

2009-06-01

Las estrategias de calidad en respuesta a los grandes retos del sector turístico español

Juan Ignacio Martín Castilla

Universidad Autónoma de Madrid, revistagestionysociedad@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Martín Castilla, Juan Ignacio (2009) "Las estrategias de calidad en respuesta a los grandes retos del sector turístico español," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 10.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Las estrategias de calidad en respuesta a los grandes retos del sector turístico español

Juan Ignacio Martín Castilla¹

Recibido: 10 de febrero de 2009 – **Aprobado:** 3 de marzo de 2009

Resumen

El sector turístico español enfrenta hoy grandes desafíos. En un mundo globalizado y de gran competencia para los mercados turísticos, resulta imprescindible adoptar estrategias de calidad que mejoren el servicio, la innovación y la creatividad. En consecuencia, este artículo afirma que la calidad en la empresa turística es un factor de competitividad, propone el desarrollo de alianzas y subraya la necesidad de que las organizaciones actúen con responsabilidad social para alcanzar sus objetivos.

Palabras clave

Estrategias de calidad, alianza estratégica, responsabilidad social, competitividad, servicio.

¹ Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Ingeniero Agrónomo de la Universidad Politécnica de Madrid. Durante 16 años de vida profesional ha ocupado diversos cargos directivos en consultoría en las áreas de estrategia y calidad. Asimismo, ha realizado gran número de artículos y publicaciones relativos tanto a estrategia empresarial, calidad y modernización organizativa, como a responsabilidad social corporativa y ética empresarial. En la actualidad es profesor titular del Departamento de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid.

Abstract

The Spanish tourism industry now faces major challenges. In a globalised world and of highly competitiveness for tourism markets, it is essential to adopt quality strategies that improve service, innovation and creativity. Therefore, this article states that quality in the tourism business is a competitiveness factor; it proposes the development of alliances and emphasizes the need for organizations to act with social responsibility to achieve its objectives.

Keywords

Quality strategies, strategic alliances, social responsibility, competitiveness, service.

Introducción

En un entorno caracterizado por alta competencia y rivalidad en el sector turístico, la calidad constituye hoy en día un factor clave de competitividad. Efectivamente, el sector está muy globalizado, condicionado por factores políticos, económicos, sociales, medioambientales y tecnológicos, y en él operan continuos cambios que han supuesto, en muchos casos, la desaparición y reformulación del negocio de muchos de sus agentes, como consecuencia de la transformación continua de la cadena de valor tradicional de la industria turística.

Como consecuencia, las empresas del sector se han visto forzadas a adoptar progresivamente estrategias de calidad, que ya habían sido anteriormente incorporadas a sectores productivos industriales, y al sector servicios.

La orientación de las organizaciones hacia la calidad supuso un avance en la concepción del mercado en las sociedades democráticas más evolucionadas. Dicha implantación permite introducir un elemento unificador, o de

estandarización de la economía, que abre las posibilidades de la competencia en el mercado global actual, constituyendo un factor fundamental para la continuidad o sostenibilidad a largo plazo de la organización y su actividad.

Tanto la globalización de los mercados turísticos, como la competencia, resultan positivas como elementos catalizadores e impulsores de la innovación, la creatividad y, en definitiva, de la mejora continua de las organizaciones. Además, supone una llamada de atención para que las organizaciones turísticas no se acomoden en su posición actual, sino que busquen dar lo mejor de sí mismas a los clientes, entendidos éstos en su concepción amplia como clientes externos y clientes internos. Los clientes externos son tanto los destinatarios últimos de su actividad, como la sociedad en su conjunto; y entre los clientes internos están incluidas las personas y otras unidades que integran la organización; los accionistas y otros grupos con intereses económicos; los proveedores y los aliados. La competencia viene a desempeñar un papel análogo a la selección natural en la evolución de las especies.

De esta forma, las principales estrategias del sector turístico se orientan hoy más que nunca hacia la mejora de la calidad del servicio, la profesionalización de los recursos humanos y, consecuentemente, hacia la introducción de metodologías de gestión basadas en la calidad y la orientación al cliente; la diversificación de la oferta; la optimización de la administración y gestión, y la adecuación de los precios al mercado competitivo, o la planificación sostenible que integre aspectos económicos con el medio ambiente.

