

*LA CERTIFICACIÓN DE SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA (CST):
FACILITA LA CERTIFICACION ISO 9000: EL CASO DEL HPL*

Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez¹
Francisco Balbastre-Benavent²
y Ana María Redondo-Cano³

ÍNDICE

Abstract.....	602
Resumen.....	602
Palabras claves.....	602
Keywords.....	602
Introducción.....	602
1. Los sistemas de gestión de la Calidad basados en Normas ISO 9000.....	604
2. Certificación de la Sostenibilidad Turística (CST) de Costa Rica Centroamérica.....	606
3. La implantación y certificación de ISO 9001: 2000 vs CST: análisis comparativo.....	611
4. Metodología de investigación.....	612
5. Aplicación de la norma ISO 9001: 2000 y de la CST en el Caso HPL.....	613
5.1. El HPL: evolución.....	613
5.2. El HPL: política calidad y sostenibilidad.....	614
5.3. Certificaciones ISO y CST del HPL.....	615
6. Resultados.....	616
7. Principales conclusiones.....	621
8. Referencias.....	621

1 Profesora Asociada Universidad Nacional Costa Rica, e-mail: kvascon@una.ac.cr Teléfono: (506) 8826-9660, Fax: (506) 2562-4201

2 Profesor Asociado, Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Valencia (España), e-mail: Francisco.Balbastre@

uv.es, Teléfono: +34 963 828 535, Fax: +34 963 828 336

3 Profesora Asociada Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Valencia (España), E-mail: Ana.Redondo@uv.es, Teléfono: +34 963 828 665, Fax: +34 963 828 336

ABSTRACT

The value of this paper lies in the fact that it provides a comparative analysis between ISO 90001:2000 standards and the Costa Rica CST sustainability standard. It aims to obtain differences and similarities between both certification systems from this comparison and to analyze how they contribute to business management and sustainability. The analysis highlights which organizational changes a company must develop in order to achieve efficiency and ensure customer satisfaction.

KEYWORDS: SUSTAINABLE TOURISM, TOURISM CERTIFICATION, QUALITY CERTIFICATION, CASE STUDY, CST

RESUMEN

El valor de este artículo reside en la realización de un análisis comparado sobre cómo un hotel en Costa Rica ha implantado y certificado un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2000 y un sistema de gestión basado en el estándar CST ha facilitado su implementación. Dicha comparación nos permitirá encontrar diferencias y/o similitudes entre ambas certificaciones con el fin de ver como éstas favorecen la gestión empresarial y la sostenibilidad. Este análisis pone de manifiesto cuáles son los principales cambios organizativos que debe acometer la organización para lograr un resultado eficaz y servicio al cliente.

PALABRAS CLAVES: TURISMO SOSTENIBLE, CERTIFICACIÓN TURÍSTICA, CERTIFICACIÓN DE CALIDAD, CST

INTRODUCCIÓN

El agravamiento de las crisis ecológicas y sociales a nivel mundial ha acentuado la “concienciación humana” de protección del medio ambiente, lo que se ha traducido en los últimos años, en un rápido y fuerte crecimiento del denominado *ecoturismo*. Este turismo de enfoque naturalista implica un cambio en los hábitos y expectativas de los turistas del mundo (*Honey, Martha: 1999*), los cuales han evolucionado hacia un turismo más activo, y más participativo buscando su implicación con los intereses ambientales y socioculturales de los destinos turísticos. Así, se demandan servicios de alta calidad, donde se consiga compatibilizar la conservación y protección del medio natural, el aprendizaje y preservación de culturas locales, y el disfrute de sus vacaciones y/o tiempo de ocio (*Honey, 1999*).

El ecoturismo es aquel segmento especializado del turismo responsable, que promueve y apoya la conservación de la naturaleza y los

valores culturales de los destinos, los interpreta para el cliente, favorece la mejora socioeconómica de las comunidades locales y persigue sensibilizar y satisfacer, de manera ética, a los clientes. Es decir, diseña las actividades en consonancia con el ambiente que le rodea y pone a sus clientes (turistas) en contacto directo y personal con la naturaleza y la cultura local.

Costa Rica fue el precursor en este tipo de turismo, convirtiéndose en uno de los principales destinos “verdes” del mundo. “Costa Rica tiene la reputación del paraíso ecológico (Napier, 1997, WEF, 2007). Este país, muestra la relación entre naturaleza, belleza natural y la combinación de parques nacionales especializados” (Napier, 1997). “Costa Rica es uno de los lugares en el mundo con mayor biodiversidad y con más parques nacionales y zonas protegidas con más del 30% del país en áreas protegidas. Además es un país con una experiencia a nivel internacional sobre ecoturismo y manejo de parques nacionales” (Lindberg and Aylward, 1999). “También, es un símbolo como destino

turístico y ocupa el lugar 27 a nivel mundial” (Garnica, 2009). El país está protegido en un 28% de su territorio (WEF: 2008, MINAE: 2008, Bien, 2000) lo que lo convierte en un potencial lugar de visita para el segmento ecoturístico. Junto a esto se están tomando iniciativas privadas para seguir protegiendo otros terrenos boscosos del país, con el fin de fortalecer esa ventaja que les permite competir a nivel internacional como un destino ecológico.

Según la valoración sobre competitividad turística que realiza cada año el Foro Mundial Económico, Costa Rica ocupó en el año 2009 el puesto 44. (WEF, 2008), siendo los factores determinantes en el ranking las variables recursos naturales y culturales y las de recursos humanos los factores determinantes en el ranking (PUND, 2007). Además, este país ocupa el primer lugar como destino de Investigación de la Biodiversidad Isla del Coco (*ICT: 2008*) y el segundo lugar como destino de Ecoturismo para NAT GEO (Bien, 2006; *ICT, 2008*). Por tal razón, los hoteleros deben adecuar su infraestructura y planta acorde a las necesidades del segmento ecoturista de mercado por el que (Porter, 1987). Según datos del ICT (2008), los principales motivos (90%) de los turistas para visitar Costa Rica tienen relación directa con naturaleza, lo que ratifica la confianza y el perfil deseado de este país en el mercado del ecoturismo.

Por otra parte, el turismo es vital para Costa Rica ya que en términos de nivel de ingresos de divisas ocupa el primer lugar superando al café, banano, piña y los productos farmacéuticos (BCC, 2008). Según Porter (1996: 36) la industria turística de Costa Rica se basa en tres elementos: a) posición del país y la región, b) diversidad ecológica y recursos ambientales únicos, c) potencial agrícola y forestal durante todo el año.

La política estatal de preservación del medio ambiente en Costa Rica potencia que este país se convierta en una “opción verde” (*TIES: 2002, Porter y Van Der Linde, 1995*). Según *Molina y Chaves (2004: 8)*. La ventaja competitiva que Costa Rica tiene en ecoturismo está integrada por: empresas locales, de cobertura nacional y compañías transnacionales;

organizaciones no gubernamentales locales, extranjeras e internacionales; centros de investigación nacionales y dependencias del sector público y global.

A nivel mundial el sector turismo es muy competitivo y la globalización hace que cada día las fronteras se reduzcan más por lo que la implantación de sistemas de garantía de calidad se convierte en una potencial fuente de ventaja competitiva para las empresas de este sector. En un primer momento, los sistemas de evaluación turística, en el caso de los hoteles, se traducían en una valoración de las instalaciones físicas (comodidad, limpieza, número habitaciones, etc) la cual determinaba un determinado número de estrellas. Posteriormente, se han ido incorporando a la evaluación los aspectos relacionados con el servicio (amabilidad, servicio al cliente, medidas de seguridad para los clientes). Este sistema sigue siendo, en la actualidad, la base fundamental para la medición de la calidad de hoteles. Al igual que otros sectores, el hotelero también se ha visto influenciado por el auge de las normas ISO 9000 e ISO 14001 (*Bien Amos: 2000; 7; Padrón y Espino, 2007*). Una de las principales ventajas de las Normas ISO es que, a nivel internacional, gozan de un respecto empresarial por lo que los potenciales clientes reconocen y aprecian la certificación bajo estas normas. No obstante, estas normas adolecen de los aspectos de sostenibilidad tan necesarios en países que apuestan fuerte por ecoturismo, como es el caso de Costa Rica (*Bien, Amos: 2008*). Asimismo, aunque hay un comité técnico de ISO sobre turismo (TC 228) hemos de destacar que no hay ninguna norma ISO de turismo sostenible y parece poco probable que se desarrolle una norma internacional a ese nivel (*Bien, Amos: 2008: 15*).

Costa Rica, como líder del turismo sostenible, ha sabido proyectarse exitosamente en este campo. Para ello ha contado con el gobierno que diseña e impulsa la ejecución de las políticas y acuerdos internacionales sobre desarrollo sostenible (*Bien Amos: 2008*). En este sentido, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) propuso el programa de Certificación para la Sostenibilidad Turística, conocido por las siglas “CST”. Esta certificación ha sido

reconocida por la Organización Mundial de Turismo (2000), como uno de los programas que está logrando modificar la forma de hacer turismo (*Bien, 2000: 3; Rivera, 2002; Monge, Rosaura. 2003; 6*). Aunque la CST se crea para toda la industria turística los primeros en aplicarla han sido los hoteleros (*Monge Rosaura: 2003*).

En la actualidad esta certificación está teniendo un gran desarrollo ya que por un lado, los resultados pueden observarse en el corto plazo y por otro, porque el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para apoyar nuevos proyectos turísticos en el área centroamericano, solicita a las empresas interesadas que se sometan a este proceso de evaluación, y en particular en el apartado de sostenibilidad de proyectos turísticos⁴.

