

Año 26 No. 93
Enero-Marzo, 2021



Año 26 No. 93

Enero-Marzo, 2021



ANIVERSARIO

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Motivaciones de empresas turísticas para certificarse en calidad. Evidencia empírica en el Estado de México

Sánchez-Valdés, Arlen*
Nava-Rogel, Rosa María**
Delgado-Cruz, Alejandro***

Resumen

El objetivo es analizar las motivaciones que inciden en la facilidad de certificarse en calidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) turísticas de cinco municipios del Estado de México inscritos en el Programa Pueblos Mágicos: Valle de Bravo, Ixtapan de la Sal, Malinalco, Tepetzotlán y El Oro. Se aplicó una encuesta a 100 MIPYMES y se emplearon como técnicas para el tratamiento de datos la regresión lineal por pasos sucesivos y la modelación de ecuaciones estructurales por covarianzas (CB-SEM). Los resultados ponen de manifiesto que la percepción del turista es la motivación externa con mayor influencia sobre la facilidad de certificación y, ésta a su vez, es determinada por otras motivaciones como el posicionamiento, el apoyo gubernamental y la productividad. Asimismo, se reconoce que las empresas más productivas son aquellas que conocen en qué consiste una certificación, haciendo más fácil que se orienten en las necesidades del mercado y aprovechen los programas públicos de fortalecimiento turístico. Se concluye que una certificación de calidad podría incorporar mejores prácticas de servicio y atención turística, conllevado a las MIPYMES a ser más competitivas.

Palabras clave: motivaciones; certificación de calidad; mipymes turísticas.

Recibido: 15.07.20 **Aceptado:** 20.11.20

* Profesora de Tiempo Completo, Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México. ORCID: 0000-0001-5241-4123 Correo electrónico: arlesska@yahoo.com

** Profesora de Tiempo Completo, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México. ORCID: 0000-0003-2611-3903 Correo electrónico: rosanr06@yahoo.com.mx

*** Profesor de Tiempo Completo, Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México. ORCID: 0000-0002-9135-9304 Correo electrónico: adelgadoc@uaemex.mx

Motivations for MSMEs in tourism to become certified in quality. Empirical evidence in the State of Mexico

Abstract

The purpose is to analyze the motivations that affect the ease of quality certification of micro, small and medium tourism enterprises (MSMEs) in five municipalities in the State of Mexico registered in the Magic Towns Program: Valle de Bravo, Ixtapan de la Sal, Malinalco, Tepotzotlán and El Oro. A survey was applied to 100 MSMEs and the techniques used for data processing were linear regression by successive steps and covariance-based structural equation modeling (CB-SEM). The results show that the tourist's perception is the external motivation with the greatest influence on the ease of certification, and this in turn is determined by other motivations such as positioning, government support and productivity. In the same way, it is recognized that the most productive businesses are those that know what certification consists of, making it easier for them to orient themselves to market needs and take advantage of public programs to strengthen tourism. It is concluded that a quality certification could incorporate better service practices and tourist attention, leading MSMEs to be more competitive.

Keywords: motivations; quality certification; tourism MSMEs.

1. Introducción

Los sistemas de certificación de calidad son una práctica común en las medianas y grandes empresas, pero en las empresas pequeñas y, en particular, en las de servicios éstos han sido poco explorados e implementados (Melão, Amorim, Marimon y Alegre, 2018; Melão, Guia y Amorim, 2017; Testa y Sipe, 2006; Rubio-Andrada, Alonso-Almeida y Rodríguez-Antón, 2011). Por una parte, la poca participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de servicios para la obtención de una certificación o sello de calidad se debe a que no es un

proceso simple y requiere reestructurar su organización de manera eficiente.

La ausencia de los procesos de certificación es evidente en las MIPYMES del sector turístico y aún más, cuando éstas se encuentran ubicadas en pequeños destinos. En México, la situación se torna preocupante cuando han sido amplios los esfuerzos de la Secretaría de Turismo Federal y Estatal por desarrollar, socializar e instrumentar programas de certificación propios para este tipo de empresas, como una acción para mejorar la competitividad de los destinos, potencializar la derrama turística y fortalecer la calidad de la oferta.

Por su parte, el desarrollo turístico del Estado de México está vinculado a su cercanía con uno de los principales polos emisores de turistas, la Ciudad de México. Empero, ante la diversidad geográfica y cultural que predomina en la zona, no se ha logrado gestionar una estrategia clara que responda a una vocación turística y, por tanto, la oferta ha surgido de manera espontánea y sin la planificación necesaria.

Esta situación se hace cada vez más alarmante con la aparición de nuevos destinos cercanos a la Ciudad de México que comienzan a ofertar experiencias turísticas de acuerdo con los perfiles de los visitantes, tal como los son “Val’ Quirico” en el Estado de Tlaxcala y, la “Ruta del Queso y Vino” en el Estado de Querétaro. Ante esto, un primer esfuerzo para estandarizar la calidad de los destinos fue el Programa de Pueblos Mágicos (PPM), el cual fue creado en el año 2001 y hasta el día de hoy, ha sido uno de los esmeros más consistentes para la promoción y la mejora de la infraestructura turística, a tal grado que el sello derivado de esta certificación es ampliamente reconocido a nivel nacional e internacional. Por tal razón, el artículo tiene por objetivo analizar las motivaciones de las MIPYMES turísticas que inciden en la facilidad de certificarse en calidad. Así, la investigación centró en cinco municipios del Estado de México que forman parte del Programa Pueblos Mágico: Malinalco, Ixtapan de la Sal, Valle de Bravo, El Oro y Tepotzotlán, al asumir que en estos destinos turísticos es donde mayor conciencia, grado de aceptación e implementación de certificaciones de calidad se encontraría.

Se siguió una metodología cuantitativa de diseño no experimental y de corte transversal, al estudiar el fenómeno en un solo momento y sin

la manipulación de variables (Jonker y Pennink, 2010; Creswell, 2014). El alcance fue explicativo al pretender relvar la influencia de los factores o motivadores que inciden sobre la facilidad de certificación (Sekaran, 2003; Creswell, 2014). La técnica de recolección de datos fue una encuesta a gerentes y directivos de las empresas durante los meses de octubre de 2018 a abril de 2019. En este proceso, los participantes fueron personalmente invitados e informados por escrito sobre el uso académico de los datos y el anonimato de las respuestas.