Los enfoques basados en la calidad constituyen pues una condición necesaria para la adaptabilidad y flexibilidad al cambio de la organización turística, permitiendo la configuración de organizaciones ágiles, adaptables y con capacidad de anticipación ante los potenciales cambios en la demanda de turismo.

Los enfoques más avanzados de excelencia adoptan una visión e interpretación holística de la calidad, y parten de la idea de que toda situación es mejorable, haciendo especial hincapié en la orientación hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés; el liderazgo; la asunción de responsabilidad y compromiso de las personas que integran la organización, y la adopción de una cultura de la medición y evaluación de resultados. De esta manera, la búsqueda de la excelencia debe contemplar la mejora continua de los resultados considerados en todos los ámbitos: satisfacción del cliente, del personal, impacto en la sociedad y resultados de negocio.

La calidad en la empresa turística: factor estratégico de competitividad

La calidad es un concepto vivo, en constante evolución y construcción, que ha ido adquirien-

do nuevos significados a lo largo del tiempo, de forma paralela a los ámbitos en los que se aplica: producción y servicios. Al mismo tiempo, su significado ha avanzado desde una concepción dirigida exclusivamente a productos, hasta concepciones dirigidas a servicios, así como con la inclusión de conceptos relacionados no sólo con el producto y el servicio, sino también con la propia organización, la gestión de la empresa y sus relaciones con los diferentes grupos de interés y su entorno.

Si el objetivo de una organización turística es la satisfacción y aportación de valor de forma sostenible y equilibrada a sus diferentes grupos de interés, la calidad constituye el instrumento crítico para la optimización de dicho objetivo. Es preciso comprometerse con el trabajo bien hecho, en la dirección adecuada, y la mejora continuada. Por tanto, la calidad no es “hacer las cosas bien”, sino “hacer bien aquellas cosas que conducen a la organización a alcanzar su objetivo”, lo que presupone un ejercicio previo de reflexión estratégica, y un enfoque basado en los grupos de interés (*stakeholders*).

Podría pues decirse que la gestión óptima incluye tanto la disponibilidad de sistemas adecuados de garantía de la calidad, como la orientación de la actividad de la organización a la satisfacción de los clientes y el resto de grupos de interés, la gestión de todos los procesos de la organización y la optimización de los recursos. La calidad en la empresa incluye tanto la calidad en la dirección y gestión, como la calidad en los resultados alcanzados con respecto a los diferentes grupos de interés, con expectativas diferentes y siempre cambiantes.

La concepción de la calidad en cada momento histórico ha tratado de dar respuesta adecuada tanto a los diferentes contextos económicos, industriales, socioculturales o tecnológicos,

como a las demandas del mercado. Ya desde un enfoque de prevención surge la formulación de las normas de aseguramiento de la calidad, cuyo principal exponente son las normas de la Serie ISO 9000.

El enfoque de aseguramiento de la calidad pretende establecer el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, precisas para proporcionar la adecuada confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad. Es por ello un enfoque preventivo, que pretende hacer las cosas bien a la primera, y orientado hacia los sistemas. Supuso la integración de la calidad también en la administración de la empresa, y no exclusivamente en la producción.

La certificación de la calidad conforme a una norma resulta cada vez más crítica en el sector turístico; permite la simplificación del proceso de compra o contratación, al poder garantizar unos estándares normalizados (recogidos en las normas correspondientes, conocidos por el mercado). Con ello, se aporta confianza y transparencia a los procesos de obtención, conforme a unos requisitos mínimos universales.

La normalización permite así la creación de un lenguaje común que favorece la comunicación. Al mismo tiempo, permite la eliminación de barreras técnicas en la comercialización de servicios turísticos, ofreciendo unos estándares de calidad consensuados.