La marca "CST" representa el cumplimiento de las expectativas del turista en cuanto a turismo sostenible (Molina y Chaves 2004; Bien, 2008) y tiene una fuerte incidencia sobre la demanda, ya que los turistas y/o visitantes prefieren realizar negocios con hoteles que tiene la CST, lo que muestra que aquellas empresas hoteleras que la poseen alcanzarán ventajas competitivas y por tanto mayores niveles de rentabilidad (*Rovinsky, 2007: 24*). En cierta medida es el mercado, y en especial el internacional, el que exige la certificación y hace que para quienes la tengan ésta se convierta en fuente de ventaja competitiva real y acorde a la imagen de protección medioambiental que tiene Costa Rica a nivel mundial (*Honey y Bien, 2005*).

Dada la importancia de estas normas para la competitividad de los hoteles, este trabajo se propone llevar a cabo una comparación de los modelos de certificación de sostenibilidad turística (CST) otorgada por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y la Certificación ISO 9001:2000 con perfil internacional para comprobar hasta qué punto son complementarias, o no; y todo ello con el objetivo de analizar cómo la utilización conjunta de ambas certificaciones

puede favorecer la gestión empresarial y la sostenibilidad. Este análisis comparado se realiza para el caso HPL, primer hotel en Costa Rica que obtuvo las dos certificaciones.

El trabajo se estructura de la siguiente forma: después de esta introducción, la sección siguiente recoge los principales aspectos que incluyen tanto la norma ISO como la CST. La tercera sección incluye el análisis comparado de ambas certificaciones. La cuarta describe los aspectos metodológicos y la quinta los resultados derivados del análisis del caso. Por último se incluyen las principales conclusiones y las referencias bibliográficas utilizadas.

1. Los sistemas de gestión de la Calidad basados en Norma ISO 9000

La Norma ISO, de carácter internacional se considera la más importante y ha sido adoptado por las empresas hoteleras (Claver et al, 2006). La certificación en ISO evidencia la orientación de la organización al cliente, y el interés por la mejora en la eficiencia interna (Casadesús and Karapetrovic, 2005). Es por ello que cuando una empresa busca certificar su sistema de gestión de calidad bajo la Norma ISO busca, por lo general, lograr dos importantes resultados: por un lado, incrementar la productividad y por otro lado, el reconocimiento externo de calidad (Salleh Yahya, Wee-keat Goh, 2001).

La mejora de la productividad se consigue gracias a la existencia de una mejor documentación, un mayor conocimiento y capacitación en materia de calidad, la mejora de la comunicación, y la existencia de un cambio "cultural" en forma positiva. Todo ello redundará en un incremento de la eficiencia y productividad operativa, consecuencia de la reducción de costes experimentada. Se pretende hacer "un sistema de gestión de la calidad documentado, y no un sistema de documentos" ISO/TC 176 STTG (2001; 2). Lo expresado hace reiterar la importancia de la producción de una serie de documentación, que establezca, implemente y mantenga el sistema pero no encorsete la organización. Adicionalmente, la formalización y documentación que supone la aplicación de

4 Para mayor información sobre este tema puede consultarse el siguiente sitio web: <http://www.iadb.org/tourismscorecard/index.cfm?lang=es>.

la norma contribuye a que las instrucciones de trabajo sean más claras de modo que se mejora la comunicación interna y se favorece el compromiso y motivación de los empleados, ya que éstos son tenidos en cuenta en la definición de los procesos de trabajo y en su mejora continua (Nield y Metin, 1999; Chow-Chua et. al.: 2003).

Respecto al reconocimiento externo de la calidad, éste hace posible la búsqueda e implementación de nuevas oportunidades de negocio y nuevos mercados. Este mayor reconocimiento se materializa en una mejor imagen calidad y un incremento de la satisfacción del cliente, lo que permitirá incrementar la participación en el mercado, gracias a la ventaja competitiva que ofrece la certificación (Casadesús M y Karapetrovic, 2005; Chow-Chua, et al., 2003; Santos et al., 2002). Ahora bien, la posibilidad de que las organizaciones accedan a estos beneficios vendrá determinado por la capacidad de la dirección para definir objetivos claros y estimular la participación de todos los empleados, consiguiendo el compromiso global de la organización (Naveh, Eitan, et al.: 2004).

La mayoría de los estudios “sugiere que la certificación ISO facilita a las organizaciones en su parte operacional, en mercadeo y afines”

(Nield K, Metin K. (1999; (Wong, 1998); Claver et al., 2006). “La certificación de calidad en los hoteles son de mucha importancia como estrategia porque desarrolla facilidades y factores claves en el desempeño de la firma. También es importante ver la relación entre las certificaciones de calidad en la industria hotelera como lo sugiere la literatura” (Claver et al., 2006).

Como es bien sabido, para implementar ISO 9000 se debe capacitar a todos los empleados de la organización, definir la estructura documental y definir el tipo de organización que se quiere tener para atender las necesidades de los clientes (Ho Samuel et al., 1995; Walker and Salameh, 1996; Sheldon G, 2003). Sin embargo, uno de los posibles peligros de la implementación de esta norma es que se perciba el proceso, en sí, como costoso (en tiempo y recursos) burocrático, que reduce la flexibilidad y que deja poca libertad de actuación al empleado.

La implementación y certificación de un SGC, bajo la modalidad ISO tiene importantes implicaciones organizativas como son: los métodos de trabajo, el control de procedimientos, y el manejo de no conformidades; es decir, afecta el qué, el cómo, el quién, el cuándo, el dónde y el porqué (Schenkel, 2004; Moreno et al., 2001).

TABLA 1
INVESTIGACIONES CON RESULTADOS SOBRE IMPLANTACIÓN ISO 9000

Los pro de la certificación ISO 9000	Autores
<i>Mejora calidad/educación costes</i> La implantación de ISO 9000 promueve la calidad en los productos y reduce costos	Sun 2000 , Khan y Hafiz 1999, Mc Adam y McKeown 1999, Sun 1999, Kanji 1998, Callghan 1997, Rao, Ragu-Nathan y Solís 1997
<i>Mejora en ventas</i> Ventas superiores y mejor posicionamiento en empresas “certificadas” frente a “no certificadas”	Sun 2000 , Khan y Hafiz 1999 McAdam y McKeown 1999, Kanji 1998 Rao, Ragu-Nathan y Solís 1997
<i>Mejora las practicas de gestión</i> Mejora las practicas gerenciales comparado estados previos a la certificación	Lee y palmer 1999, Rao, Ragu-Nathan y Solís 1997
Mejora la conciencia sobre la calidad entre los empleados combinado con un mejor entendimiento de las responsabilidades individuales	Acharya y Sanjit 2000 Lima, Resende y Hasenclever 2000, Lee and Palmer 1999 Mcadam y McKeown 1999, Meshor 1999, Kanji 1998, Callghan 1997, Rao, Ragu-Nathan y Solís 1997, Skrabec y Ragu-Nathan 1997

Continúa...

Continuación...

Los pro de la certificación ISO 9000	Autores
Mejora la comunicación y coordinación individual entre departamentos y la organización	Acharya y Sanjit 2000, Lee y Palmer 1999, Bhuian 1998, Kanji 1998, Elmuti 1996,
La implantación del estándar ISO 9000 no promueve productividad, calidad o rentabilidad	Zhang 2000, Lima, Resende y Hasenclever 2000, Simmons y White 1999, Terzionski, Sohal, y Moss 1999 Van Der Wiele y Brown 1998, Van Der Wiele y Brown 1997
No generó ventas, marketing o competitividad ni beneficios	Simmons y White 1999, Van Der Wiele y Brown 1998, Van Der Wiele y Brown 1997
La certificación no genera mejores prácticas de calidad	Hua et al. 2000 Huarng Horng y Chen 1999 Lee and Palmer 1999 Huarng 1998 Shih, Huarng y Lin 1996
Gran cantidad de documentación y requisitos actualización constante e incrementos en los costos por calidad	Simmons y White 1999, Van Der Wiele y Brown 1998.

Fuente: adaptado de Jason *et. Al.* (2005: 8-9)

La tabla 1 resume los resultados de investigaciones sobre los beneficios alcanzados con la implantación de las ISO. Como se observa, mientras que a algunas organizaciones la implantación les ha permitido crecer en el mercado generando competitividad, productividad y aumentos en el mercado, otras no han logrado unos resultados satisfactorios, y perciben que el proceso consume tiempo, es caro, burocrático y reduce la flexibilidad (*Brown, 1993*). Por tanto, en estos últimos casos se puede apreciar cómo no se mejoró la gestión. Estos resultados nos sugieren que no son los estándares de una certificación, sino la gestión administrativa o el segmento de mercado que se atiende los factores clave del proceso. En la medida que una empresa está estructurada de acuerdo a las necesidades de los clientes internos o externos, y con una alianza estrategia con sus proveedores, esta gestión será exitosa, y no va a necesitar de certificaciones que la respalden (Ruzevicius, Adomaitiene, and Sirvidaite, 2004: 9; *Vesna Urtiprab, 2001*). Así pues, la empresa hotelera que se certifique en ISO 9000, debe establecer un equilibrio entre su idea de calidad y lo que debe hacer para alcanzarlo. Y luego enfatizar en su propio concepto acorde a su estructura y el servicio que se brinda (Gavin Dick et, al, 2001).

En el siguiente apartado, vamos a mostrar los aspectos fundamentales de la Certificación de la Sostenibilidad Turística CST.

2. Certificación de la Sostenibilidad Turística (CST) de Costa Rica Centroamérica

El propósito de la CST es convertir el concepto de sostenibilidad en algo real, práctico y necesario en el contexto de la competitividad turística del país, y todo ello con miras a mejorar la forma en que se utilizan los recursos naturales y sociales, a incentivar la participación activa de las comunidades locales, y a brindar un nuevo soporte para la competitividad del sector empresarial (*ICT: 2008; Honey & Bien, 2008*).

