

# Gestión de Calidad Total en la Industria Hotelera: El Caso de ILUNION HOTELS y el Modelo EFQM.

Jesús Morales Marín

[jmoralesmari@uoc.edu](mailto:jmoralesmari@uoc.edu)

30/06/2024

**Tutora: Amelia Díaz Álvarez.**

Trabajo final de máster

---

Curso 2022-23, semestre 2

## Índice de Contenidos

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>5</b>
<b>Planteamiento del problema y objetivo. ....</b>	<b>6</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>6</b>
<b>Estructura del Trabajo .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Conceptualización de la calidad y la calidad de servicio .....</b>	<b>7</b>
1.1. Enfoques Estratégicos de Gestión de Calidad.....	9
1.2. Excelencia en la Gestión.....	10
<b>2. La certificación de la calidad en el sector hotelero .....</b>	<b>12</b>
2.1. Certificado Q de Calidad Turística. ....	12
2.2. La Norma ISO 9001:2015 .....	14
2.3. El Sistema de Calidad Turística en Destinos SICTED.....	16
2.4. El modelo de excelencia europeo EFQM.....	17
2.4.1. <i>Conceptos fundamentales del modelo EFQM</i> .....	17
2.4.2. <i>Estructura del Modelo EFQM</i> .....	19
2.4.3. <i>Valores del Modelo EFQM</i> .....	20
2.4.5. <i>Evaluación y obtención del Sello EFQM</i> .....	21
<b>3. ILUNION HOTELS .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Sistema de evaluación REDER .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2. Aplicación de la metodología REDER en ILUNION HOTELS. ....</b>	<b>25</b>
3.2.1. <i>Análisis del Bloque de Dirección</i> .....	25
3.2.1.1. <i>Criterio 1: Propósito, Visión y Estrategia</i> .....	25
3.2.1.2. <i>Criterio 2: Cultura de la Organización y Liderazgo</i> .....	27
3.2.2. <i>Análisis del Bloque de Ejecución</i> .....	28
3.2.2.1. <i>Criterio 3: Implicar los grupos de interés</i> .....	29
3.2.2.2. <i>Criterio 4: Crear Valor Sostenible</i> .....	30
3.2.2.3. <i>Criterio 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación</i> .....	33
3.2.3. <i>Análisis del bloque de Resultados</i> .....	35
3.2.3.1. <i>Criterio 6.1 Resultados en los clientes</i> .....	35
3.2.3.2. <i>Criterio 6.2. Resultados en las personas</i> .....	36
3.2.3.3. <i>Criterio 6.3. Resultados de Inversores y Reguladores</i> .....	38
3.2.3.4. <i>Criterio 6.4. Resultados en la sociedad</i> .....	39
3.2.3.5. <i>Criterio 6.5. Resultados de socios y proveedores</i> .....	41
3.2.3.6. <i>Criterio 7. Rendimiento estratégico y operativo</i> .....	42
<b>4. Beneficios de la Implantación del Modelo EFQM .....</b>	<b>43</b>
<b>5. Comparación de Rendimiento en la Gestión de Calidad entre Iberostar e IH .....</b>	<b>45</b>

<b>6. Discusión y conclusiones generales .....</b>	<b>47</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>51</b>

**Índice de Tablas**

<b>Tabla 1. Objetivos del sistema de excelencia en la gestión. ....</b>	<b>11</b>
<b>Tabla 2 Características del Certificado Q como estándar de calidad.....</b>	<b>12</b>
<b>Tabla 3 Comparación de Beneficios para los Clientes y para las Empresas.....</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 4. Hoteles pertenecientes a la cadena IH.....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 5. Etapas que muestran los pasos de la lógica REDER .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 6. ODS con los que IH contribuye y acciones que la empresa ha ejecutado.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 7. Enfoques y despliegues en IH según criterio cultura y liderazgo .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 8. Resultados de las jornadas aliados para el cambio .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 9. Enfoques y despliegues de IH según criterio “valor sostenible” .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 10 Enfoques y despliegues según criterio “Gestionar el funcionamiento y la transformación” .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 11. Indicadores sobre Resultado en clientes.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 12 Indicadores sobre Resultado en las personas .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 13 Indicadores sobre Resultado en Inversores y Reguladores.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 14. Indicadores de resultados en la sociedad .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 15. Indicadores de resultados en los socios y proveedores.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 16 Rendimiento estratégico y operativo .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 17. Principales aspectos de ISO 9001 y principios de EFQM.....</b>	<b>45</b>