La certificación constituye pues un factor de diferenciación y garantía de calidad para las empresas turísticas, con respecto a la competencia, cuyo máximo exponente es la obtención de un sello o marca de calidad que puede publicitarse. Además, permite una mayor transparencia en la oferta turística y la posibilidad de comparar

entre diferentes oferentes. Por ende, favorece la internacionalización del comercio y el turismo, ya que permite la simplificación del proceso de compra o contratación, al poder garantizar unos estándares normalizados (recogidos en las normas correspondientes, conocidos por el mercado). Así, al contratar a través de un operador turístico un hotel en el extranjero que tiene una distinción de calidad de acuerdo con un modelo o norma internacional, proporcional al cliente cierta garantía. Por tanto, puede decirse que la normalización permite la creación de un lenguaje común, favoreciendo la comunicación. Al mismo tiempo, favorece la eliminación de barreras técnicas en la comercialización de servicios turísticos, ofreciendo unos estándares de calidad consensuados internacionalmente.

En otro orden de cosas, en la actividad turística la certificación constituye un importante estímulo para la mejora continua de la gestión empresarial, introduciendo parámetros de calidad, respeto medioambiental, protección de la salud y la seguridad laboral, entre otros.

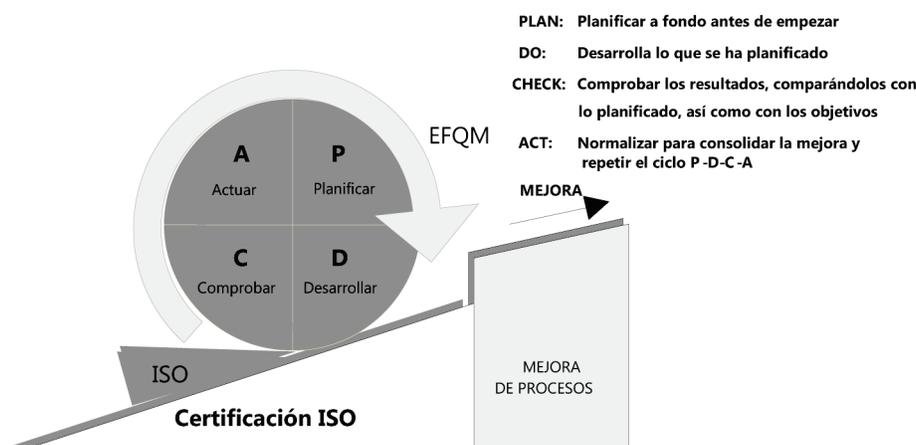
Si los sistemas de gestión de la calidad inciden en la calidad de los productos y servicios que ofrece la organización, y su orientación a la satisfacción de los clientes, los sistemas de gestión medioambiental lo hacen hacia la prevención de la contaminación y el impacto sobre el medio ambiente, y el desarrollo sostenible de la organización. Por su parte, los sistemas de gestión de la salud y la seguridad se orientan a la prevención de los accidentes laborales y a la mejora de la calidad de vida del trabajador.

Existen diversas normas, modelos y sistemas de gestión susceptibles de certificación, entre las más extendidas en el sector turístico, cabe señalar las siguientes:

- Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000.
- Sistemas de Gestión Medioambiental ISO 14001:2004 y EMAS.
- Salud y Seguridad Laboral OHSAS 18001.
- Responsabilidad Social SA 8000.
- Sistema de Gestión Ética SGE21.
- Sellos de Excelencia EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

En la actualidad existen diversas normas de gestión aplicables fundamentalmente a la gestión de la calidad (ISO 9000:2000), gestión del medio ambiente (ISO 14000) y gestión de la salud y la seguridad laboral (OHSAS 18001). La optimización de los sistemas de gestión en empresas turísticas conduce hacia la lógica de su integración. De hecho, dichos sistemas expresan conceptos muy parecidos, poseen elementos comunes y aspectos sinérgicos, siendo compatibles y complementarios.

Figura 1. La certificación ISO 9000:2000 en el camino a la excelencia.



Fuente: Martín Castilla, 2006b.