La demanda de un turismo más sostenible y de conservación de los espacios naturales determina la necesidad de cambio y la definición de estrategias en las organizaciones para satisfacer las nuevas necesidades del mercado. En este escenario, la CST puede convertirse en un elemento clave para competir.

La CST se convierte en un instrumento que pretende garantizar a los usuarios la homogeneidad y calidad de los productos y servicios

que recibe, permitiéndole visualizar las diferencias existentes entre las empresas turísticas (Solano, P Leyla 2003: 25; Honey & Bien A, 2005). Al mismo tiempo, busca un modelo de sostenibilidad que permite mejorar y definir la calidad con la participación de una amplia gama de sectores interesados en el desarrollo turístico y le da amplio respaldo institucional, credibilidad y confianza (Solano P. Leyla 2003; 27).

Esta certificación cuenta con avales importantes como es el prestigio que tiene el país, por la participación y logro en diferentes ámbitos, y en especial los que tienen que ver con naturaleza (*Monge, 2003*). También cuenta con la aceptación de turistas, organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), o la Organización Mundial para el Turismo (OMT); así como organismos no gubernamentales a nivel internacional como es el caso de Rainforest Alliance (*Bien Amos, Chaves Damaris (2003)*).

La CST ha tomado prestigio internacional para los operadores internacionales por lo que constituye un elemento diferenciador para las empresas que la poseen. La certificación asegura que la empresa certificada goza de un sistema interno de gestión de calidad. (Money & Bien, 2005:2). Ahora, la CST forma parte de ISTC (Comisión Internacional de Turismo Sos-

tenible⁵ – International Sustainable Tourism Commission), bajo los auspicios de la OMT (Money & Bien, 2005; Rivera, 2002). Y bajo el auspicio de estas dos organizaciones (ISTC, OMT) se promueve que la CST sea una norma oficial de ISO (Bien, 2000).

En la actualidad hay 84 hoteles certificados en Costa Rica y otras 16 empresas afines al sector turístico del país. Se está utilizando en Centroamérica, y Suramérica y se ha ido adecuando a las especificidades de cada entorno/país. Precisamente esa es una de sus más importantes virtudes, ya que a pesar de estar en el mismo continente, las necesidades son diferentes y la norma es capaz de contemplar dichas diferencias (*Monge, 2003*). Países como Belice, Brasil, Perú y otros están implementado esta certificación en sus países (*ICT: 2009*).

5 En esta comisión hay representantes de organismos internacionales como el Consejo de la Tierra, La Unión Mundial para la Naturaleza, Las Universidades pública Universidad de Costa Rica (UCR) y privada como Instituto Centro América de Administración de Empresas (INCAE), Ministerio de ambiente y energía (MINAE) y Ministerio de Turismo (ICT) y el Instituto Nacional de Biodiversidad (INBIO). Todas las anteriores, con prestigio de primer nivel y credibilidad internacionalmente hablando. Cada uno desde su especialidad aporta para la verificación y certificación.

TABLA 2
ÁMBITOS Y DESCRIPTORES EN LA CST DE COSTA RICA

Ámbito	Descriptores
<p>Entorno físico-biológico Análisis de los aspectos e impactos ambientales en el área de entorno de las instalaciones del hospedaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y programas. Políticas y participación de la empresa en lo ambiental. • Emisiones y desechos. Acciones y medidas para prevenir impactos. • Áreas verdes. El manejo de especies y la inducción a las visitantes. • Áreas naturales. El respeto a los ecosistemas vecinos. • Protección de flora y fauna. La actitud de protección y conservación.
<p>Planta de servicio Análisis de aspectos ambientales, sociales y económicas en el área interna de las instalaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de políticas generales de sostenibilidad en la empresa • Consumo de agua. Acciones y medidas para disminuir gastos e impactos. • Consumo de energía. Acciones para bajar el gasto y contribuir al medio. • Consumo de productos. Políticas sostenibles de compras. • Manejo de desechos. Acciones de disminución y manejo integral de basura. • Medición del enfoque de sostenibilidad en la capacitación.
<p>Cliente externo Análisis con respecto al usuario, al turista y su relación con el enfoque sostenible de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y participación. Inducción de los huéspedes en las acciones. • Manejo responsable y sostenible de grupos en las excursiones. • Medición de la respuesta o participación de los usuarios.
<p>Entorno socio-económico Análisis de los impactos social y económico en las comunidades cercanas a la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios económicos directos. El impacto directo en la economía local. • Beneficios económicos indirectos. Medición de otros beneficios a las comunidades. • Contribución al desarrollo cultural. Apoyo y respeto al patrimonio social y cultural. • Contribución en salud. Acciones de apoyo a la salud comunitaria. • Infraestructura y seguridad. Contribución a las mejoras en ambos campos.

Fuente: Solano (2003, 26)

Para lograr CST la organización debe ser evaluada en cuatro ámbitos (ver tabla 2), esto es: entorno físico-biológico, planta de servicio, gestión del servicio, cliente externo y entorno socioeconómico. En el primer ámbito (*entorno físico-biológico*) se hace una valoración de diferentes aspectos que van desde la parte interna hasta la generación de políticas en pro del espacio donde se ubica la empresa. También se incluye el tratamiento que se le da a los desechos, zonas verdes, la flora y fauna del entorno inmediato y las áreas naturales. Respecto a la planta de servicio ésta se valora desde varias perspectivas como son la parte ambiental, los efectos sociales y económicos. En este punto es donde la alta dirección pone el énfasis en lograr una gestión administrativa en armonía con el ambiente.

En lo que concierne al cliente externo, se retoma el enfoque de sostenibilidad empresarial y se desarrollan las estrategias de comunicación, participación, Además, se tiene en cuenta al cliente interno, donde se evalúan como la comunicación, participación, y organización y gestión de grupos (manejo) de grupos. Por último, se trabaja el aspecto socio económico en el entorno, y va más allá del entorno inmediato o más próximo. Tiene relación con los beneficios económicos, la cultura del lugar, aspectos de salud, de generación de empleo o la capacitación de los empleados. En este punto, la gestión empresarial se vuelve más creativa e innovadora. Al igual que se hizo con las ISO presentamos una tabla que incluye las principales ventajas y desventajas de la CST a nivel general.

TABLA 3
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CST DE COSTA RICA, CENTROAMÉRICA

Ventajas de la CST	Desventajas de la CST
se puede aplicar a cualquier tipo de empresa	
el costo es razonablemente accesible a cualquier empresa en Centroamérica por ende a cualquier otro lugar del mundo	compite contra otras certificaciones parecidas
es una certificación de tipo externo por lo tanto se mide el desempeño	deja de lado algunos elementos legales
toma en cuenta el entorno social y ambiental para determinar la sostenibilidad	se enfoca mucho hacia la parte ambiental
es otorgada por el Estado y eso toma un valor ante otras certificaciones que son otorgadas otras organizaciones	el certificador aún no tiene fidelidad internacional

Fuente: Solano (2003, 28)

La CST proporciona una serie de beneficios (ver tabla 4) que anima a los empresarios hoteleros a certificarse, algunas de ellas son: promoción internacional, exoneración, participación en ferias internacionales (Bien, 2007). Otro aspecto a destacar es que la CST no tiene ningún costo para el la entidad hotelera que lo solicita (Rivera, 2002; Bien, 2008). Además, ya

que los resultados de la evaluación que realiza la CNA se publican en la web www.turismo-sostenible.co.cr (ICT: 2008). La CST posibilita la reducción de costes utilizando tecnologías y procesos amigables con el ambiente, lo que contribuye a ganar reputación de destino verde (Rivera, 2002; Bien, 2000). Precisamente, este es un incentivo potente que esta animando a los hoteleros costarricenses a someterse al proceso de certificación CST, si bien es cierto que otras empresas del sector turístico también lo están realizando.

6 Para mayor profundidad sobre estas cuatro áreas, puede consultarse la websiste www.turismo-sostenible.co.cr (ICT: 2009).

Esta certificación es de gran utilidad a nivel de gestión administrativa, de gestión ambiental y de servicio. Esto permite que sea aplicable a diferentes empresas y que si éstas cuentan con otras certificaciones, sean de índole ambiental, como ISO 14000, de servicio al cliente, como SERVQUAL, o de carácter administrativo, como la ISO 9001 o los sellos verdes,

(*Bien Amos: 2000*), la CST las podría complementar perfectamente. La relevancia de la CST es que permite abordar cada una de ellas bajo la concepción de la sostenibilidad, lo que las enriquece y contribuye al desarrollo del turismo sostenible. Por lo que acabamos de plantear puede concluirse que, a priori la CST constituye un buen complemento a las normas ISO.