**Índice de figuras**

<b>Figura 1 Evolución de la calidad desde los años 20 hasta la actualidad. ....</b>	<b>8</b>
<b>Figura 2 Distintivo que obtienen las entidades certificadas con la Q de calidad Turística .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 3 Secciones 4 a 10 Ciclo PHVA o Deming .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 4 Distintivo de las organizaciones certificadas por ISO 9001 .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 5. Distintivo SICTED.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 6. Representación del concepto del “Círculo dorado” de Simon Sinek .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 7. Estructura del modelo EFQM, dividido en bloques principales y sus subcriterios.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 8. Objetivos de Desarrollo Sostenible. ....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 9. Diferentes sellos de EFQM .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 10. Lógica REDER y sus 4 elementos .....</b>	<b>24</b>

## Resumen

Este trabajo se enfoca en la aplicación del Modelo de Excelencia EFQM en ILUNION HOTELS y el grado de influencia que posee en la gestión de calidad en la industria hotelera. El objetivo del mismo es evaluar el impacto de este modelo en la competitividad, la satisfacción del cliente y la calidad del servicio en esta cadena hotelera. Para ello, se utiliza una metodología cualitativa basada en un estudio de caso, centrada en el análisis de datos que emanan de informes anuales y documentos corporativos de la cadena hotelera.

La evaluación se centra en tres partes principales: Dirección, Ejecución y Resultados. En la sección de Dirección, examinamos la visión, propósito y estrategia de la organización, resaltando su compromiso con la inclusión y la sostenibilidad. En la sección de Ejecución, se analizan las prácticas operativas y políticas implementadas para alcanzar los objetivos estratégicos, destacando la participación de los grupos de interés y la creación de valor sostenible. Al final, en la sección de Resultados, evaluamos los logros en términos de satisfacción del cliente, eficiencia operativa y reconocimiento externo.

Los resultados muestran que la integración del Modelo EFQM ha aportado beneficios, mejorando la calidad del servicio y la competitividad de la cadena hotelera. La introducción de métodos pioneros y sostenibles ha permitido a la organización no solo cumplir con los estándares de calidad, sino también superar las expectativas de sus clientes y colaboradores.

## Abstract

This work focuses on the application of the EFQM Excellence Model at ILUNION HOTELS and the degree of influence it has on quality management in the hotel industry. The objective is to evaluate the impact of this model on competitiveness, customer satisfaction, and service quality within this hotel chain. To achieve this, a qualitative methodology based on a case study is used, centered on the analysis of data derived from annual reports and corporate documents of the hotel chain.

The evaluation centers on three main parts: Leadership, Execution, and Results. In the Leadership section, we examine the organization's vision, purpose, and strategy, highlighting its commitment to inclusion and sustainability. In the Execution section, operational practices and policies implemented to achieve strategic objectives are analyzed, emphasizing stakeholder engagement and the creation of sustainable value. Finally, in the Results section, we evaluate achievements in terms of customer satisfaction, operational efficiency, and external recognition.

The results show that the integration of the EFQM Model has brought benefits, improving service quality and the competitiveness of the hotel chain. The introduction of pioneering and sustainable methods has allowed the organization not only to meet quality standards but also to exceed the expectations of its customers and collaborators.