Si los sistemas de gestión de la calidad inciden en la calidad de los productos y servicios que ofrecen la organización y su orientación a la satisfacción de los clientes, los de gestión medioambiental lo hacen hacia la prevención de la contaminación y el impacto sobre el medio ambiente, y el desarrollo sostenible de la organización. Por su parte, los sistemas de gestión de la salud y seguridad se orientan a la prevención de los accidentes laborales y a la mejora de la calidad de vida del trabajador. Pero la implantación de un sistema de asegu-

ramiento de la calidad según las Normas ISO 9000 no es suficiente en el camino a la calidad. Así, los enfoques de calidad total y excelencia (como el Modelo EFQM de Excelencia, en el ámbito europeo) amplían el foco de atención de la organización a todas las facetas, fases y procesos que intervienen en el diseño y la producción del producto o la prestación de servicio y a todos los agentes (equipo directivo, personal, proveedores, aliados, clientes, distribuidores, etc.), y refuerzan el concepto de la mejora continua. De esta forma, la calidad pasa

a ser considerada no un fin, sino un medio, y se acuña el concepto de estrategias de calidad (Martín Castilla, 2006b).

Existen cuatro principales modelos de excelencia que operan en cuatro ámbitos geográficos y competitivos muy diferentes: Estados Unidos de América (Malcolm Baldrige), Japón (Modelo Deming), Iberoamérica (Modelo Iberoamericano de Excelencia) y Europa (EFQM). Además, existen reconocimientos a la excelencia en el sector turístico, promovidos en unas ocasiones por administraciones públicas y en otras por asociaciones empresariales, que se inspiran en los mencionados modelos.

Frente a los enfoques de aseguramiento de la calidad limitados, los nuevos enfoques parten de la premisa de que la calidad absoluta resulta inalcanzable, constituyendo un proceso de mejora continua (ciclo P-D-C-A). La gestión óptima o "Excelencia" supone la disponibilidad de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice los requisitos especificados del servicio, pero además incluye la satisfacción del cliente (interno y externo –incluyendo tanto al destinatario de los productos o servicios, como a la sociedad en su conjunto–), la gestión de todos los procesos de la organización y la optimización en la gestión de los recursos de forma sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

La mejora continua en una organización que comparte una filosofía de la calidad total y la excelencia, parte de la idea de que toda situación es siempre mejorable. Así, la excelencia resulta ser un camino por recorrer, y no un estado, y la calidad supone una fuente de ventajas competitivas sostenibles.

Los enfoques de calidad total y excelencia alcanzan todas las actividades que realiza la organización, tanto de tipo estratégico como

operativo y de gestión, con una clara orientación al cliente y a la consecución de resultados. Resulta fundamental una actitud organizativa proactiva y anticipativa, que incluya una visión clara de a dónde se quiere dirigir, así como una estrategia definida y un liderazgo coherente con dicha visión y estrategia (Martín Castilla, 2006b).

Una consecuencia fundamental de los enfoques actuales de calidad total y excelencia, es la necesidad de dar atribuciones y responsabilidades a todos los agentes (personal, clientes y proveedores y otros aliados). De esta forma, resulta preciso extender la visión de orientación al cliente a la propia cadena de valor de la organización, donde cada unidad, departamento o sección es, además de proveedora, receptora de servicios de otras unidades.

Un elemento articulador de la calidad total y la excelencia es el seguimiento, la medición y la evaluación para la mejora continua. La medición en la organización turística es el catalizador que hace aflorar el conocimiento organizativo y le permite movilizarse hacia la mejora continua (Martín Castilla, 2004).

Uno de los exponentes actuales de la excelencia en nuestro entorno competitivo europeo es el Modelo EFQM (de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad). Como modelo que es, proporciona un instrumento para lograr la coherencia en la dirección a seguir.

Es por ello que constituye un referente estratégico estructurado en una serie de dimensiones más relevantes, o materias clave, dentro de la organización que, a su vez, se descompone en áreas que marcan las pautas o mejores prácticas a seguir para alcanzar la excelencia dentro de la organización. Además, ofrece una herramienta de evaluación, que permite la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora, así como la

Figura 2. Principios de la excelencia según el Modelo EFQM de Excelencia.



Fuente: Martín Castilla, 2006b.

elaboración de los correspondientes planes de mejora de la organización.

Para dicho modelo, los principios en los que se basa la búsqueda continua de la excelencia –es decir, los factores clave de éxito que deberán integrarse en su estrategia– son la orientación al cliente; la orientación a resultados; el liderazgo y la coherencia; la gestión por procesos y fundamentada en hechos; el desarrollo y compromiso de las personas que integran la organización; el proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora; el desarrollo de alianzas, y la responsabilidad social de la organización.