TABLA 4
BENEFICIOS DE LA CST DE PARA LOS AGENTES IMPLICADOS (EMPRESARIOS-TURISTAS-SECTORES PRODUCTIVOS)

SECTOR TURÍSTICO NACIONAL	EMPRESARIO	TURISTA	SECTORES PRODUCTIVOS
Permite diferenciarse como destino	Elemento de competitividad	Sabe que el sitio de hospedaje está realizando acciones en pro del ambiente, cultura y sociedad	Posibilidad de aparición de nuevas empresas proveedoras
Ofrece un producto turístico con connotación de sostenibilidad	Diferenciación del producto	La empresa asume un compromiso de calidad en su gestión	Participación de empresas con visión de amigabilidad con el ambiente
Controles en las prácticas del abuso del concepto "eco", "green" o "sostenible"	Planes de ahorro de recursos de la organización, sean materiales, humanos y financieros. Reducción de facturación de recurso energético	El personal que le atiende tiene capacitación en sostenibilidad	Generación de empresas suplidoras en reciclaje, manejos de desechos y otros

Fuente: *Solano Pacheco Leyla (2003; 30)*

El *proceso de implantación y certificación del CST* se articula en cuatro etapas (*Barrantes y Castro, 2009: 8*). En primer lugar se hace un pre diagnóstico del hotel en todos sus ámbitos (administrativo, financiero, comercialización, operativo, mantenimiento y otros). Una vez se tienen los datos se procede a verificar "in situ", si esta de acuerdo a la certificación. Aquí se trabaja en el plan a seguir y como lograr cumplir con cada ítem de la norma. Es en este punto donde se muestra la realidad actual del hotel y se compara con la norma que supone la CST. En la tercera etapa, se comienzan a poner en práctica los cambios, las políticas, los manuales, y todos los recursos que permitan demostrar y asegurar así el cumplimiento de la norma. En la cuarta

etapa, se implementa el plan de acción con las medidas correctivas, y al final se vuelve a valorar. Cuando el hotel cree que está listo para someterse a la evaluación por parte del Comité, se inscribe y recibe al equipo evaluador. Aunque en esencia este proceso es muy parecido al de certificación en norma ISO, resulta mucho más simple que este último.

Podemos decir que la CST afecta directamente a la estructura organizacional, en cuanto a la valoración de los procesos y su afección en el entorno. La certificación CST contempla aspectos vitales en la organización como:

- la capacitación a todos los miembros de la organización.

- la organización de eventos con la comunidad, lo que abre las puertas de la organización a su entorno/comunidad inmediato.
- los puestos se estructuran de acuerdo a los procesos por lo que el perfil de puestos es diferente
- la implicación del trabajador es importante ya que hace posible lograr los planes establecidos
- los proveedores deben tener una visión y misión de satisfacción y cumplimiento de los tiempos
- la distribución en planta varía porque debe ajustarse al entorno biológico

Una vez analizadas las características básicas de las certificaciones, ISO y CST, en el siguiente apartado realizamos un análisis comparativo de las mismas, incidiendo de una manera especial en sus implicaciones organizativas y sus principales diferencias, lo cual nos permitirá ver en qué grado ambas certificaciones son complementarias.

3. La implantación y certificación de ISO 9001: 2000 vs CST: análisis comparativo

En este apartado se muestra las similitudes y diferencias entre la certificación ISO 9001 y la certificación CST. Esta comparativa nos permitirá analizar, a nivel teórico, cómo de compatibles o complementarias pueden llegar a ser ambas certificaciones en una organización. Se hará alusión a principios, procesos (implantación y certificación), implicaciones organizativas.

Respecto a los principios, la norma ISO 9001:2000 cuenta con una serie de principios explícitos, sin embargo la CST, no los tiene definidos de forma expresa, sino que más bien son principios filosóficos que responden a la sostenibilidad que constituye su esencia (Monge, 2003). No obstante, ambos principios, implícitos y explícitos, son amigables entre sí. Cabe señalar que si una empresa pretende implantar ambas certificaciones estos principios se pueden alcanzar y van en la misma línea, por lo que puede decirse que en este aspecto no hay grandes diferencias entre ambas certificaciones.

En los procesos de implantación y certificación de ambas certificaciones encontramos etapas muy similares. Así pues, la primera etapa es un diagnóstico donde se verifica el funcionamiento de la organización y muestran el estado actual. En la segunda etapa a pesar de tener nomenclaturas diferentes las actividades son muy parecidas en el sentido que se diseñan planes de acción y definen los manuales, ya sea el de calidad en el caso de ISO o el ambiental, en el caso de CST. En la tercera etapa, en el caso de ISO 9001, se hace hincapié en la documentación, mientras que en el caso de CST se buscan medios que respalden las acciones pero no necesariamente tienen que ser documentos, y si son necesarios se buscan medios alternativos para la no emitir el documento físico.

En la CST se valora el tipo de organización en el sentido de estudiar las posibilidades internas y externas de la empresa, también se considera a los proveedores en todas las áreas de la misma y las alternativas en su gestión. Asimismo, se fortalecen todos los aspectos que tiene que ver con el manejo de desechos (en todas las versiones que la organización produzca), el manejo del entorno inmediato y en cierto modo se valora la responsabilidad social de la empresa. En este ámbito surgen alianzas estratégicas de la organización en cuanto a la gestión y operación de la empresa. Este tipo de procesos y valoraciones que se da en esta certificación no se da en la Norma ISO, por lo que éste puede ser un aspecto que puede complementarla. Con este resultado se observa que la CST va más allá de la gestión administrativa de la empresa, es decir, rompe las fronteras de la empresa, interesándose por aspectos del entorno natural y cultural, y aspectos de los clientes, internos y externos, proveedores, vecindario, comunidad, otras empresas y el propio Estado (Bien, 2007), cosa que no contempla la norma ISO.

Con el control y seguimiento se busca la mejora continua, en los procesos y acciones de la organización. Continuando el proceso, en el caso de la ISO 9001 la empresa se somete a la correspondiente auditoría por el ente acreditador; y en el caso de la CST a la inscripción para la evaluación por el comité. Respecto al resultado de estas auditorías, en el caso de la CST los

resultados son públicos mientras que en el caso de la ISO 9001, son privados y de un coste muy elevado. Quizás el único punto donde se pueden enfrentar ambas normas sea en la elaboración de la documentación, mientras que la ISO exige la elaboración de documentación, la CST busca estar en armonía con la naturaleza y evitar la emisión física de documentos; si bien existen

medios y tecnología para poder armonizar este punto entre ambas certificaciones.

Por último, en cuanto a las **implicaciones organizativas** en ambas certificaciones se producen cambios en la organización y en las políticas de recursos humanos. La siguiente tabla recoge las principales implicaciones en cada certificación.

TABLA 5
IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS NORMAS ISO Y LA CST

ISO 9001:2000	CST
Reestructuración de la estructura acorde a los procesos	Los procesos en función de la satisfacción
Mejora del proceso administrativo a lo interno de la organización	Salirse de la organización y convivir con los vecinos, comunidad y sector
Mejora continua en los procesos de la organización	Alternativas verdes a solución a aspectos cotidianos de la organización
Respaldo de los procesos administrativos de la organización	Material y /o equipo probatorio en soluciones ambientales, culturales, administrativos, infraestructura, planta y servicios
Resultados en la eficiencia y/o eficacia de la empresa	Consciencia ambiental, ecológica y humana

Fuente y elaboración los autores 2009 s. e.

En relación a ambas certificaciones, hemos de señalar que la CST, a pesar de no estar en un organismo internacional como es el caso de la norma ISO 9001, cumple muchos de los requisitos de ésta, por lo que favorece fuertemente a esta certificación (Bien, 2007).

Por otra parte, la CST tiene la aceptación, valoración y reconocimiento de los turistas que conocen y simpatizan con la filosofía de la sostenibilidad turística. Por este motivo se vuelve mucho más útil para este segmento de mercado que una norma ISO 9001, lo que tiene importantes repercusiones en el mundo empresarial, ya que las empresas deben conocer muy bien a su cliente y satisfacer sus necesidades, lo que implica comprometerse con los estándares de servicio pre establecidos y frecuencia requerida.

En definitiva, cada certificación tiene sus aspectos favorables tal y como hemos reflejado

en este apartado, lo que deben hacer las organizaciones, y por ende los hoteles, es saber cuál es la que mejor se ajusta a su planteamiento de negocio y a su mercado objetivo, y en la medida de lo posible buscar la complementariedad de ambas.

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este apartado describimos la metodología empleada en esta investigación. En primer lugar justificamos la estrategia de investigación, así como los métodos y técnicas de recogida de información utilizada para alcanzar el objetivo propuesto en este trabajo.

Dado que en este trabajo estamos analizando procesos organizativos, resulta fundamental llevar a cabo su análisis en el contexto mismo donde se producen. Por ello, hemos

optado por una metodología de investigación cualitativa, ya que es la más coherente con el objetivo que nos proponemos alcanzar en esta investigación (Bernal, 2006; Bryman, 1988; Eriksson y Kovalainen (2008) Cepeda (2006), Chetty (1996), Hartley (1994), Pérez Aguiar (1999), Saunders et al. (2003), Stake (1995) o Yin (1981, 1989, 1993 y 1999). En particular hemos desarrollado un estudio de casos (Yin, 1989 y 1993), a través del cual pretendemos analizar y comparar cómo el HPL ha implantado y certificado un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2000 y un sistema de gestión basado en el estándar CST. Dicha comparación nos permitirá encontrar diferencias y/o similitudes entre ambas certificaciones con el fin de ver como éstas favorecen la actividad de la organización.

En la aplicación del estudio de casos hay que tener en cuenta dos aspectos importantes: número de casos y criterios de selección del mismo (Céspedes y Sánchez, 1996; Eriksson y Kovalainen, 2008; Pérez Aguiar, 1999; Yin, 1989). En cuanto a la primera cuestión hemos elegido un único caso, ya que ello nos ha permitido lograr un considerable grado de profundidad en la investigación. Respecto a la segunda, se escogió el caso del HPL por dos razones básicas: primera, porque este hotel fue el primer hotel de Costa Rica que obtuvo las dos certificaciones, a lo que hay que añadir que se trata de una organización puntera en el sector turístico de Costa Rica que actúa como modelo de gestión ante otras organizaciones de dicho sector; y segunda razón, tiene que ver con la facilidad de acceso a la organización y a su personal, lo que nos permitió recabar mucha información.