**Palabras clave:** EFQM, Gestión, Calidad, Sostenibilidad, Inclusión.

## INTRODUCCIÓN

La industria hotelera es una pieza clave en el sector del turismo, ya que rompe barreras geográficas y convierte a los destinos turísticos en puntos de encuentro entre culturas. El turismo es uno de los motores económicos más poderosos a nivel mundial, donde millones de turistas buscan experiencias únicas. En este contexto, la gestión de calidad en los hoteles es esencial para asegurar la satisfacción del cliente y la competitividad empresarial.

Para comprender la importancia de la gestión de calidad en la industria hotelera, es fundamental analizar el contexto económico. El turismo se consolida como uno de los principales motores de desarrollo en muchos países. Según el World Travel and Tourism Council (WTTC, 2024) en 2023 el turismo contribuyó con un 9.1% al PIB global, representando un incremento del 23.2% respecto al año anterior y solo un 4.1% por debajo del nivel de 2019. Además, se generaron 27 millones de nuevos empleos, lo que supone un aumento del 9.1% en comparación con 2022, y solo un 1.4% por debajo del nivel de 2019. Este crecimiento se debe al aumento en la demanda de viajes y experiencias turísticas por parte de una población cada vez más globalizada y conectada. Según la OCDE (2024), el turismo representa alrededor del 10% del PIB mundial y genera uno de cada diez empleos a nivel global. Estas cifras destacan la importancia estratégica del sector turístico en la economía global.

A nivel nacional, España alcanzó niveles récord de turismo en 2023 con más de 85 millones de visitantes, un 9% más que el año anterior y superando los registros de 2019. Los resultados operativos de la industria hotelera en 2023 se vieron impulsados por indicadores de demanda excepcionales y un aumento de la tarifa media que superó la inflación (INE, 2024).

La gestión de calidad en la industria hotelera juega un papel decisivo en la experiencia del viajero, desde la planificación del viaje hasta su regreso. La calidad del servicio de un hotel impacta en la satisfacción del cliente, su percepción del destino y su disposición a recomendar o volver a visitarlo. La diferenciación se posiciona como un factor esencial para el éxito en un mercado muy competitivo. La gestión de calidad es esencial para destacar en el mercado y ganar la lealtad del cliente. Según McKinsey & Company (2016), los proyectos relacionados con la gestión para optimizar la experiencia del cliente suelen generar un aumento de ingresos del 5 al 10 % y reducciones de costes del 15 al 25 % en dos o tres años.

En este sentido, los modelos de gestión de calidad son estrategias prácticas que permiten a las organizaciones evaluar su rendimiento y avanzar hacia la excelencia. Entre los modelos más reconocidos se encuentran la normativa ISO, el EFQM, el Malcolm Baldrige, el Premio Deming y el modelo Iberoamericano. En esta línea, el modelo EFQM ha sido adoptado en la industria hotelera para mejorar la calidad y la competitividad. Según Lloréns & Jover (2004) las empresas con sistemas de gestión de calidad total (GCT) tienen un rendimiento superior y existe una correlación positiva entre el rendimiento y el grado de introducción de los elementos que componen el enfoque. Este trabajo sintetiza los aspectos más relevantes de su aplicación, centrándose en ILUNION HOTELS (IH), y aborda los beneficios percibidos durante su implementación, así como su efecto en la competitividad y la calidad del servicio.

## Justificación

La justificación para abordar esta investigación radica en su impacto en diferentes dimensiones críticas: económica, social, ética y académica. Desde una perspectiva económica, la calidad en la industria hotelera está directamente relacionada con la satisfacción del cliente y la rentabilidad empresarial, lo que subraya la relevancia económica de investigar la aplicación del modelo EFQM (McKinsey & Company, 2016). Este modelo, al fomentar una gestión orientada a la excelencia en el servicio, refuerza la competitividad y sostenibilidad financiera de las empresas hoteleras, convirtiéndose en un pilar fundamental para su éxito económico.