A continuación describiremos los ocho principios de la excelencia contemplados en el Modelo EFQM.

1. Orientación al cliente

La organización debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (tanto las presentes como las futuras que pudieran surgir), quienes son, en última instancia, los árbitros de la calidad del servicio.

2. Orientación a resultados

Según dicho principio, la organización turística debe orientar sus actuaciones a la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes, es decir, las personas que la integran, los clientes, los aliados con los que establece relaciones de colaboración y cooperación, la sociedad en su conjunto, y todos aquellos que tienen intereses económicos en la organización. Los resultados deberán orientarse a la creación de valor de forma equilibrada, para todos los grupos de interés.

3. Liderazgo y coherencia

El equipo directivo de la organización debe estar consciente, comprometido e implicado en la cultura de la excelencia; debe tener una visión emprendedora de cómo será la organización en el futuro, y que además ésta sea coherente en toda la organización. Los líderes deberán asegurar el diseño de políticas y estrategias, sistemas y métodos para alcanzar la excelencia, estimular la innovación y desarrollar el conoci-

miento y las capacidades. Asimismo, los líderes deberán constituir un modelo a seguir, a través de su comportamiento ético y de liderazgo en la planificación, comunicación, revisión de los logros alcanzados por la organización, y reconocimiento de los esfuerzos del personal.

4. Gestión por procesos y hechos

La organización turística orientada a la excelencia integra un conjunto de procesos diseñados y puestos en marcha desde la visión externa, es decir, partiendo de la identificación de las diferentes tipologías de necesidades y expectativas de los clientes. De esta forma, gestiona las actividades en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora con base en información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad.

5. Desarrollo e implicación de las personas

Las personas son el activo más importante de la organización; por tanto, ésta debe promover que se compartan los valores y se propicie un clima de confianza y asunción de responsabilidades, así como del desarrollo personal y profesional de sus empleados.

6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora

Según este principio de la excelencia, en la organización debe existir una gestión adecuada del conocimiento, las experiencias, la creatividad y la innovación, en el marco de una cultura de mejora continua.

La mejora continua y la innovación facilitan un proceso de generación de ideas que permite

desarrollar nuevos servicios, nuevos procesos de prestación de éstos, racionalización, simplificación y normalización, o nuevos sistemas e interacciones entre la organización y las diferentes tipologías de clientes (Martín Castilla, 2006b).

Dicho proceso se puede dar en la relación con los clientes, en los propios procesos de gestión y de prestación de servicio (procesos clave), en la gobernabilidad de la organización, las tecnologías, la relación de las personas, la estructura organizativa, y las alianzas, entre otras.

El éxito de una organización depende en gran medida del aprovechamiento del conocimiento y las habilidades, del aprendizaje organizativo, de la creatividad innovadora y de la motivación tanto de su personal como de sus aliados: proveedores, colaboradores, e incluso los propios clientes.

Desde la concepción del ciclo de mejora continua, la planificación se adapta al entorno y a las diferentes necesidades de los grupos de interés (tanto explícitas como latentes), en el marco de una estrategia anticipativa, permitiendo la evaluación, innovación y mejora continua de la calidad del servicio y, por ende, una organización en transformación y moderna (Martín Castilla, 2006b).

7. Desarrollo de alianzas

La búsqueda de la excelencia debe pasar por el establecimiento de relaciones de colaboración y alianzas mutuamente beneficiosas, articuladas en la confianza, en compartir conocimientos y en una adecuada integración, orientadas a aportar valor añadido y mejoras en el servicio a los clientes.