Para la recogida de información se han llevado a cabo varias entrevistas en profundidad, de carácter semiestructurado, a las personas que tuvieron una participación directa en los procesos de certificación, esto es: la propietaria del hotel, el ex gerente de recursos humanos y Calidad, la responsable del servicio al cliente y la asesora que participó en el proceso de certificación. Todas las entrevistas fueron grabadas, lo que se tradujo en un total de cinco horas y media. Conjuntamente se ha procedido

al análisis de diversa documentación para triangular la información recogida (organigrama, descripción de puestos, referencias de la empresa en la página *Web*, publicaciones internas, boletines, manuales calidad, y antecedentes de la CST entre otros documentos).

5. APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001: 2000 Y DE LA CST EN EL CASO HPL

5.1. El HPL: evolución

El HPL se encuentra cerca del Parque Sabana y a 2 km del centro de San José. Su proximidad al Aeropuerto Internacional, Juan Santamaría (16Km), lo convierte en un alojamiento ideal tanto para el viajero de negocios como para el turista por placer.

En 1999 el hotel pasó a formar parte de la cadena de hoteles Barceló. Es un hotel 4 estrellas y 4 hojas por régimen de sostenibilidad turística, y se dirige a personas de negocios y turistas de primera clase. El hotel posee 30 habitaciones y 10 Suites y ofrece una amplia gama de servicios (recepción las 24 horas, servicios de oficina, tintorería y transporte al aeropuerto de cortesía, aparcamiento, restaurante, espacios para reuniones eventos y banquetes). Desde Octubre del 2004 está bajo la administración de Cayuga "Sustainable Hospitality" compañía dedicada a la administración y desarrollos de hoteles "lodges" y otros proyectos relaciones con el turismo en Centroamérica y el Caribe que tengan que ver con la ecología y el conservadurismo sostenible. Desde entonces, toda la gestión administrativa y operativa se enfoca a implementar la gestión por procesos, buscando la participación activa de los trabajadores en la mejora continua del hotel. Uno de los principales lemas que se utiliza es "actúa con armonía con la naturaleza" (sostenibilidad turística).

El diseño conceptual del hotel, su construcción y su mensaje, siempre han estado orientados a alcanzar una mejor forma de hacer las cosas, sobre la base de convicción y no de la obligación, sobre la base del conocimiento y no sobre la imposición, sobre la norma que se aplica privadamente y no sobre la ley que impone medidas. Tanto es así que la misión de

este hotel es “Exceder las expectativas de todos nuestros clientes por medio de la prestación de servicios hoteleros dentro de un marco de calidad y sostenibilidad” (HPL, 2009). Su visión es la siguiente: “Convertirse en el Hotel boutique líder del Valle central, ofreciendo a nuestros clientes la mejor ubicación, infraestructura de vanguardia, servicio eficiente y personalizado, una excelente relación precio- calidad y un fuerte compromiso con la sostenibilidad medio ambiental, sociocultural y económica (HPL, 2009).

Los niveles de ocupación del hotel son del 100% en temporada alta y del 70% en temporada baja. Estos datos nos muestran que el HPL es muy productivo, además ha tenido ventas anuales superiores a lo previsto e ingresos superiores a los \$850.000.00 anuales (dólares estadounidenses).

Los valores son los siguientes: **Creadores de soluciones** (capacidad de observación y análisis de la realidad, tomando en cuenta a todos los involucrados, sus intereses y buscando una solución integral), **Respeto**: actitud de comprensión del ser de los demás, que nos permite entender su actuación y portarnos con cordura y tolerancia frente a ellos. **Trabajo en equipo**: Es la unión de esfuerzos para el logro de un objetivo en común. **Compromiso con la excelencia**: Conocer y amar el negocio. Tener la “camiseta de la empresa” puesta, trabajando con gran convicción y demostrando día a día un alto grado de compromiso personal de dar lo mejor al cliente y a la empresa, **Sostenibilidad**: Es un accionar hacia la utilización racional de los recursos garantizando su disponibilidad para generaciones futuras, asegurando el bienestar de todas las partes interesadas (*Documentos internos del HPL: 2009; s. n*)

5.2. El HPL: política calidad y sostenibilidad

En el año 2007 el HPL consiguió la Certificación de Sostenibilidad Turística (CST) por primera vez, con 4 hojas. En el año 2008 volvió a conseguirla (en este caso 3 hojas). Su objetivo actual es lograr el nivel 5 de esta Certificación.

La evaluación de los diferentes ámbitos para conseguir la CST, proporciona informa-

ción para conocer dónde el hotel tiene que realizar los ajustes necesarios y las mejoras para subsanar, en la próxima evaluación, los puntos débiles y poder mantener las hojas. En el mes de febrero 2008 el hotel consiguió el certificado ISO 9001:2000. Hay que destacar que en esta última certificación no se hace mención de los puntos fuertes ni los puntos débiles de la misma, cosa que sí sucede con la CST.

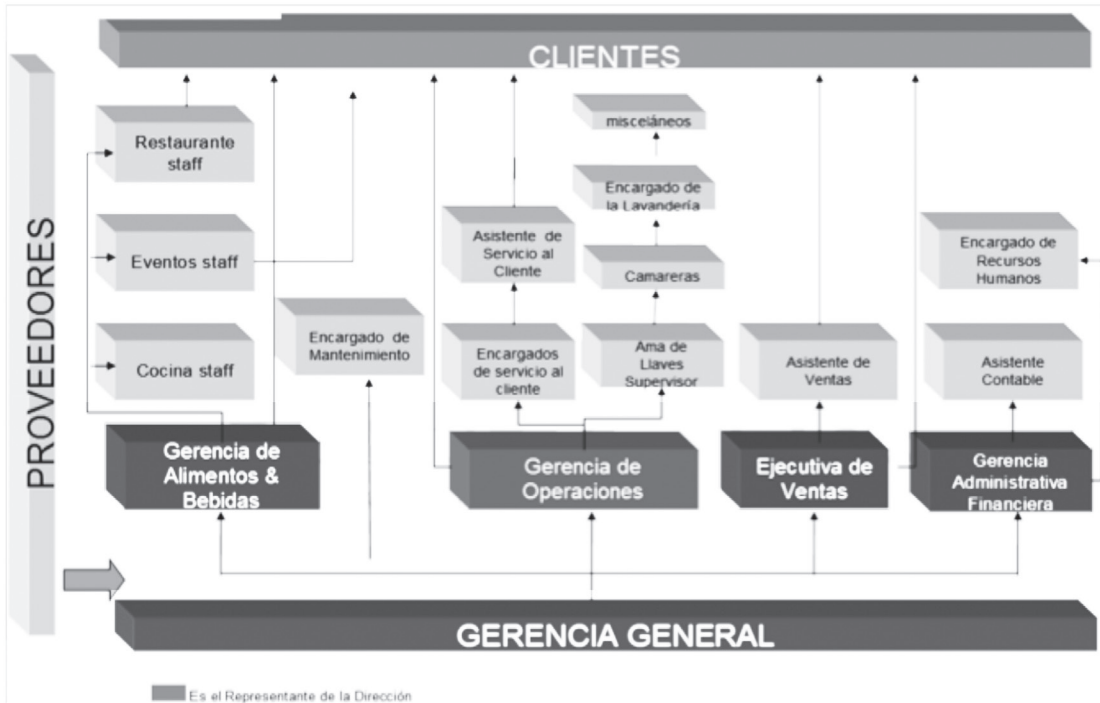
En opinión de los entrevistados, la aplicación de la norma ISO permite a las organizaciones dotarse de una herramienta para alcanzar de la mejor manera un producto o servicio, que atiende un proceso y un procedimiento, discutido por las personas que estudian la tarea, se capacitan sobre ella y proponen cómo realizarla más fácil, pero siempre igual. Esa es la poción mágica sobre este tipo de sistemas: (se estudia y resuelve la mejor manera para realizar una actividad y lograr la meta; se escribe lo que se decide entre todos y; se hace lo que se decidió hacer (HPL, 2009) ⁶. La intención de esta norma es lograr que todo asociado, cliente y huésped conozca qué se hace, porqué se hace, para qué se hace.

Los manuales y definición de procesos y otros son necesarios para entender y estudiar la tarea. La diferencia de un sistema de calidad, es que éste no comprende una actividad, sin contemplar a las personas que la realizan. La filosofía de Calidad del HPL es aquella que sustenta el *ecoturismo*.

La *política de gestión de calidad del HPL* expresa lo siguiente: “En el HPL, estamos comprometidos a brindar a nuestros clientes servicios hoteleros dentro de un marco de calidad y sostenibilidad, que satisfagan sus necesidades, así como prevenir la contaminación controlando los aspectos ambientales generadas por nuestras actividades, productos y servicios; mediante la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión, el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y otros requisitos que la organización suscriba, a través del establecimiento y revisión de nuestros objetivos y metas” (HPL, 2009).

⁶ Estos documentos son de uso interno del Hotel, en los procesos, no tiene numeración interna.

ESTRUCTURA DEL H P L



Fuente: HPL (2008)

En coherencia con su misión y visión el HPL gira en torno a los clientes, tal como lo muestra la figura anterior (figura 1), donde los clientes reciben sus servicios por todo el personal de los diferentes departamentos, y responsabilizándose la Dirección General de que sus necesidades sean satisfechas. Hemos de destacar que, por un lado, esta orientación al cliente y la estructura organizativa asociada a la misma era previa a la solicitud de las certificaciones y por otro lado, que esta última no se ha alterado con el logro de las certificaciones. Un hecho a reseñar es que desde que la gestión y dirección de este hotel pasó a Cayuga “Sustainable Hospitality S. A.”, ésta se ha mejorado en gran medida.