Al tratarse de datos normales se utilizaron estadísticos descriptivos y la prueba T de student para analizar la estimación de las variables y se empleó el coeficiente de Pearson para determinar la asociación entre éstas. Igualmente, se usó la técnica de regresión múltiple para identificar la dinámica y efectos entre las variables estudiadas. El estudio optó por el método de pasos sucesivos o *stepwise*, para determinar los coeficientes de regresión con mayor valor explicativo sobre la facilidad de certificación, eliminando posibles efectos de co-linealidad. Posteriormente, se recurrió a la construcción de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) basado en covarianzas por su capacidad para verificar los enlaces de las variables en conjunto y determinar un modelo estadísticamente significativo. Para efecto del tratamiento de datos, se utilizaron los *softwares* SPSS (IBM, 2018b) y AMOS (IBM, 2018a).

2. Motivaciones para la certificación turística: Revisión de literatura

La implantación y certificación

de un sistema de gestión de la calidad es fundamental para lograr el éxito en las empresas del sector turístico (Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón y Rubio-Andrada, 2012; Melão et al, 2018; Pertusa, Tarí, Pereira, Molina y López, 2013). La literatura científica revela que dicho éxito depende de una serie de motivaciones tanto internas como externas (Álvarez, Fraiz y Del Río, 2012). En este sentido, Neumayer y Perkins (2005) identifican motivos internos relacionados con la eficiencia, el desempeño, la productividad, la rentabilidad, la competencia del sector y la exigencia de los clientes (Martínez y Martínez, 2010; Reed, Lemak, y Mero, 1996; Watson y Korukonda, 1995); mientras que los motivos externos o institucionales se vinculan con la presión social que ejercen diversos los actores para que se adopten dichas prácticas de gestión de empresas, por ejemplo el compromiso de los directivos, la cultura de la organización, estructura organizativa, la formación del personal entre otros (Álvarez et al, 2012).

A pesar de que no existe un consenso sobre el tipo de motivación que tienen mayor impacto en las empresas que buscan obtener un certificado de calidad (Casadesus y Heras, 2005), se presume que el origen de un proceso de certificación se da por motivos internos porque se busca crear valor a través de los recursos propios (humanos o materiales), convirtiendo el estándar de calidad en parte de la esencia de la empresa (Martínez et al, 2008). De igual forma Tarí, Pereira-Moliner, Molina-Azorín y López-Gamero (2019), establecen que son las propias motivaciones o impulsores internos como las prácticas diarias y la mejora continua lo que permite la adopción y éxito de un sistema de calidad.

Otra motivación interna que han sido aceptada por los estudiosos es la productividad, misma que está asociada con la eficiencia, la calidad de los productos (bienes o servicios), la mejora continua de los procesos y procedimientos para disminuir el número de incidencias (Bewoor y Pawar, 2010; Melão et al, 2017; Sánchez-Ollero, García-Pozo, y Marchante-Mera, 2014). Ya que, el crecimiento de una empresa está vinculado a la satisfacción del cliente, siendo los diferentes modelos de gestión de la calidad avalados por certificaciones internacionales, los que las empresas implantan como respaldo a la mejora continua y como una forma de lograr ventajas competitivas.

De la misma manera, autores como Tarí, Molina y Heras (2012) mencionan que son tres los beneficios que comúnmente se estudian en relación con las motivaciones para obtener una certificación, son la mejora en a) la eficiencia, b) la satisfacción del consumidor y c) la relación entre los trabajadores. Bajo este precepto son las motivaciones internas las que cobran más relevancia en las investigaciones. Mientras que dentro de los aspectos menos estudiados se encuentran la participación e impacto de los accionistas, las autoridades, los proveedores, así como del grado de la ventaja competitiva que las certificaciones generan (Santos, Gilson y Leal, 2014). No hay duda que mejorar la productividad es una motivante altamente vinculada con los beneficios de obtener certificaciones, siendo otras de las variables a considerar: la disponibilidad, la gama de certificaciones y la facilidad de certificación.

Por otro lado, entre las motivaciones externas para obtener una certificación se encuentran el posicionamiento, el deseo de incrementar la participación de

mercado, lograr ventajas competitivas o simplemente las presiones de los clientes (Kakouris y Sfakianaki, 2019; Tarí, Heras y Dic, 2014). Los beneficios que se buscan a través de las certificaciones son mejorar tanto la participación de mercado, como las ventas y la imagen. Así, la gestión de la calidad permite incrementar la fidelización de los clientes y la promoción de los productos, a la par de cumplir con las exigencias del mercado (Jun, Kang y Hyun, 2017). En este caso, el cliente y su percepción son motivadores principales para cumplir con los estándares de calidad (Testa y Sipe, 2006). Asimismo, se reconoce que se deben otorgar las facilidades para que las empresas y los trabajadores busquen certificarse con algún distintivo de calidad, por tanto, las autoridades gubernamentales juegan un papel preponderante (Ibañez, 2011).

Al ser que las motivaciones internas y externas no se contraponen, algunos autores consideran la certificación como un mecanismo para perfeccionar la calidad interna a través de los procesos y, por ende, tener un efecto positivo en la productividad y el rendimiento (Alonso-Almeida et al, 2012; Martínez y Martínez, 2010), mientras que otros, ven la certificación como una forma de responder a las presiones del mercado (Leung, Chan y Lee, 1999; Taylor, 1995). Además de que el desempeño de las empresas certificadas es notablemente superior al lograr diferenciación y posicionamiento -aspectos vitales de la competitividad-, puesto que tienen niveles más altos de formalización y de coordinación (Pertusa et al, 2013).