Desde un punto de vista social y ético, el modelo EFQM promueve una gestión empresarial que no solo busca la excelencia en el servicio, sino también el bienestar social y la responsabilidad

corporativa. Esto implica reconocer el papel de la empresa en el mercado mediante la calidad del servicio y su contribución positiva a la sociedad (EFQM, 2020). La aplicación del modelo EFQM, por tanto, tiene el potencial de elevar los estándares de responsabilidad social empresarial, adaptándose a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030 y contribuyendo a un desarrollo más equitativo y sostenible.

En el ámbito académico, el estudio sobre la aplicación y los efectos del modelo EFQM en la industria hotelera representa un área de investigación en constante evolución. Estos estudios destacan los amplios beneficios de los modelos EFQM en la optimización de la calidad del servicio, la mejora de la satisfacción tanto del cliente como del empleado, y en la promoción de una cultura de mejora continua en la industria hotelera y el sector turístico en general (Sakarya, 2022). Este punto de vista académico permite profundizar en la comprensión de las prácticas de gestión empresarial en un sector tan dinámico y competitivo como el turismo.

La motivación de esta investigación reside tanto en el deseo de ampliar horizontes intelectuales como en la búsqueda de entender más profundamente las prácticas de gestión empresarial en el sector turístico. Con una experiencia laboral de dos décadas en el sector turístico y una formación académica en turismo, la decisión de indagar en este campo surge, además, de la firme creencia de que la excelencia en la gestión de la calidad y la mejora continua representan objetivos fundamentales en la gestión hotelera. Por otra parte, estudiando cómo se aplica en la práctica, ayuda a su puesta en práctica en diferentes contextos en el futuro.

Con la reciente certificación EFQM 600+ de IH, se espera que el análisis proporcione una percepción sobre la efectividad del modelo en generar un cambio positivo y significativo dentro del sector. Esta investigación, por tanto, no solo busca contribuir al conocimiento académico, sino también ofrecer herramientas prácticas para la mejora continua y la excelencia en la gestión hotelera.

## **Planteamiento del problema y objetivo**

La industria hotelera, como parte del sector servicios, enfrenta desafíos importantes. Entre ellos, se encuentran la incorporación de tecnologías digitales, la satisfacción de expectativas cada vez más personalizadas de los clientes, la sostenibilidad, la variabilidad en la demanda turística y la búsqueda de operaciones más eficientes. La gestión de calidad es fundamental para abordar estos retos. En este sentido, IH es la primera cadena en Europa galardonada con el sello EFQM 600+, representando un caso de estudio para entender cómo la integración de un modelo de gestión de calidad total (GCT), en este caso el Modelo EFQM, puede transformar las operaciones y la percepción de calidad en un hotel.

El objetivo principal de este estudio es evaluar el impacto de la aplicación del Modelo EFQM en las prácticas de gestión de los Hoteles ILUNION, analizando cómo esta metodología ha influido en la competitividad, la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. Se pretende identificar los beneficios percibidos, así como los desafíos y oportunidades para la mejora continua. Se describe la adopción del Modelo EFQM, las medidas implementadas y se evalúan sus efectos en la calidad del servicio, satisfacción del cliente y rentabilidad, comparando el rendimiento de IH con otras cadenas hoteleras y destacando las lecciones aprendidas y mejores prácticas para guiar su aplicación exitosa en el sector hotelero.

## **Metodología**

Para llevar a cabo el trabajo se utiliza la metodología cualitativa de investigación mediante una aproximación al concepto de calidad y excelencia EFQM, y se utilizan fuentes de datos primarias que corresponden a datos e informes anuales elaborados por IH. Para responder a los diferentes objetivos específicos se establecen una serie de preguntas que se irán contestando a lo largo de este trabajo.