Los entrevistados señalaron que los primeros pasos en gestión de calidad de manera explícita, empezaron a darse cuando entró en la gestión Cayuga Sustainable Hospitalito S.A, entendiendo calidad como prestar los servicios del hotel en armonía con la naturaleza, propios

de la sostenibilidad turística. Por este motivo, cuando se habla de calidad en el HPL, se tiene en cuenta el trabajo con armonía con la naturaleza en todas las áreas del mismo, tanto a nivel administrativo como operativo.

5.3. Certificaciones ISO y CST del HPL

Ha de señalarse que en el caso de Costa Rica, el único hotel que ha conseguido la certificación ISO 9001:2000 ha sido el HPL. Asimismo, este hotel ha sido uno de los pioneros en certificarse bajo la CST del país.

CST: Dado que Costa Rica es un destino ecoturístico, es clave que el HPL esté en línea con la estrategia actual y del grupo administrador Cayuga S. A. Por tal razón, cuando el ICT invitó a los hoteleros a certificarse bajo la modalidad de sostenibilidad turística, los propietarios y la alta dirección de este hotel tomaron la decisión de iniciar trámites para

lograrlo, ya que la esencia de la certificación iba en consonancia con la filosofía y estrategia de la empresa. El desarrollo del proceso fue el siguiente: con la herramienta adecuada, facilitada por la CNA, se llevó a cabo un pre diagnóstico, contando para ello con el apoyo de los asesores de Cayuga Sustainable Hospitalito S.A.

Las *principales motivaciones* que llevaron a este hotel a conseguir la CST fueron, por un lado, satisfacer las necesidades del mercado “ecoturista”, actual y potencial; y por otro, la responsabilidad social de la empresa para con la naturaleza y la comunidad en general.

ISO: El hotel también solicitó la certificación ISO buscando los siguientes objetivos: Proporcionar a los clientes o usuarios la seguridad de que el producto o los servicios tienen la calidad deseada, concertada, pactada o contratada. Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se obtiene la calidad deseada. Y Establecer las directrices, mediante las cuales la organización, puede seleccionar y utilizar las normas.

En este caso particular el *principal motivo* para conseguir la certificación ISO fue el deseo y sueño de una de las propietarias del hotel en llegar a ser el primer hotel certificado en Costa Rica y Centroamérica, lo cual le otorgaría un reconocimiento internacional y constituiría un elemento diferenciador frente a la competencia.

6. RESULTADOS

A partir de las entrevistas realizadas podemos ir destacando algunos aspectos relevantes. En primer lugar, el HPL tiene perfectamente identificadas las empresas rivales (Trip, Radisson, Ambassador, West Westers, Quality Colon, Crowne Plaza Corobici). Cabe recor-

dar que el HPL es de carácter familiar pero la competencia en el Valle Central, que es donde se ubica dicho hotel, son las cadenas hoteleras señaladas. No obstante, a pesar de tener esta competencia el hotel se caracteriza por buscar la armonía con la naturaleza aún estando en la capital del país, buscando por tanto la diferenciación como ventaja competitiva frente a la competencia.

Precisamente, el hecho de ser un hotel de ciudad, y haber conseguido la certificación ISO le permite competir contra los otros hoteles franquiciados. Asimismo, poseer la certificación CST le confiere una importante ventaja competitiva.

Tal como se ha mencionado con anterioridad la certificación en CST fue previa a la certificación ISO. Hay que destacar que la certificación se consiguió en menos de un año y cinco meses después se logró la certificación ISO 9001:2000, siendo este hotel la empresa de Costa Rica que ha tardado menos tiempo en lograrlo. Este resultado es de gran importancia en la medida que el esquema que proporciona la CST puede ser un muy buen punto de partida y su dinámica de funcionamiento puede favorecer otras certificaciones, como ha sido el caso de la ISO 9001. En este sentido, los entrevistados declararon que muchos de los elementos que se prepararon y tuvieron en cuenta para la CST se retomaron para la certificación ISO 9001:2000. Por ejemplo las políticas de calidad, el manual de calidad, o la documentación que busca la mejora continua.

Se contrató a una empresa consultora denominada Norts Consulting S. A. para facilitar la implementación y certificación del hotel en ISO 9001:2000. Por su parte, Cayuga Sustainable Hospitalito S.A., apoyó el proceso, tanto de manera económica como en asesoramiento técnico.

TABLA 6
LA IMPLANTACIÓN ISO 9001:2000 VS CST 2009

CST	ISO 9001:2000
Previamente se había trabajado para poder optar ser parte de la administración de Cayuga Sustainable Hospitalito S.A.	La Ingeniera industrial (consultora externa), junto con cada líder elaboró cada diagramación de los procesos, evidenció los registros. La consultora, realizo acciones correctivas, verificó el sistema y reajustó a los requerimientos de la certificación. También, la forma en que presento los procesos fue en forma sencilla, tomando en cuenta que cualquier colaborador puede acceder la intranet, sin importar la formación que tenga el mismo.
Se realizó el pre diagnostico por parte de la persona asignada. Luego se formo un comité donde se comenzó a implementar cada una de las partes pertenecientes a los ámbitos.	Paralelo a eso el personal recibió capacitación en el manejo de la intranet. Y recapitando al personal nuevo debido a las renuncias o rotación interna de la organización
Se realizo una verificación y se implementaron los nuevos cambios y ajustes para lograr la certificación	Luego se realizaron las auditorías internas mismas que se hacen cada tres meses. Luego se sometió al pre auditoría de INTECO (ente local) y en febrero del 2008 se realizó la auditoria final en donde le otorgaron la certificación ISO 9001:2000.

Fuente: Elaborado a partir de *entrevistas a Ex Gerente de RRHH y Calidad y Consultora (2009)*.

La CST es el complemento perfecto al perfil de la empresa asesora (Cayuga Sustainable Hospitalito S.A.) del HPL, lo cual es vital para el tipo y filosofía del hotel. Además, ya se trabajaba con planes estratégicos, criterios de servicio y atención personalizada y cultura de sostenibilidad (*Entrevistas rea-*

lizada Ex gerente RRHH y Calidad: 2009), lo que pone de manifiesto el refuerzo e importancia de la CST a la estrategia verde del hotel. A continuación, se presenta la tabla que recoge los principales resultados producto de la implantación de ambas certificaciones, CST e ISO (ver tabla 7).

TABLA 7
RESULTADOS TRAS LA IMPLEMENTACIÓN DE ISO 9001:2000 VS CST

Resultados de la CST	Resultados de la Certificación ISO 9001:2000
Cultura de servicio como un todo	Estandarización del servicio
Cultura para hacer cada vez mejor las cosas	Entender la calidad como algo importante en el quehacer diario, mejora continua
Personal identificado con el entorno	Sentido de logro por parte del personal
Cliente complacido	Subió la satisfacción del cliente
Reconocimiento internacional y local	Mayor reconocimiento
Los costos pueden ser mayores pero se nota los beneficios inmediatos	Ordenación, mejora en costes
Mejor manejo de todo tipo de proveedor	Mejores prácticas con los proveedores

Fuente: Elaborado a partir de *entrevistas a Ex Gerente de RRHH y Calidad y Consultora (2009)*

Un resultado destacado de esta investigación es que, de una forma u otra, ambas certificaciones se complementan en los resultados, es decir, ambas certificaciones han favorecido al hotel en varios ámbitos: a nivel de recursos humanos se ha trabajado mucho porque la capacitación y actualización de conocimientos ha sido y es constante, a nivel de ordenación de procesos también es significativa la mejora. Pero sin duda, donde se observa una mejora muy sustancial es en aquellos aspectos que tienen que ver con el ambiente o la naturaleza.

En cierto modo, se podría decir que la certificación ISO 9001:2000 ha posibilitado la obtención de mejoras muy significativas a

nivel interno (en tanto que mejora la gestión de los procesos) mientras que la CST lo hace a nivel externo repercutiendo positivamente en la comunidad y en el extranjero, ofreciendo garantías de que el hotel respeta y se integra en paraísos naturales. Dado este planteamiento el ex gerente de *RRHH y Calidad declara que*: “Se podría hacer perfectamente un “Mix” de ambas certificaciones y serían perfectas”.

Otro de los resultados clave que hemos obtenido en esta investigación ha sido el papel de la CST como facilitador de la certificación ISO 9001. A continuación se presentan los aspectos que facilitaron los procesos de certificación del sistema de gestión de calidad (tabla 8).

TABLA 8
ASPECTOS QUE FACILITARON LOS PROCESOS DE CERTIFICACIÓN DE SGC

ASPECTO CST	ASPECTOS ISO 9001:2000
Apoyo del equipo asesor	Contar con una certificación previa
Apoyo de la junta directiva	Apoyo de la junta directiva
Apoyo de la Gerencia general	Apoyo de el equipo de asesoría
Apoyo de varias instituciones estatales	Gerente general que creían en el proyecto
Apoyo de organizaciones no gubernamentales	Reacción del personal en forma positiva
Creatividad del personal	Competencia interna
Tener acceso a tecnología acorde a los requerimientos para cumplir con la certificación	Contar con el dinero para hacer las comprar y contrataciones necesarias
Expertos en temas varios propios de la certificación	El equipo asesor con experiencia en certificaciones
Recursos humanos fuera de la organización sanos (estudiantes de diferentes especialidades)	Contar con las posibilidades del INA

Fuente: Elaborado a partir de *entrevistas a Ex Gerente de RRHH y Calidad y Consultora (2009)*

En definitiva, el haber contado con la experiencia de otra certificación facilitó el proceso; a ello hay que añadir el contar con unos recursos humanos, tecnológicos, materiales, y financieros excepcionales, destacando como aspecto clave en el proceso la actitud favorable y participativa de los trabajadores. No obstante, también debe señalarse que en alguna ocasión

se dieron efectos contrarios, en el sentido de abandonos de personas que eran responsables de la implantación de los procesos, si bien éstos fueron los menos.