Se puede decir que la certificación de calidad no solo es un estímulo de mercadotecnia, también es el medio para comunicar los atributos de calidad de los bienes o servicios ofertados

(Terlaak y King 2006). Aunque obtener una certificación de calidad en la industria hotelera no necesariamente conduce a una mayor satisfacción de los clientes (Heras-Saizarbitoria, Arana y Boiral, 2015). En el ámbito local, el surgimiento de nuevos competidores y las constantes exigencias de los turistas, obligan a las empresas -sin importar su tamaño- que mejoren su eficiencia con el fin de sostenerse en el mercado (Gray, Matear y Matheson, 2000; Jun et al, 2017).

Por último, Georgiev y Georgiev (2015) encontraron que las motivaciones externas son las que predominan en la obtención de un sello de calidad, pero las internas también son relevantes. Tanto motivaciones internas como externas están relacionadas y no se puede conceptualizar una mejora al largo plazo si no se logra una adecuada interacción entre lo que el mercado desea y la empresa puede ofertar de forma eficaz y eficiente.

3. Contexto de las MIPYMES turísticas del Estado de México

El desarrollo turístico en el Estado de México ha contado con diversas etapas donde la administración pública ha jugado un papel primordial (Flores, Cruz y Castillo, 2017; Shaadi, Pulido y Rodríguez, 2017). No solo se ha conceptualizado el turismo como una forma de desarrollo económico, sino también de bienestar social. En las últimas dos décadas, la política turística en los niveles federal, estatal y local, se ha enfocado en promover pequeños espacios geográficos y convertirlos en destinos turísticos. Desde el 2002, el Programa de Pueblos Mágicos (PPM) ha

funcionado como promotor del turismo estatal, primero con el nombramiento del municipio de Tepozotlán y, posteriormente, Valle de Bravo en el 2005, Malinalco en 2010, El Oro en 2011 y Metepec en 2012. Ya para el año 2015, se incorporaron al PPM los municipios de Aculco, Ixtapan de la Sal, Villa del Carbón, San Juan Teotihuacán y San Martín de la Pirámides (SECTUR, 2019).

La promoción y las inversiones aunadas con el PPM representaron una evidente oportunidad para el surgimiento de MIPYMES y propiciar el desarrollo de la oferta turística (Flores et al, 2017). Este crecimiento espontáneo ha detonado grandes retos vinculados con las esferas de la sustentabilidad, donde en el marco económico, la rentabilidad se ve mermada por las ineficiencias para generar rendimientos. En lo social, no se cumple con la generación de empleos bien remunerados y con las prestaciones mínimas que la ley establece. Desde la perspectiva ambiental, las empresas son consumidoras ineficientes de agua y generadoras residuos; y desde la esfera cultural, no se han incorporado aspectos locales a la prestación del servicio o generación de valor.

La oferta turística ha sido rebasada por los cambios en gustos y preferencias de los clientes, dejando en evidencia la falta de competitividad de la mayoría de estas empresas y mermando la calidad percibida del destino (Shaadi et al, 2017). Por ello, recientemente la administración pública ha hecho énfasis en los procesos de certificación como una herramienta estratégica para resolver la problemática y lograr que las empresas sean más competitivas.

En México, así como en otros países donde el turismo representa una de las principales actividades económicas, las certificaciones

relacionadas con la calidad de los servicios turísticos son limitadas o se encuentran obstaculizadas. Por ejemplo, las normas *International Organization for Standardization* (ISO) son complejas e inaccesibles para las micro y pequeñas empresas (Gustafsson, Klefsjö, Berggren y Granfors-Wellemets, 2001; Martínez, Martínez y Choi, 2008; Martínez y Martínez, 2010), por lo cual éstas no representan una forma real de certificación.

De ahí que el Estado a través de la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR), ha respondido a algunas de las demandas del sector, generando una serie de certificaciones de calidad que miden y evalúan aspectos especializados de la operación turística entre éstas destacan: el Sello de Calidad Punto Limpio, Tesoros de México, Programa de Manejo Higiénico de los Alimentos (Distintivo H) y el Programa de Calidad Moderniza (Distintivo M). Empero, estas certificaciones no responden a las necesidades del sector, ni resultan una opción viable para las MIPYMES; además, la información que se encuentra en la página oficial de la SECTUR es escasa y se omiten los beneficios que se obtienen al adquirir dichas certificaciones. Adicionalmente, el proceso se hace costoso porque es necesario contactar y contratar un consultor certificado.

Por otro lado, las MIPYMES en la mayoría de las ocasiones no cumplen con los requisitos básicos de operación. Según el acuerdo emitido en marzo de 2016 por el Diario Oficial de la Federación (SEGOB, 2016), se obliga a los prestadores de servicios turísticos a inscribirse al Registro Nacional de Turismo (RNT). Tal es el caso de las agencias de viajes, arrendadoras de autos, los balnearios, campos de golf,

salvavidas, guía de turistas, operadoras de buceo y de aventura, parques temáticos, spas, tiempos compartidos, tour operadoras, transportes turísticos, empresas de alimentos y bebidas, de hospedaje y de vuelos aerostáticos (SECTUR, 2019). A pesar que se trata de un trámite gratuito y se realiza vía Internet, el Estado de México es uno de los lugares con mayor rezago nacional, ya que los prestadores de servicios no cumplen con dichos requisitos.

Esta falta de cumplimiento de las MIPYMES turísticas se da por su naturaleza de ser empresas familiares y por la ausencia de documentos solicitados para la certificación como escrituras del lugar donde se opera o de un contrato, ya que generalmente son propiedades familiares, no escrituradas o prestadas. Otro problema constante es que las empresas no cuentan con un acta constitutiva y un Registro Federal de Contribuyentes (RFC), imposibilitando su inscripción en el RNT.

La problemática en torno a la certificación ha sido reconocida por las autoridades estatales, las cuales han manifestado su interés por la capacitación, acreditación e impulso de la calidad y la competitividad en materia turística. Por tal motivo, en 2018 se desarrolló el Programa de Transferencias de Tecnologías (PROTT) destinando un millón 720 mil 512 pesos mexicanos. Dicho programa se integra por cinco componentes: a) cursos específicos, b) cursos para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, c) certificación de las oficinas estatales de turismo para la mejora de la cadena de valor, d) certificaciones de calidad, así como e) foros y congresos (SEGOB, 2018).