8. Responsabilidad social

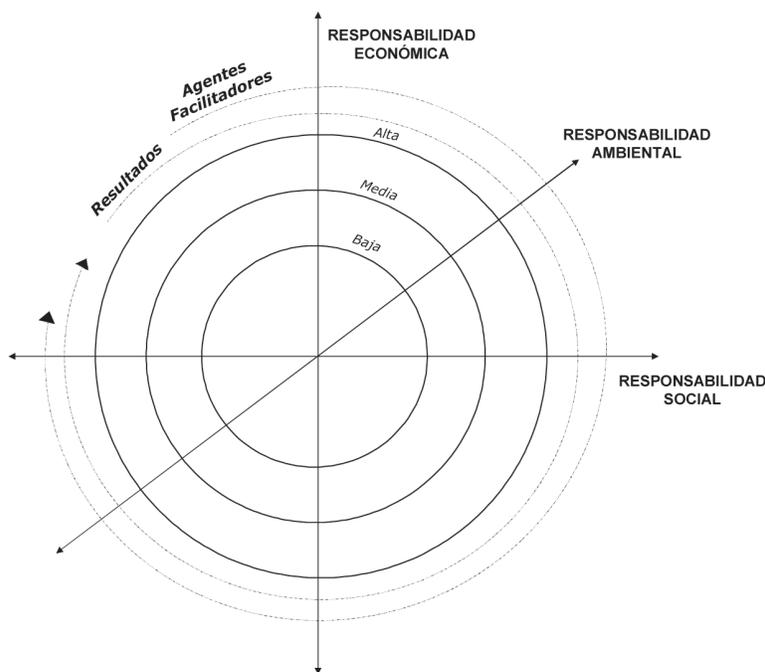
La organización que busca la excelencia debe actuar desde posicionamientos éticos y objetivos ambiciosos de mejora continua, en cuanto a perseguir el ir más allá de las expectativas y las normativas de obligado cumplimiento.

Para el Modelo EFQM, la responsabilidad social de la organización constituye la mejor lente para poder interpretar óptimamente, y en su verdadera dimensión, la realidad y su entorno. Un enfoque desde la responsabilidad corporativa permite a la organización ser consciente del efecto que sus acciones provocan, o pueden provocar, en las diferentes esferas (económica, social y ambiental) de la responsabilidad corporativa, y sobre las diferentes partes interesadas (Martín Castilla, 2002).

Para las organizaciones orientadas hacia la mejora continua y la maximización del valor aportado a las parte interesadas, la responsabilidad corporativa constituye la arquitectura que articula los procesos lógicos de razonamiento y de decisión. La búsqueda de la excelencia de la organización es así la búsqueda de la excelencia de sus personas, y los valores son la brújula y el motor que la dirigen hacia dicha meta (Martín Castilla, 2002).

Éste es un parámetro clave de la excelencia que nunca debe perderse de vista por parte de la organización. Dentro de un mercado libre, junto con la búsqueda del logro de su misión, y el desempeño de la actividad que le es propia, dicho parámetro busca de forma inseparable la construcción del bien común, por lo que debe albergar un conjunto de objetivos sociales irrenunciables.

Figura 3. Esferas de la responsabilidad corporativa.



Fuente: Martín Castilla, 2002.

Las organizaciones deben, por tanto, garantizar la sostenibilidad en el tiempo del mercado (que es una institución social) y no sólo beneficiarse de él, y es ahí donde radica la esencia de la responsabilidad social.

Una vez expuestos los ocho principios de la excelencia que constituyen un referente para la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, el Modelo EFQM teje un sistema global que atraviesa tanto todos los niveles de su estructura organizativa, como todos los procesos y las actividades contemplados en el mapa de procesos de la empresa. De esta forma, “los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y los recursos, así como los procesos” (EFQM 2003).

Como consecuencia, el Modelo EFQM propone los diversos componentes de la calidad en la gestión, lo que constituye la base sobre la que se articulan tanto el análisis como la posterior transformación de la organización. El Modelo EFQM posee como virtud fundamental su flexibilidad y carácter orientativo, motivador y abierto, que sirve de marco de referencia para establecer el proceso de mejora en la gestión. Dicha flexibilidad, y dicho carácter abierto, son precisamente los que sitúan en el punto de mira el Modelo EFQM como referente óptimo en la dirección estratégica orientada a la mejora.

El carácter inalcanzable de la excelencia constituye el corazón que permite a la empresa turística mantenerse siempre atenta al entorno, las necesidades y expectativas de sus clientes y otros grupos de interés, así como tener conciencia de sus propios recursos, capacidades y

rendimiento, con el anhelo de mejorar continuamente y adaptarse a los diferentes escenarios.