En la tabla siguiente se presenta los principales obstáculos presentados durante los procesos de las implantaciones de las certificaciones.

TABLA 9
PRINCIPALES OBSTÁCULOS QUE SE ENFRENTÓ EL HPL

OBSTACULOS CST	OBSTACULOS ISO 9001:2000
Importancia del entorno	La cultura organizacional sobre todo el papeleo
El valor de la naturaleza para el hotel	Romper barreras psicológicas sobre calidad
Rotación de personal	La rotación de personal porque el hotel es muy pequeño y al irse un trabajador había que recomenzar algunos procesos
Creer que no se puede	Los auditores en ocasiones no se pone de acuerdo y para unos algunos procesos son validos y para otros no.

Fuente: Elaborado a partir de entrevistas *al Ex gerente de RRHH y Calidad, y Encargada de Servicio al Cliente (2009)*

En relación con el proceso de certificación de la CST e ISO en algún momento se generó una distorsión ya que por un lado, la CST hace hincapié en evitar imprimir documentos si no es absolutamente necesario, y encontrábamos que para la norma ISO de pronto había que imprimir una serie de documentos en la parte operativa. De ahí, que el HPL tuviera que recurrir a contratar a otra empresa consultora desarrolladora de software y también se le solicitó expresamente al Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), la capacitación a todo el personal del HPL en el

manejo de una Intranet para evitar el manejo de papelería. De tal manera, se retoma los cursos y documentación pertinente que el INA les brinda a las distintas empresas hoteleras del país costarricense (INA: 2001). Valoramos que este elemento diferencial de la CST complementa y enriquece mucho la certificación ISO.

Además, se cuenta con la evidencia de los procesos pero estando en armonía con CST. A continuación, se presenta la tabla que corresponde a los principales resultados que obtuvo el HPL.

TABLA 10
PRINCIPALES RESULTADOS DE LAS CERTIFICACIONES

RESULTADOS CST	RESULTADOS ISO 9001:2000
Uso electrónico de los trabajos por procesos	Uso electrónico de matrices
Aprovechar la tecnología a favor de ambiente	Diseño de formularios electrónicos
Utilizar racionalmente los recursos naturales, materiales, tecnológicos, financieros y humanos	Guías para mejora continua
Fomento de la creatividad de los trabajadores	Mejores controles y afines de la documentación y respaldos todos electrónicamente

Fuente: Elaborado a partir de entrevistas a RRHH y Calidad, Servicio al Cliente y Consultora (2009)

Tal como se aprecia en la tabla 10 se dan resultados en diferentes ámbitos, por ejemplo, con la CST se logra realizar los procesos administrativos y operativos del hotel de manera sostenible donde cada uno de los procesos documentado que tiene el menor impacto hacia el ambiente, la comunidad, los trabajadores del hotel y sus familias.

Desde el punto de vista financiero el hotel ha hecho inversión en favor de la amigabilidad con el entorno cultural, social, y ambiental. Pero a criterio de los entrevistados esa inversión se devuelve porque los clientes están satisfechos con los resultados, tal como lo demuestran las encuestas de satisfacción que realiza el hotel (área de servicio al cliente).

Las certificaciones se han convertido en una herramienta de marketing ya que cada vez que el cliente consulta la *web site* ve la certificación. A ello se añade las recomendaciones y valoraciones que hacen los mismos clientes sobre su grado de satisfacción con el servicio. La tasa de fidelidad es importante.

Respecto a los resultados de las certificaciones a nivel interno hay que destacar que se da una cultura de mejora continua y los

trabajadores se sienten satisfechos y alegres de poder realizar aportaciones no sólo en el servicio de hospedaje sino a la comunidad inmediata y a otros, como por ejemplo lugares con menos recursos; y que, producto del quehacer de los trabajadores, como por ejemplo en procesos de reciclaje se les tiene en cuenta y pueden colaborar con los vecindarios de los mismos trabajadores. Además les permite tomar iniciativas, e innovar en los procesos de cambio a favor de la sostenibilidad, tal como obtuvimos en las entrevistas.

En cuando a la certificación ISO 9001:2000, ha dado como resultado el mejor aprovechamiento de la tecnología, el manejo de controles administrativos, mejora de algunos procesos de toma de decisiones. Ha sido una inversión alta, que se espera recuperar en un futuro. Por el momento no ha sido una simple herramienta de marketing, porque los clientes por el momento no exigen esa certificación, y ha servido para retomar la capacitación del personal del hotel. En la siguiente tabla se presentan algunas implicaciones organizativas producto de las certificaciones.

TABLA 11
IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS DE LAS CERTIFICACIONES ISO 9001:2000 Y CST

CST	ISO 9001:2000
Cambios percepción del turismo	Manejo de costes
Cultura de sostenibilidad	Cultura hacia el cliente
Fortalecimiento de los planes de capacitación en varias áreas	Capacitación al personal

Fuente: Elaborado a partir de los instrumentos aplicados (2009)

Por el perfil de la gerencia, el tipo de administración y asesoría que tiene el HPL no ha variado su estructura, se conserva el organigrama que se tenía anteriormente. Los diferentes planes se mantienen actualizados cada dos años. Tal como hemos señalado, la estructura de la organización no se vio afectada por la obtención de ninguna de las dos certificaciones, ya que en cierto modo el trabajo por procesos estaba funcionando antes de las certificaciones. Cabe mencionar que sólo se actualizaron

pero no cambió más de un 20%, según los entrevistados.

A nivel de marketing, la CST ha contribuido a la captación de nuevos clientes, ya que la posesión de esta certificación ha sido criterio de elección del hotel tanto por parte de los clientes nacionales como de los extranjeros, que sí les interesa conocer si hotel tiene o no las hojas de sostenibilidad.

Tal como se ha comentado estas certificaciones han hecho que la empresa se preocupe por la capacitación permanente, de manera que

lo tiene contemplado explícitamente dentro de sus planes.

Otro de los resultados positivos de estas certificaciones para el hotel ha sido en el ámbito financiero. Ahora, las Finanzas se ven favorecidas al venderse bien el HPL y las operaciones se vuelven más sencillas para los empleados actuales y los nuevos ya que la existencia de procedimientos para los procesos de trabajo contribuye a ello. Ahora se cuenta con la documentación y el equipo tecnológico para dar instrucciones y otras capacitaciones además de la documentación de los informes, ya que se ha venido trabajando en forma sistemática de la organización.

Tal como declararon los entrevistados la norma ISO puede ser una estrategia acertada si se ubica en el mercado objetivo del la organización (hotel); si es así se tienen logros a futuro pero si no, sólo se convertirá en un gasto ya que no se aprovecharía ni rentabilizaría la inversión realizada.

7 PRINCIPALES CONCLUSIONES

La estructura organizativa del HPL, no varió con la adopción de la certificación ISO9001:2000. Ambas certificaciones sirven para el mercadeo internacional.

Los turistas prefieren la CST que la ISO 9001:2000.

A nivel empresarial la certificación ISO 9001:2000 es un respaldo de que los procesos administrativos y operativos del HPL están fundamentados y pensados en que sean lo más simples posible.

Por otra parte la CST es más amplia porque se sale de la organización y participa con la comunidad, o tras organizaciones que pueden ser complemento o proyecto ambientales.

El modelo implantado permite mayor competitividad por parte de los colaboradores de la organización y se ratifica que cuando una organización adopta un SGC las certificaciones que tomen se facilitaran cada vez más.

La certificación de ISO 9001:2000 y la CST, si son complementarias entre sí, defieren en el manejo de la documentación que para una

es física y que para la otra se acepta la documentación digital.

Ambas certificaciones colaboran con la creatividad de los empleados de la empresa hotelera

Un elemento importante es que la CST, le da un fuerte énfasis a la sostenibilidad y la amigabilidad con el ambiente a nivel de entrono inmediato y el entorno global.

Un aspecto muy importante es que la CST está en armonía con la imagen de costa rica ante el mundo como protector de la naturaleza.

8. REFERENCIAS

Acharya, U.H. and Sanjit, R. 2000. ISO 9000 certification in Indian industries: A survey. *Total Quality Management*. 11 (3): 261-267.

Barrantes, U. and Castro, C. 2009. Informe final de Consultoría al hotel Arenal Paraíso Resort y SPA. *La Palma de la Fortuna San Carlos Costa Rica, April*

Bernal, C. A. 2006. *Metodología de la investigación*. PrenticeHall, México.

Bien, A. 2000. *Estudio de Estrategia de Certificaciones Turísticas en Centroamérica*. FODESTUR, GTZ, SICA San José Costa Rica, oct.