El problema sobre la falta de calidad en materia turística en el centro

de México, ha sido tratado por las autoridades estatales y municipales desde una perspectiva vinculada principalmente con los recursos económicos y humanos (Flores et al, 2017; Shaadi et al, 2017). Sin embargo, poco se ha hecho énfasis en entender la falta de interés, la motivación y la resistencia de los prestadores de servicios por formar parte de alguno de los programas vigentes.

Aunado con esto, la literatura especializada apunta que aún no existe un consenso si son motivaciones internas o externas, las que llevan a una empresa a buscar obtener un certificado de calidad (Casadesus y Heras, 2005). Por otra parte, no debe perderse de vista que se ha hecho énfasis en estudiar a las grandes empresas manufactureras y poco a las MIPYMES de servicios.

4. Certificaciones de calidad en las MIPYMES turísticas

Se estudiaron 100 MIPYMES turísticas pertenecientes a cinco municipios del Estado de México, de las cuales 35% correspondieron a Valle de Bravo, 25% a Ixtapan de la Sal, 17% a Malinalco, 15% a Tepetzotlán y 8% a El Oro. Además, se identificó que estas empresas cuentan en promedio con 3.54 años operando en el mercado y que 75% corresponde al giro de alimentos y bebidas (restaurantes y cafeterías), mientras que 25% restante son empresas de alojamiento (hoteles y resorts).

Considerando la revisión de la literatura sobre las motivaciones que llevan a certificarse en calidad, se identificaron y operacionalizaron cinco variables: la percepción del turista, el posicionamiento y el apoyo gubernamental que correspondieron a

motivaciones externas; mientras que la productividad se consideró como motivación interna y la facilidad de certificación como variable de salida (Tabla 1). De tal manera que se diseñó

un instrumento con 15 ítems para la medición de las variables utilizando una escala de tipo Likert de cinco puntos que fue de 1 “muy en desacuerdo” a 5 “muy de acuerdo”.

Tabla 1
Confiabilidad y validez del instrumento

Variable	Código de ítem	Ítem	α	Validez		
				Factores externos	Factores internos	Factor de resultado
Percepción del turista	R01_CompTur	Los turistas prefieren comprar en lugares que cuentan con certificados de calidad	0.835	0.723	0.804	
	R02_PrecTur	Los turistas están dispuestos a pagar más por productos y/o servicios de empresas que cuentan con algún certificado de calidad				
	R03_PregTur	Los turistas preguntan si la empresa cuenta con un certificado de calidad				
Posicionamiento	R04_Imagen	La obtención de un certificado de calidad mejora la imagen del establecimiento	0.928	0.758	0.624	0.794
	R05_Ventas	La obtención de un certificado de calidad incrementa las ventas				
	R06_PartMdo	La obtención de un certificado de calidad permite incrementar la participación de mercado de la empresa				
Apoyo gubernamental	R07_RecFin	La obtención de un certificado de calidad permite obtener recursos financieros gubernamentales	0.912	0.845	0.829	
	R08_RecNoFin	La obtención de un certificado de calidad permite obtener apoyos no financieros gubernamentales				
Productividad	R09_Costos	La obtención de un certificado de calidad permite mejorar los costos de operación dentro de su empresa	0.939	0.814	0.849	0.878
	R10_EstServ	La obtención de un certificado de calidad permite estandarizar procesos de prestación de servicios				
	R11_EstProd	La obtención de un certificado de calidad permite estandarizar procesos de producción				
	R12_Product	La obtención de un certificado de calidad mejora la productividad de la empresa				
	R13_Comp	La obtención de un certificado de calidad hace a la empresa más competitiva				
Facilidad de certificación	R14_Econ	Es económico obtener una certificación de calidad	0.834			0.823
	R15_Fac	Es fácil obtener una certificación de calidad				

Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS 25.0

Para garantizar la confiabilidad del instrumento se verificó la consistencia interna a través del Alfa de Cronbach (Tabla 1) cuyo valor global fue de 0.948. Además, se obtuvieron parámetros aceptables en cada variable, ya que en todos los casos se logró una consistencia interna mayor a 0.830, valores aceptables para este tipo de estudios (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2010).

Por otro lado, se cotejó la adecuación muestral donde los valores de las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0.798) y de Bartlett ($\chi^2=643.367$; g.l.=120; sig. 0.000) fueron satisfactorios. Con ello, se pudo aplicar el análisis factorial exploratorio para corroborar la validez del instrumento, empleando el método de componentes principales y rotación varimax (Lloret, Ferreres, Hernández y Tomás, 2014). Posteriormente, se obtuvo una estructura factorial de tres componentes con una varianza total explicada de 76.21%. Cabe mencionar que los componentes encontrados coinciden con la teoría, pues se dividieron en factores internos

(productividad) y factores externos (percepción del turista, posicionamiento y apoyo gubernamental), así como el factor de resultado (facilidad de certificación) (Tabla 1).

Unavez corroborada la confiabilidad y validez del instrumento, se identificó el grado de conocimiento de las MIPYMES turísticas sobre las certificaciones de calidad y si poseían alguna de éstas. En la Tabla 2, puede apreciarse que las empresas conscientes de qué es una certificación de calidad tienen mayor nivel de productividad, percepción del turista sobre sus servicios, apoyo gubernamental y posicionamiento, en comparación de aquellas que no comprenden o desconocen dichas certificaciones. También resulta interesante encontrar que 1% de las MIPYMES no comprende lo que es un certificado, pero sí cuenta con uno. Por tanto, se considera fácil obtenerlo, pero al no comprender qué representan o son, no hay algún beneficio o incremento en su productividad, además de que la percepción del turista y los apoyos gubernamentales se reducen.