La primera y principal pregunta de investigación, ¿cuáles son las estrategias y prácticas específicas que IH ha implementado para lograr la excelencia en la gestión de calidad, utilizando el Modelo EFQM como marco de referencia?, partiremos de la metodología básica y eje central de este trabajo, el estudio de caso de éxito de IH. Mediante la investigación de un caso como el que persigue este trabajo, se percibe cómo se ha implementado con éxito el Modelo EFQM en la práctica, lo que permite identificar las estrategias y prácticas que han ayudado al éxito de la cadena hotelera en términos de calidad y excelencia en la gestión.

Para apoyar lo anterior, haremos uso del “Método REDER”, una metodología que representa un punto de vista eficaz para evaluar la aplicación del Modelo Europeo de Excelencia EFQM en la cadena IH. Este método proporciona una guía detallada para llevar a cabo una evaluación integral de la gestión de calidad en la organización hotelera, abordando diversos aspectos clave, Revisión, Diagnóstico, Estrategia, Realización y Evaluación (Fluxà, 2021).

Para abordar la segunda cuestión, ¿Cuáles han sido los efectos de la aplicación del Modelo EFQM en IH?, realizaremos un análisis de información corporativa, con el objetivo de contar con información sobre las prácticas y la cultura organizacional de la empresa, además de poder conocer los efectos sobre la aplicación del modelo EFQM y las estrategias que utilizan para alcanzar la excelencia. En este sentido, los informes y memorias anuales sirven para evaluar el rendimiento de la cadena hotelera en áreas relevantes como satisfacción del cliente, cumplimiento de estándares de calidad, y resolución de quejas o reclamaciones.

Para responder a la última pregunta ¿Qué lecciones se pueden aprender de los casos de éxito en la aplicación del Modelo EFQM en IH, y cómo se compara su rendimiento con otras empresas hoteleras?, se recurre a una comparación con otra empresa hotelera. Se analizan las ventajas que conlleva aplicar el modelo EFQM en la industria hotelera y se observarán las lecciones aprendidas al comparar el rendimiento de IH con el de otras empresas del sector.

## **Estructura del Trabajo**

La estructura del trabajo está compuesta por varios capítulos que abordan diversos aspectos relacionados con el tema de estudio. Estos incluyen una introducción que contextualiza la investigación, un marco teórico que describe y analiza el EFQM y otros modelos de calidad relevantes del sector turístico, una metodología que detalla las herramientas y directrices metodológicas empleadas, una presentación y análisis de los resultados obtenidos, una discusión que interpreta dichos resultados y ofrece comparaciones y recomendaciones, y unas conclusiones que resumen los hallazgos y proponen futuras líneas de investigación.

## **1. Conceptualización de la calidad y la calidad de servicio**

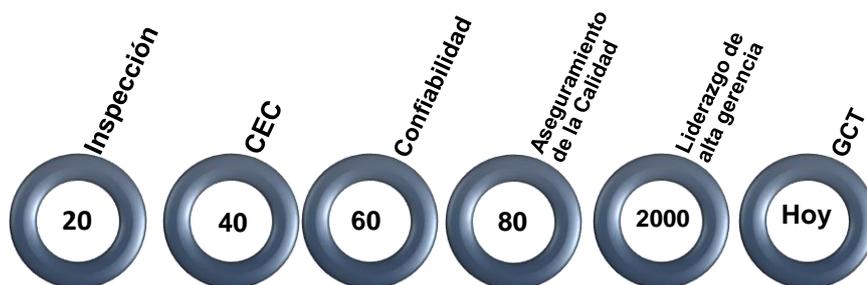
La gestión de calidad ha tenido diferentes perspectivas a lo largo de la historia, y su desarrollo ha ido de la mano con el avance de la economía. La Figura 1 ilustra la evolución de la calidad a lo largo del tiempo, destacando a diversos autores que han aportado diferentes perspectivas sobre este concepto.