Conclusiones

A lo largo del presente artículo se ha podido evidenciar el papel crítico de la adopción instrumental de la calidad en la mejora de la competitividad empresarial. Como consecuencia, las principales razones que pueden esgrimirse en torno al papel crítico de las estrategias de calidad en el sector turístico español son las siguientes:

1. Es un factor clave de competitividad sostenible, imprescindible en el sector turístico hoy en día, que permite la optimización en la generación de valor a los diferentes grupos de interés.
2. Favorece la orientación de la organización y del servicio ofrecido por ésta a las necesidades y expectativas cambiantes del mercado turístico y, por tanto, la diversificación de la oferta.
3. Permite una visión sistemática y global de hacia dónde se quiere dirigir la organización, orientándola a la consecución de unos resultados, y alineando de forma coherente su gestión con los medios para conseguirlo.
4. Supone una racionalización en la dirección, gestión y administración de la organización, en un contexto de gran rivalidad en el sector.
5. Conlleva la racionalización de las estructuras organizativas y el establecimiento de las funciones. Asimismo, permite la homogenización de las actividades y el apoyo en el desempeño de las funciones en cada puesto de trabajo.

6. Contribuye a la adaptabilidad y flexibilidad al cambio de la organización, que le permiten hacer frente al entorno complejo actual, permitiendo la configuración de organizaciones ágiles, adaptables y con capacidad de anticipación ante los potenciales cambios en la demanda de turismo.
7. Involucra, implica y faculta a las personas en la política, estrategia, procesos y actividades que desarrolla la organización, orientada a la satisfacción del cliente, y contribuye a la motivación de las personas.
8. Mejora la competitividad de la organización y optimiza la gestión de los recursos disponibles, así como las alianzas con los diferentes agentes implicados en la oferta de servicios turísticos.
9. Favorece la confianza de los clientes y la reputación de la organización, introduciendo sistemas de certificación, garantía al consumidor y reconocimiento homogéneos, objetivos, rigurosos, incrementando la profesionalización y transparencia del sector turístico.
10. Favorece la sostenibilidad tanto de la actividad del sector turístico y los soportes en su conjunto (naturales, paisajísticos, de oferta de ocio, etc.), como de las organizaciones que integran el sector.
11. Promueve la innovación, la creatividad y el espíritu emprendedor en la oferta de turismo.
12. Facilita la implantación de metodologías para el control, la prevención de los posibles errores, y la mejora continua de la calidad ofrecida. Se desarrolla un sistema de seguimiento y evaluación de los procesos y actividades que realiza la organización, y no un control y supervisión de los individuos (característico del enfoque centrado en la organización).

Bibliografía

- Alonso Almeida, M., Barcos Redín, L. y Martín Castilla, J. I. (2006). *Gestión de la calidad de los procesos turísticos*. Madrid, España: Síntesis.
- EFQM (2003). *Modelo EFQM de excelencia*. Madrid, España: Club Gestión de Calidad.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.
- Instituto de Estudios Turísticos (2007). Balance del Turismo en España en 2006.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Disponible en www.iet.tourspain.es
- ISO (2006). *The ISO survey of certifications 2005*. Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization.
- Marimon, F., Casadesús, M. and Heras, I. (2006). ISO 9000 and ISO 14000 standards: an international diffusion model. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 141-165.
- Martín Castilla, J. I. (2002). Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM

Excellence Model. *Journal of Business Ethics*, Vol. 39, Nos. 1-2, August 2002, pp. 125-134.

Martín Castilla, J. I. (2004). La mejora continua de los procesos: definición y medición de su funcionamiento. *Forum Calidad*, No. 156, noviembre, 2004, pp. 37-45.

Martín Castilla, J. I. (2006a). Modelo CR-MAP© de responsabilidad corporativa: un modelo para la acción. *Qualitas Hodie*, febrero de 2006.

Martín Castilla, J. I. (2006b). La gestión por procesos en la Administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía. *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local (Guía VII)*, INAP-FEMP.

Zingales, L. (2000). In search of new foundations. *Journal of Finance*, Vol. 55, pp. 1623-1653.