Tabla 2
Evaluación de las variables por tipo de MIPYMES

Tipo de MIPYMES	Porcentaje de empresas	Promedio				
		Productividad	Percepción del turista	Posicionamiento	Apoyo gubernamental	Facilidad de certificación
Las que saben qué es un certificado y cuentan con uno	16%	3.95	3.25	3.83	3.75	1.78
Las que saben qué es un certificado, pero no lo tienen	49%	3.94	3.10	3.67	3.39	1.62

Cont... Tabla 2

Tipo de MIPYMES	Porcentaje de empresas	Promedio				
		Productividad	Percepción del turista	Posicionamiento	Apoyo gubernamental	Facilidad de certificación
Las que no saben qué es un certificado, pero cuentan con uno	1%	2.60	1.00	1.67	2.00	5.00
Las que no saben qué es un certificado y no lo tienen	34%	3.38	2.31	2.91	2.91	1.43
Total de empresas	100%	3.74	2.84	3.42	3.27	1.62
Desviación estándar		1.03	1.17	1.10	1.24	0.79

Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS 25.0

Por otro lado, se realizaron cálculos de diferencias de medias con la prueba T de Student con base en el grado de conocimiento en torno a la certificación de calidad (Tabla 3). Considerado los resultados puede observarse que existen diferencias significativas en todas las variables de estudio, a excepción de la

factibilidad de certificación. Por tanto, un requisito indispensable para que las MIPYMES puedan obtener buenos resultados al certificarse en calidad, es que estén conscientes sobre qué es y qué representa en términos de competitividad y participación en el mercado turístico.

Tabla 3
Diferencia de medias considerando el grado de conocimiento sobre qué es un certificado de calidad

Variable	P-Valor (sig bilateral)	Aceptación o rechazo de H_0
Productividad	0.012	-Existe diferencia significativa entre las medias de productividad de las MIPYMES que sí saben qué es un certificado de calidad y las que no
Percepción del turista	0.000	-Existe diferencia significativa entre las medias de percepción del turista de las MIPYMES que sí saben qué es un certificado de calidad y las que no
Posicionamiento	0.001	-Existe diferencia significativa entre las medias de posicionamiento de las MIPYMES que sí saben qué es un certificado de calidad y las que no

Cont... Tabla 3

Variable	P-Valor (sig bilateral)	Aceptación o rechazo de H ₀
Apoyo gubernamental	0.029	-Existe diferencia significativa entre las medias de apoyo gubernamental otorgado a las MIPYMES que sí saben qué es un certificado de calidad y las que no
Facilidad de certificación	0.421	-No existe diferencia significativa entre las medias de percepción de facilidad de certificación de las MIPYMES que sí saben qué es un certificado de calidad y las que no

Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS 25.0

5. Determinantes de la facilidad de certificación

Se utilizó la correlación de Pearson (Tabla 4) para analizar el grado de asociación o interrelación de las variables, evidenciado que la única correlación alta y significativa con la

variable dependiente (facilidad de certificación) se da con la percepción del turista ($r=0.259$, $p<0.010$). Sin embargo, la percepción del turista presenta significativas y altas correlaciones con la productividad (64.3%), el posicionamiento (81.7%) y el apoyo gubernamental (78.5%).

Tabla 4
Media, desviación estándar y correlación de Pearson

Variable	Media	Desviación estándar	Correlación				
			Productividad	Percepción del turista	Posicionamiento	Apoyo gubernamental	Facilidad de certificación
Productividad	3.738	1.026	1	0.643**	0.726**	0.573**	0.148
Percepción del turista	2.836	1.166		1	0.817**	0.785**	0.259**
Posicionamiento	3.420	1.098			1	0.756**	0.216*
Apoyo gubernamental	3.270	1.244				1	0.154
Facilidad de certificación	1.615	0.787					1

Notas: **La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS 25.0

A partir de esto hallazgos, se optó por calcular la ecuación de regresión para la variable dependiente facilidad de

certificación, con el método por pasos sucesivos. Como se muestra en la Tabla 5, fueron excluidas las variables:

productividad, percepción del turista, posicionamiento y apoyo gubernamental, puesto que solo la percepción del turista explica la varianza de la facilidad de certificación al 6.7%. Por ende, se puede

decir que la facilidad para obtener un certificado está sujeta a la disposición del turista por consumir y pagar más en establecimientos que son concebidos con mayor calidad, tabla 6.

Tabla 5
Indicadores de regresión lineal para facilidad de certificación

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R ²	Cambio en F	gl ₁	gl ₂	Sig. Cambio en F
1 Predic- tores: constante y percep- ción del turista	0.259	0.067	0.057	0.765	0.067	7.033	1	98	0.009

Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS 25.0

Tabla 6
Coefficientes de facilidad de certificación

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes tipificados	Estadísticos de colinealidad	
	β	Error típico	Beta	Tolerancia	FIV
Constante	1.119	0.202			
1 Percepción del turista	0.175	0.066	0.259	1	1

Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS 25.0

En la Tabla 7, se observa que el posicionamiento y el apoyo gubernamental tienen un sustancial valor predictivo sobre la percepción del turista ($R^2=0.732$). Los indicadores de co-linealidad fueron aceptables (Tabla 8), considerando que el Factor de Inflación de la Varianza (FIV) es menor a 10 ($FIV=2.337$), por lo que puede afirmarse que no existe multicolinealidad

entre las variables de la regresión (García, Chagolla y Noriega, 2015). Por tanto, parte de la variabilidad de la percepción del turista puede explicarse con motivaciones externas asociadas a la facilidad para obtener un sello de calidad, por ejemplo: la imagen, las ventas, la participación del mercado y la obtención de recursos financieros del gobierno.

Tabla 7
Indicadores de regresión lineal para percepción del turista

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. Cambio en F
					Cambio en R ²	Cambio en F	gl ₁	gl ₂	
1 Predic- tores: constante y posicio- namiento	0.817	0.667	0.664	0.677	0.667	196.339	1	98	0.000
2 Predic- tores: constante, posicio- namiento y apoyo gubernamental	0.856	0.732	0.727	0.610	0.065	23.558	1	97	0.000

Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS 25.0

Tabla 8
Coefficientes de percepción del turista

Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes tipificados	Estadísticos de colinealidad	
		β	Error típico	Beta	Tolerancia	FIV
1	Constante	-0.130	0.222			
	Posicionamiento	0.867	0.062	0.817	1	1
2	Constante	-0.255	0.202			
	Posicionamiento	0.554	0.085	0.522	0.428	2.337
	Apoyo gubernamental	0.366	0.075	0.390	0.428	2.337

Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS 25.0

Por otro lado, en la Tabla 9 se observa que el apoyo gubernamental y la productividad tienen un sustancial valor predictivo sobre el posicionamiento ($R^2=0.693$). Los indicadores de co-linealidad fueron aceptables, considerando que el FIV fue de 1.490

(Tabla 10) (García et al, 2015). En este sentido, la mejora de costos de operación, la estandarización de los procesos de producción y competitividad empresarial junto con el apoyo gubernamental apoyan a mejorar el posicionamiento de las Mypimes turísticas.