En primer lugar, Deming (1989) sostiene que la calidad debe ser un objetivo empresarial fundamental para mantenerse en el mercado, proteger la inversión, generar dividendos y asegurar empleos. Propone mejoras continuas en productos, servicios y procesos para reducir la variabilidad y garantizar la satisfacción del cliente. Juran (1993), por su parte, define la calidad como la adecuación al uso, abarcando dos aspectos clave: la calidad en el diseño, que se centra en crear productos adecuados para el usuario, y la calidad de conformidad, que implica cumplir con los estándares establecidos. Sin embargo, Crosby (1987) considera la calidad como una inversión y propone que el objetivo principal es evitar cualquier cosa que carezca de calidad. Finalmente, Reeves y Bednar (1994) argumentan que no existe una definición universal de calidad y presentan cuatro posibles enfoques: excelencia, valor, ajuste a especificaciones y respuesta a expectativas. En la actualidad, la calidad se enfoca en comparar las expectativas

del cliente con su percepción del servicio, centrando la visión en el cliente (García Buades, 2001).

En el sector hotelero, donde se ofrece un producto-servicio, la satisfacción del cliente es esencial. Las empresas hoteleras operan en el sector servicios, lo que influye en su gestión de calidad debido a las diferencias entre la fabricación de productos y la prestación de servicios. Kotler et al. (2004) clasifican los productos en bienes de consumo perecederos, bienes duraderos y servicios, caracterizados por su intangibilidad y consumo simultáneo con la producción. García (2001) y Grönroos (2001) definen el servicio como una actividad intangible centrada en la interacción cliente-empleado.

**Figura 1** Evolución de la calidad desde los años 20 del siglo pasado hasta la actualidad.



*Nota.* Control Estadístico de la Calidad (CEC), Gestión de la calidad Total (GCT)

Fuente: Elaboración propia.

Parasuraman et al. (1988) señalan que la calidad en los servicios se caracteriza por su intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad. Hoy en día, las perspectivas modernas sobre la calidad la relacionan con la adecuación al uso, determinada por las expectativas del cliente, aunque esta visión es subjetiva, ya que los consumidores valoran el servicio de acuerdo a sus experiencias individuales, lo que influye en la repetición del consumo y en la rentabilidad para la organización (Juran, 1993).

### Concepto de Calidad como Excelencia en la Gestión empresarial

El término "excelencia" se refiere a la calidad y el rendimiento más altos de una organización. La búsqueda de la excelencia, y, por lo tanto, de la superioridad, incluye una variedad de aspectos, entre los que encontramos la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la creación de valor para los grupos de interés. La excelencia se define como la percepción global de los consumidores sobre la superioridad general de un producto. La idea de que la excelencia no se limita a cumplir con estándares, sino a superarlos para crear valor y cumplir con las expectativas de los grupos de interés se identifica con esta definición (Parasuraman et al., 1988).

Las ideas de excelencia y calidad en la gestión de calidad son esenciales para el éxito de una empresa. En primer lugar, la idea de excelencia se enfoca en las múltiples facetas del rendimiento superior en una organización. Académicos como Peters y Waterman (2015) subrayan que, para mantenerse a la vanguardia en un contexto competitivo, una empresa excelente debe destacar en el rendimiento financiero a largo plazo, la capacidad de innovación y la orientación estratégica. Esta perspectiva de la excelencia sienta las bases para que las empresas trabajen en la mejora continua y el crecimiento sostenible.

El concepto de calidad como excelencia también analiza la intrincada relación entre la satisfacción del cliente y la calidad del producto. Según Garvin (1988) considerar la calidad como excelencia implica aspirar a los estándares más altos en cada característica del producto, lo que

resulta en experiencias de compra superiores. La idea de que la calidad no solo debe cumplir con las especificaciones, sino que también debe superar las expectativas se ajusta con esta perspectiva, como lo articulan Parasuraman et al. (1988). Las empresas pueden diferenciarse en el mercado y fomentar la lealtad del cliente al adoptar la calidad como una búsqueda de la excelencia.