Bien, A. 2006. A simple user's guide to Certification for Sustainable tourism an Ecotourism. *Center Ecotourism and sustainable Development* . CESD: 1- 3

Bien, A. 2007. *Comparison of the principles and criteria for the certification of sustainable tourism and identification on the basic criteria for international accreditation*. Rainforest Alliance MIF Fomin. January

Bien, A. 2008. *Una guía básica sobre la acreditación de programas de Certificación de Programas de*

Certificación de turismo sostenible.
Rainforest Alliance. MIF Fomin. Mai

- Bret L Simmons, Margaret A White. 1999. The relationship between ISO 9000 and business performance: Does registration really matter? *Journal of Managerial Issues*. 11 (3): 330-344
- Brown T. 1993. *Understanding BS 5750 and Other Quality Systems*. London: Gower.
- Bryman, A. 1988 *Quantity and Quality in Social Research*. Unwin Hyman. London
- Casadesus, M. and Karapetrovic, S. 2005. An empirical study of the Benefits and Costs of ISO 9001: 2000 Compared to ISO 9001/2/3: 1994. *La Dirección de Calidad total* 16 (1): 105-120
- Cepeda, G. 2006. La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 29 (4): 57-82.
- Céspedes, J. J. and Sánchez, M. 1996. Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 5 (3): 23-40.
- Chetty, S. 1996 The Case Study Method for Research in Small- and Medium-sized Firms. *International Small Business Journal* 15 (1):73-85.
- Chow-Chua, C. Goh, M. and Wan, T.B. 2003 Does ISO 9000 certification improve business performance? *The International Journal of Quality & Reliability Management* 20 (8/9): 936-953.
- Claver, E. Tarí, JJ. and Pereira, J. 2006. Does quality impact on hotel performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 18 (4): 350-
- Eriksson, P. and Kovalainen, A. 2008 *Qualitative methods in business research*, Sage, London.
- Garnica, V. 2009. Costa Rica moves up tourism, still tops Latin American nations. *Tribute Business News*, Washington, Mar 5.
- Gavin, D. Gallimore, K. and Brown, J. 2001. ISO 9000 and quality emphasis – an empirical study of front –room versus back-room dominant service industries. *International Journal of service Industry Management* 12 (2): 114-130.
- Hartley, J. 1994. Case Studies in Organizational Research in *Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide*, ed C. Cassel, and G. Symon, 208-229. Sage, London
- Ho, S. and Fung, C. 1995. Developing a Total Quality Management excellence model: Part 2. *The Total Quality Management* 7 (1): 24-32
- Honey, M. 1999. Costa Rica: *On the beaten Path Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?* Washington D. C. Island Press.
- Honey, M. and Bien, A. 2005. Analyzing Costa Rica as a case study for the implementation and marketing of certification and use as model to help analyze marketing strategies of five target countries. *The International Ecotourism Society* Feb. TIES.
- Hua, H. K S Chin, Sun, H. and Yan, X. 2000. An empirical study on quality management practices in Shanghai manufacturing industries. *Total Quality Management*. 11 (8): 1111 1123.
- Huang F. 1998. Integrating ISO 9000 with TQM Spirits: A Survey. *Industrial Management & Data System* 98 (7/8): 373-380.

- Huang, F. Horng, C. and Chen, C. 1999. A study of ISO 9000 process, motivation and performance. *Total Quality Management*. 10 (7): 1009-1126
- Instituto Costarricense de Turismo (ICT). 2008. Certificación de Sostenibilidad Turística. *Departamento de Certificación de Sostenibilidad Turística San José*. 1-72.
- Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). 2001. Núcleo de Turismo "Aplicación de Normas de Sostenibilidad para Empresas de Hospedaje". San José, Costa Rica, Mai
- Jason, A. Briscoe, S. Fawcett, E. and Todd, R. 2005. The Implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing enterprises. *Journal of small business Management*. 43 (3): 309-330.
- Kanji, G.K. 1998. An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective
- Khan, M K, Hafiz, N. 1999. Development of an expert system for implementation of ISO 9000 quality systems. *Total Quality Management*. 10 (1): 47-60.
- Lee, K.S and Palmer, E. 1999. An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zealand. *Total Quality Management*. 10 (6): 887- 200.
- Lindberg, K. and Aylward, B. 1999. Price Responsiveness in the developing country nature tourism context: Review and Costa Rican case study. *Journal of Leisure Research*. 31 (3): 281-300
- Marcos A M Lima, Marcelo Resende, Lia Hasenclever. 2000. Quality certification and performance of Brazilian firms: An empirical study. *International Journal of Production Economics*. 6 (2): 143-
- McAdam, R. and McKeown, M. 1999. Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland. *Total Quality Management*. 10 (2): 229-242.
- Mezher, T and Ramadan, H. 1999. The Costs and Benefits of Getting the ISO 9000 Certification in the Manufacturing Sector in Saudi Arabia. *Quality Assurance* 99 (6): 107-122.
- Mile Terziovski, Amrik Sohal, Simon Moss. 1999. Longitudinal analysis of quality management practices in Australian organizations. *Total Quality Management*. 10 (6): 915-927.
- Molina E. S. and Chaves O. C. 2004. Ecoturismo en Costa Rica. Análisis Prospectivo. *IV Congreso Nacional de la Investigación Turística 23 de setiembre México SERTUR*.
- Monge Q. R. 2003. El sistema de CST: Una norma consolidada. *Documento de la comisión Nacional de Acreditación de la CST*. Secretaria Técnica.
- Napier, D. 1997. Green scene. The Ecological paradise of Costa Rica is taking its first steps towards serving corporate and incentive markets. *Meetings and Incentive Travel*. 26 (3): 45-58
- Naveh, E. Marcus, A. and Moon, H. 2004. Implementing ISO 9000: performance improvement by first or second movers. *International Journal of Production Research*, 42 (9): 1843-1863.
- Nield, K. and Metin, K. 1999. Quality certification in the hospitality industry: analyzing the benefits of ISO 9000. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* 40(2): 16-26.
- Padron, V. and Espino, T. 2007. Identifying and determining the key processes for quality management systems in the hotel sector. *International Journal of Services*

Technology and Management. 8 (6): 529-572

- Pérez Aguiar, W. 1999. El estudio de casos in *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, F. J. Sarabia (ed). Pirámide, Madrid
- Porter M. and Van der Linde 1995. Green and competitive ending the stalemate. *Harvard business review*. September-October: 136-183.
- Porter, M. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard business review* March-April: 137-145.
- Porter, M. 1996. Competitiveness in Central America preparing companies for globalization A publication of the *Latin American Center for Competitive an Sustainable Development*. INCAE 1996-1997, CLACDS.
- Rao, S. Ragu-Nathan, T.S and Solis, L. 1997. .Does ISO 9000 have an effect on quality management practices? An international empirical study. *Total Quality Management*. 8 (6): 335-347.
- Rivera, J. 2002. Assessing a voluntary environmental initiative in the developing world: The Costa Rican Certification for Sustainable Tourism. *Policy Sciences* 35: 333-360.
- Rovinsky, Y. 2007. Green your business to grow your business: sustainable tourism certification success stories. *Rainforest Alliance/Inter-American Development Bank/Fundecooperación The Netherlands Costa Rica bilateral agreement for sustainable development (CBDS) November*
- Ruzevicius, J. Adomaitiene, R. and Sirvidaite, J. 2004. Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organizations. *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(2): 173-189.
- Salleh Y. and Wee- Keat, G. 2001. The implementations of on ISO 9000 quality service. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. 18 (8/9): 941-
- Santos, L. and Escanciano, C. 2002. Benefits of the ISO 9000: 1994 system: Some considerations to reinforce competitive advantage. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. 19 (2/3): 321-344.
- Saunders, M. Lewis, P. and Thornhill, A. 2003. *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall, Harlow, England. 3^a edición,
- Schenkel, A. 2004. Conceptualizing and Exploring the Organizational effects of ISO 9000: Insights from the resund Bridge project. *Total Quality Management*. 15 (8): 1155-1167.
- Sheldon, G. 2003. ISO 9000 for small service companies. *Quality Progress*. 36 (2): 82-87.
- Shih, L.H, Huarng, R and Lin, B. 1996. ISO in Taiwan: A Survey. *Total Quality Management* 7 (6): 681-690
- Skrabec, Q. Ragu-Nathan, J. Subba Rao, S and Bhatt, T. 1997. ISO 9000: Do the benefits outweigh the costs? *Industrial Management*. 39 (6): 26-30.
- Sociedad Internacional de Ecoturismo (SIE). 2002. *Memoria de la Declaración Mundial del Ecoturismo*” Quebec TIES/IES.
- Solano Pacheco Leyla *et al.* (2003): La experiencia de Costa Rica en ecoturismo hacia un branding ambiental de país. PNUD, MINAE, 2003. 54 p. (COS 338.47.91 P9641).

- Solano, Leyla. 2007. Costa Rica: Una experiencia innovadora de manejo ambiental y posicionamiento del ecoturismo. COOPRENA- PNUD. Guía de turismo rural comunitario II edición octubre
- Stake, R. E. 1995. *The Art of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks, CA
- Sun, H, 2000. Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 17 (2): 168-179.
- Sun, H. 1999. Diffusion and contribution of total quality management: An empirical study in Norway. *Total Quality Management*. 10 (6): 901-915.
- Tarí, JJ. Claver, E.. and Pereira, J. and Molina, J. 2009. Is it worthwhile to be a quality certified hotel? Evidence from Spain. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. 26 (9): 850-
- Van der Wiele, T. and Brown, A. 1997. ISO 9000 Series Experiences in Small and Medium-Sized Enterprises. *Total Quality Management* 8 (2/3): 300-305
- Van der Wiele, T. and Brown, A. 1998. ISO 9000. Boon or Bane for Small Business. *Working Paper*.
- Walker J.R. and Salameh, T.T. 1996. The Q.A. Payoff. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37: 7-59.
- Wong E.C. 1998. Contribution of ISO 9000 certification to quality improvement-the experience of a manufacturing company” Q C focus, may-june: p 4-10
- World Economic Forum (WEF) (2007-2008) *Index de Competitividad Turística*, Suiza
- Yin, R. K. 1981. The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*. 26 (1): 58-65.
- Yin, R. K. 1989. *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, Cuarta Impresión, Newbury Park, CA
- Yin, R. K. 1993. *Applications of Case Study Research*, Sage, Newbury Park, CA
- Yin, R. K. 1999: Enhancing the Quality of Case Studies in Health Services Research. *Health Services Research*, 34 (5): 1209-1224.
- Zhang, Z. 2000. Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total Quality Management*. 11 (1): 129-138.