Tabla 9
Indicadores de regresión lineal para posicionamiento

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. Cambio en F
					Cambio en R ²	Cambio en F	gl ₁	gl ₂	
1 Predic- tores: constante y apoyo gubernamental	0.756	0.572	0.568	0.722	0.572	130.994	1	98	0.000
2 Predic- tores: constante, apoyo gubernamental y productividad	0.836	0.699	0.693	0.609	0.127	40.957	1	97	0.000

Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS 25.0

Tabla 10
Coefficientes de posicionamiento

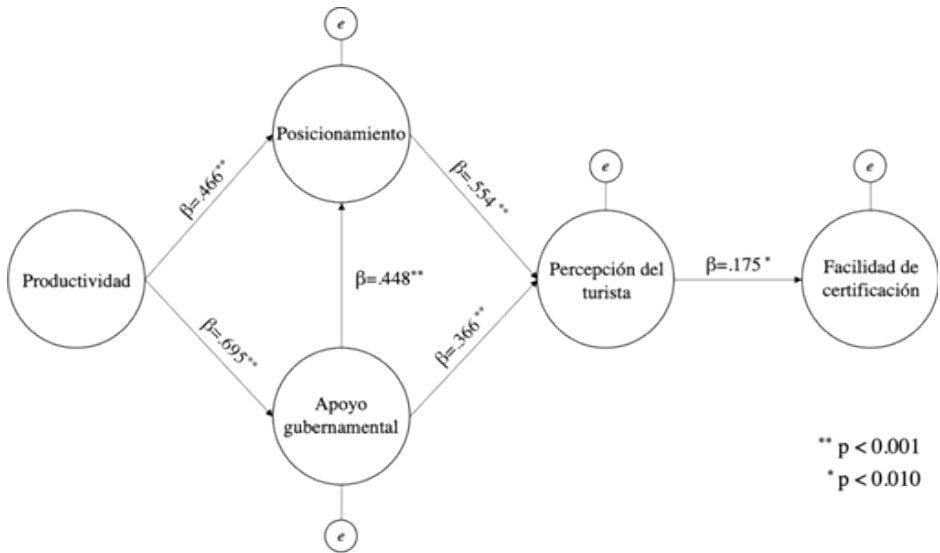
Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes tipificados	Estadísticos de colinealidad	
	β	Error típico	Beta	Tolerancia	FIV
1	Constante	1.236	0.204		
	Posicionamiento	0.668	0.058	0.756	1
2	Constante	0.216	0.234		
	Posicionamiento	0.448	0.060	0.507	0.671
	Apoyo gubernamental	0.466	0.073	0.435	0.671

Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS 25.0

Considerando los resultados de las tres ecuaciones de regresión lineal, se planteó un modelo hipotético (diagrama 1). Asimismo, se determinó correr el modelo en el *software* AMOS para observar los efectos directos e indirectos de las variables. Para ello, se obtuvo

una chi-cuadrada de 2.25 con 4 grados de libertad y en cuanto a los índices de bondad de ajuste se logró un CFI de 0.992 un valor por arriba del parámetro marcado como satisfactorio (mayor a 0.900) y un RMSEA aceptable de 0.020 (menor a 0.050).

Diagrama 1
Modelo de efectos de las variables de estudio



Fuente: Elaboración propia con apoyo de AMOS 25.0

Como puede apreciarse en el diagrama 1, la productividad explica la obtención de recursos gubernamentales en un 69% y al posicionamiento en un 47%. Por otro lado, el posicionamiento recibe un efecto importante de apoyo gubernamental (45%) que sumado al efecto que recibe de la productividad (47%), es sumamente alto (92%).

En la Tabla 11, se pueden apreciar los efectos totales, directos e indirectos de cada variable. La facilidad de certificación de calidad recibe un efecto

significativo y directo de la percepción del turista (17%), pero también recibe efectos indirectos de la productividad (12%), el apoyo gubernamental (11%) y del posicionamiento (10%). Por tanto, para que la influencia de la percepción del turista sobre la facilidad de certificación pueda crecer es necesario generar esfuerzos que ayuden a incrementar el posicionamiento (55%), apoyo gubernamental (61%) y la productividad (69%).

Tabla 11
Efectos totales, directos e indirectos de las variables de estudio

Variable	Productividad			Apoyo gubernamental			Posicionamiento			Percepción del turista		
	Efecto Total	Efecto directo	Efecto indirecto	Efecto Total	Efecto directo	Efecto indirecto	Efecto Total	Efecto directo	Efecto indirecto	Efecto Total	Efecto directo	Efecto indirecto
Apoyo gubernamental	0.695	0.695	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Posicionamiento	0.777	0.466	0.311	0.448	0.448	-	-	-	-	-	-	-
Percepción del turista	0.685	-	0.685	0.614	0.366	0.248	0.554	0.554	-	-	-	-
Facilidad de certificación	0.120	-	0.120	0.107	-	0.107	0.097	-	0.097	0.175	0.175	-

Fuente: Elaboración propia con apoyo de AMOS 25.0

Se pudo demostrar que el modelo es significativo donde la percepción del turista la principal variable que consideran los dueños de las MIPYMES turísticas para obtener una certificación o sello de calidad (Martínez y Martínez, 2010). Sin embargo, las motivaciones internas representadas por la productividad (Sánchez-Ollero et al, 2014) tienen un relevante efecto sobre todas las motivaciones externas (*i.e.* apoyo gubernamental, posicionamiento y percepción del turista). Incluso, la productividad también tiene un efecto indirecto significativo sobre la facilidad para obtener un certificado de calidad, por ende, no se debe dejar a lado la estandarización de los procesos y los costos de operación.