En la gestión de calidad, la excelencia implica adoptar un punto de vista estratégico que prioriza la mejora continua y superar las expectativas del cliente. Según esta perspectiva, las empresas deben enfocarse en establecer una cultura de excelencia, promover la innovación y ajustar sus estrategias operativas a sus objetivos financieros a largo plazo. De esta forma las empresas pueden mejorar su competitividad y el éxito a largo plazo al desarrollar sistemas rigurosos de gestión de calidad y haciendo hincapié en prácticas centradas en el cliente.

Además, las críticas académicas a la teoría de la excelencia organizacional resaltan la necesidad de una comprensión holística de la excelencia más allá de las perspectivas financieras tradicionales. Los críticos argumentan que una definición estrecha de la excelencia pasa por alto factores esenciales como la tecnología, la innovación y la concordancia estratégica. Investigadores como Peters y Waterman (2015) han enfrentado desafíos para definir atributos consistentes de organizaciones excelentes, lo que ha llevado a criterios en evolución con el tiempo. A pesar de las críticas recibidas, el concepto de excelencia persiste como un principio que sirve de guía para las organizaciones que aspiran a la mejora constante y al crecimiento sostenido en el tiempo.

### **1.1. Enfoques Estratégicos de Gestión de Calidad**

En la búsqueda de la excelencia organizacional, se han desarrollado diversas estrategias de gestión de calidad destinadas a mejorar el rendimiento y la competitividad. Esta sección examina la evolución de los conceptos de gestión de calidad y sus implicaciones estratégicas para alcanzar la excelencia en las organizaciones.

Para empezar, Stahl y Grigsby (1997) destacan que la gestión de calidad debe ser una decisión estratégica clave que determine cómo las empresas operan para obtener ventajas competitivas mediante la satisfacción del cliente. Esta visión se ajusta a los planteamientos de Kia (1997) y Tummala y Tang (1996), quienes destacan que integrar los principios de gestión de calidad con los objetivos y recursos de la organización es esencial para el éxito sostenido.

En segundo lugar, Peters y Waterman (2015) cuestionan la estrategia tradicional basada en la racionalidad y proponen un enfoque más práctico, centrado en la relación entre el comportamiento humano y el éxito de la organización. Afirman que es esencial comprender el comportamiento humano, tanto individual como grupal, para redefinir los principios económicos relacionados con el tamaño de la organización, la precisión y la capacidad de obtener resultados excepcionales con personas comunes. Esta perspectiva se mejora con los Círculos de Calidad Cultural, que implican a los empleados en la identificación de problemas, la generación de soluciones y el desarrollo de mejoras en sus áreas de trabajo.

Se puede observar un cambio significativo en los enfoques de gestión con la adopción de la gestión de calidad como un elemento de la estrategia organizativa. Sin embargo, esta inclusión no disminuye la importancia de los conceptos estratégicos tradicionales, como el análisis competitivo, el diseño organizacional y la planificación financiera. Por el contrario, enriquece la perspectiva estratégica al destacar la calidad como un recurso vital para lograr ventajas competitivas sostenibles.

En último lugar, la gestión de calidad es una decisión estratégica que no funciona por sí sola, sino que se combina con las estrategias ya existentes para mejorar el rendimiento de la organización. Al combinar los principios de gestión de calidad con otros elementos estratégicos, se incrementa la capacidad de la organización para competir tanto en costes como en diferenciación. Esto asegura que los esfuerzos estén adaptados a una perspectiva centrada en el cliente y con la coherencia global de la organización (Camisón & Camisón, 2021, pág. 69). No se debe considerar la gestión de calidad como una estrategia aislada, sino como parte de un

enfoque estratégico más amplio. Aunque la gestión de calidad contribuye significativamente a las ventajas competitivas, debe integrarse como un componente esencial que se ajusta con los objetivos generales de la organización.