Ante esto, es fundamental que las MIPYMES realicen diagnósticos a profundidad sobre los aspectos que les ayudan a mejorar su productividad. Por ejemplo, el análisis de costos y gastos,

la estandarización de sus procesos y servicios, así como el uso eficiente de sus recursos materiales y humanos (Sánchez-Ollero et al, 2014). Aunque es un proceso difícil por el grado de conocimiento actual de las empresas, una certificación de calidad podría apoyar sustancialmente a incorporar mejores prácticas de servicio y atención turística, haciéndolas más competitivas al propiciar un mayor posicionamiento. Además, estas acciones pueden estimular el acceso a los apoyos gubernamentales (tanto financieros como no financieros) y, a la par, aumentar positivamente la percepción del turista.

6. Conclusiones

Esta investigación evidencia que para los dueños de las MIPYMES turísticas el conocimiento sobre lo que es un sello de calidad es fundamental para obtenerlo y alinear sus recursos

para lograrlo. Desde la década de los noventa, la Secretaría de Turismo Federal ha puesto en marcha un importante número de planes, modelos de gestión y procesos de certificación de calidad con el objetivo de mejorar la competitividad turística de México.

Existen diversas certificaciones que se han implementado para ayudar a que las MIPYMES consigan estandarizar sus bienes y servicios, habilitándose una amplia gama de posibilidades de acuerdo con las características y necesidades de cada una. Empero, cuando las empresas no comprenden para qué les puede servir una certificación de calidad y lo ven como un mero requisito para obtener apoyos gubernamentales, no logran identificar cuál de las certificaciones cubre mejor sus necesidades y, contribuir con ello, a la competitividad de la propia empresa y del destino.

Los resultados ponen de manifiesto que las motivaciones para que las MIPYMES busquen implantar un certificado de la calidad son de tipo externo. Asimismo, se identificó que la estructura de las motivaciones en el sector turístico está configurada principalmente por razones de mercado, es decir, la percepción del turista con respecto a sus preferencias y necesidades.

Otros factores externos que se consideraron tienen que ver con el posicionamiento y el apoyo gubernamental, los cuales a través de la evidencia empírica se pudo determinar su incidencia sobre la percepción del turista. Cabe señalar que el apoyo gubernamental no es un variable que otras investigaciones resalten. Se asume que estas diferencias son el resultado de la fuerte política gubernamental estatal y federal que ha buscado fortalecer la competitividad de la oferta turística a

través de las certificaciones de calidad de la Secretaría de Turismo y el Programa Pueblos Mágicos, mientras que en otros países la certificación es meramente responsabilidad del empresario, porque se asume que conocen de sus beneficios.

El posicionamiento es un factor externo que está presente constantemente porque es una de las principales ventajas que promocionan las certificaciones. Sin embargo, esta investigación encontró que su papel no es uno de los factores directos a considerar si se busca un certificado de calidad. Por otro lado, en esta investigación encontró que la productividad que es un motivante interno que no tiene efecto directo sobre la facilidad para obtener un certificado, pero sí incide en las motivaciones externas: como el posicionamiento, el apoyo gubernamental y la percepción del turista.

Ante tales hechos, se requiere modificar la forma en que se promueven e instrumentan las certificaciones de calidad puesto que, en gran medida éstas hacen énfasis en los beneficios vinculados con las motivaciones internas; pero la evidencia empírica muestra que los intereses de los empresarios están relacionados con los beneficios que se adquieren con respecto a la percepción del turista, el posicionamiento y el apoyo gubernamental.

La actividad diaria de las empresas y las características del recurso humano involucrado, obliga a generar esquemas que otorguen resultados a corto plazo. El rezago actual por la falta de MIPYMES certificadas, es resultado de la incipiente estrategia de promoción y socialización de los distintivos vigentes, ya que no se logran explicar los beneficios que éstos pueden generar en la imagen de la empresa y en sus

ventas, lo que es crucial en el interés de los empresarios, menospreciando la capacidad de posicionamiento que este tipo de certificaciones manifestadas en sellos de calidad pudieran tener. De la misma manera, no se les considera una herramienta estratégica y no se reconoce su capacidad de optimización y generación de recursos económicos.

El gobierno, las empresas y la sociedad deben unirse y determinar las ventajas competitivas que pueden ofrecer los sellos de calidad y, con ello, motivar a las MIPYMES turísticas para que obtengan alguna certificación según sus necesidades puesto que sin la orientación adecuada puede resultar un proceso de esfuerzos mayores y costoso.

Por último, las certificaciones deben ir evolucionando como un mecanismo de respuesta a las exigencias del mercado turístico, debiendo incorporar las necesidades y demandas de los clientes y prestadores de servicios como eje transversal de acción, al ver más allá de la operación interna al incluir aspectos relevantes en su promoción y difusión, así como los aspectos locales y sustentables.

Referencias bibliográficas

- Alonso-Almeida, M. del M., Rodríguez-Antón, J. M., & 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. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.545886>
- Álvarez, J., Fraiz, J. A., & Del Río, M. C. (2012). Análisis de las motivaciones para certificar la marca “Q de calidad turística”: Sector de alojamiento. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 101-121. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60063-X](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60063-X)
- Bewoor, A. K., & Pawar, M. S. (2010). An empirical study of the motives and benefits of QMS/ISO implementation among Indian SMEs. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 6(3), 379-406. <https://doi.org/10.1504/IJMQM.2010.035122>
- Casadesus, M., & Heras, I. (2005). El Boom de la calidad en las empresas españolas. *Universia Business Review*, 7, 90–101.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. (4ª ed.). Estados Unidos: SAGE.
- Flores, B., Cruz, G., & Castillo, M. (2017). El Programa Pueblos Mágicos: el patrimonio cultural como generador de nuevas dinámicas en la red de política pública de Chiapa de Corzo. *Teoría y Praxis*, (21), 115-138. <https://doi.org/10.22403/UQROOMX/TYP21/06>
- García, J., Chagolla, H., & Noriega, S. (2015). Modelos: efectos de la colinealidad en el modelado de regresión y su solución. *Cultura Científica y Tecnológica*, 0(17), 23-34.
- Georgiev, S., & Georgiev, E. (2015). Motivational factors for the adoption of ISO 9001 standards in Eastern Europe: The case of Bulgaria. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3), 1020-1050. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1355>
- Gray, B., Matear, S., & Matheson, P. (2000). Improving the performance of hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 149–155. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2000-003>

- [org/10.1108/09596110010320643](https://doi.org/10.1108/09596110010320643)
- Gustafsson, R., Klefsjö, B., Berggren, E., & Granfors-Wellemets, U. (2001). Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises – a study of Swedish organizations. *The TQM Magazine*, 13(4), 232-246. <https://doi.org/10.1108/09544780110366088>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R., & Black, W. C. (2010). *Análisis multivariante*. (5ª ed.). Prentice-Hall.
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G., & Boiral, O. (2015). Do ISO 9001-certified hotels get a higher customer rating than non-certified ones?. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 138-146. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.008.006>
- Ibañez, R. M. (2011). Diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México. *Cuadernos de Turismo*, (28), 121-143.
- IBM (2018a). IBM AMOS Statistics for Windows, version 25.0. Armonk: Corporate Armonk.
- IBM (2018b). IBM SPSS Statistics for Mac, version 25.0. Armonk: Corporate Armonk.
- Jonker, J., & Pennink, B. (2010). *The essence of research methodology*. Berlin: Springer.
- Jun, J., Kang, J., & Hyun, S. S. (2017). Effects of third-party certification on patrons' service quality evaluation in the luxury-restaurant industry. *British Food Journal*, 119(4), 771–789. <https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2016-0272>
- Kakouris, A., & Sfakianaki, E. (2019). Motives for implementing ISO 9000—does enterprise size matter?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 447-463. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0096>
- Leung, H., Chan, K., & Lee, T. (1999). Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(7), 675-690. <https://doi.org/10.1108/02656719910283362>
- Lloret, S., Ferreres, A., Hernández, A., & Tomás, I. (2014). El análisis factorial exploratorio en los ítems. Una guía práctica revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>
- Martínez, J. A., & Martínez, L. (2010). Some insights on conceptualizing and measuring service quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(1), 29-42. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.09.002>
- Martínez, M., Martínez, A., & Choi, T. (2008). Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: an empirical study of Spanish companies. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 23-39. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.046>
- Melão, N. F., Amorim, M., Marimon, F., & Alegre, I. (2018). Quality management systems in European social service organizations: A survey of EQUASS Assurance pioneer adopters. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(2), 354–372. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2016-0187>
- Melão, N. F., Guia, S. M., & Amorim, M. (2017). Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(7-8), 840–857. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1132160>

- Neumayer, E., & Perkins, R. (2005). Uneven geographies of organizational practice: Explaining the cross-national transfer and diffusion of ISO 9000. *Economic Geography*, 81(3), 237-259. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2005.tb00269.x>
- Pérez, C. A., & Antolín, D. I. (2016). Programa pueblos mágicos y desarrollo local: actores, dimensiones y perspectivas en El Oro, México. *Estudios Sociales*, 25(47), 219-243. <http://dx.doi.org/10.24836/es.v25i47.315>
- Pertusa, E. M., Tarí, J. J., Pereira, J., Molina, J. F., & López, M. D. (2013). Certificación en calidad, resultados empresariales y estructura organizativa en el sector hotelero español. *Intangible Capital*, 9(1), 199-224. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.400>
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), 5-26. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00010-9)
- Rubio-Andrada, L., Alonso-Almeida, M. M., & 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. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.593858>
- Sánchez-Ollero, J. L., García-Pozo, A., & Marchante-Mera, A. J. (2014). Análisis de la incidencia de las certificaciones de calidad sobre la productividad de los hoteles en Andalucía. *Universia Business Review*, (44), 88-103.
- Santos, G., Costa, B., & Leal, A. (2014). Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001—the Portuguese experience. *International Journal of Engineering, Science and Technology*, 6(5), 1-12.
- SECTUR (2019). Acciones y programas. México: Secretaría de Turismo (SECTUR). https://www.gob.mx/sector/archivo/acciones_y_programas
- SEGOB (2016). Diario Oficial de la Federación: Convocatoria Nacional de Inscripción al Registro Nacional de Turismo dirigida a los prestadores de servicios turísticos. México: Secretaría de Gobernación. <https://bit.ly/37G9p8X>
- SEGOB (2018). Diario Oficial de la Federación: Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO). México: Secretaría de Gobernación. <https://bit.ly/34cvcnM>
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for business. A skill-Building approach*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Shaadi, R., Pulido, J., & Rodríguez, I. (2017). El producto turístico en los pueblos mágicos de México. Un análisis crítico de sus componentes. *Revista de Estudios Regionales*, (108), 125-163.
- Tarí, J. J., Heras, I., & Dic, G. (2014). Internal and external drivers for quality certification in service industry: Do they have different impacts on succes? *Service Business*, 8(2), 337-354. <http://dx.doi.org/10.1007/s11628-013-0198-6>
- Tarí, J. J., Molina, J. F., & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial*

- Engineering and Management*, 5(2), 297-322. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.488>
- Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., & López-Gamero, M. D. (2019). Heterogeneous adoption of quality standards in the hotel industry: drivers and effects. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1122-1140. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-09-2017-0606>
- Taylor, A. (1995). Senior executives and ISO 9000. Attitudes, behaviours and commitment. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2(4), 40-57. <https://doi.org/10.1108/02656719510087319>
- Terlaak, A., & King, A. (2006). The effect of certification with ISO 9000 quality management standard: A signaling approach. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 60(4), 579-602. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.09.012>
- Testa, M. R., & Sipe, L. J. (2006). A systems approach to service quality. Tools for hospitality leaders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(1), 36-48. <https://doi.org/10.1177/0010880405279173>
- Watson, J. G., & Korukonda, A. R. (1995). The TQM jungle: A dialectical analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9), 100-109. <https://doi.org/10.1108/02656719510101213>