## 1.2. Excelencia en la Gestión

La gestión de calidad ha experimentado una evolución apreciable a lo largo del tiempo, pasando de conceptos simples a modelos más complejos e integradores que abordan diversos aspectos de la dirección organizativa. Esta amplia gama no se limita solo a la eficiencia operativa, sino que también abarca la estratégica, dando lugar a diversas interpretaciones y aplicaciones en el mundo empresarial.

De entrada, la gestión de calidad se consideraba sobre todo como un conjunto de técnicas y métodos específicos para mejorar procesos individuales dentro de la organización. Autores como Witcher (1995) y Price (1989) enfocaron la calidad desde una perspectiva funcional, utilizándose como herramienta útil en áreas como recursos humanos y marketing. Aunque útil, esta visión era limitada, ya que no comprendía la gestión de calidad como un sistema completo que integrara todas las áreas de la empresa.

A medida que el concepto de calidad evolucionó, autores como Bounds et al. (1994) comenzaron a describir la gestión de calidad como un nuevo paradigma en la dirección de organizaciones. Esta perspectiva fue apuntalada por Feigenbaum (1951) e Ishikawa (1986), quienes argumentaron que la calidad es sobre todo una forma de dirigir organizaciones, sugiriendo que el control de calidad va más allá de ser simplemente un conjunto de técnicas, constituyendo un cambio conceptual en la gestión.

La gestión de calidad como estrategia organizativa ha sido debatida en profundidad, sobre todo dentro del punto de vista de GCT. Según Stahl y Grigsby (1997), y Kia (1997), la GCT es una estrategia integral que ajusta los objetivos y recursos de la empresa con las necesidades del cliente, persiguiendo una mejora continua y ventajas competitivas tanto en costes como en diferenciación. Tummala y Tang (1996) la describen como un marco estratégico que vincula la rentabilidad y los objetivos empresariales con la calidad, subrayando la importancia de los recursos humanos, materiales y de información en el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

La literatura más reciente presenta la GCT no solo como un conjunto de prácticas, sino como una filosofía de dirección que permea todas las actividades de la empresa. Autores como James (1997) definen la GCT como un proceso enfocado hacia el crecimiento y la supervivencia organizativa, que implica acción dirigida a mejorar la calidad tanto en el trabajo individual como en la organización en su conjunto. Esta visión es apoyada por instituciones como el American & Productivity Quality Center y la British Standards Institution, que ven la GCT como un sistema integral que busca la mejora continua de la calidad en todos los procesos y productos, implicando a todos los niveles de la organización y extendiéndose a lo largo de la cadena de suministro y los clientes. Consecuentemente, la gestión de calidad no se reduce a un programa con un inicio y un final definidos. Es un proceso constante que implica cambios profundos en la organización y la cultura, donde los principios de calidad se integran en la rutina diaria de todos los miembros de la organización y se ajustan con la estrategia, la estructura y los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

Guillén (1994, págs. 75-86) sugiere considerar la gestión de calidad como un sistema de dirección diverso que fusiona contribuciones de los tres principales paradigmas organizativos: la organización científica del trabajo, el análisis estructural y el modelo de las relaciones humanas. Por otro lado, Spencer (1994) sostiene que la gestión de calidad adopta elementos de modelos organizativos establecidos y los expande para ofrecer una metodología de aplicación. Además, destaca que la gestión de calidad es una filosofía en constante desarrollo, donde las decisiones de los directivos se fundamentan en su propio modelo mental sobre la naturaleza de las organizaciones.

Los modelos de excelencia en la gestión, como el propuesto por el Deming Prize Committee (2004), reconocen a la GCT como un sistema de dirección enfocado en las personas, que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste menor. Este planteamiento se caracteriza por ser sistemático, integral y participativo, involucrando a todos los niveles de la organización y orientado hacia la mejora continua. El planteamiento citado antes resalta la participación, la satisfacción, la competitividad y la comprensión de la variabilidad y la importancia de la medición (ver Tabla 1).

**Tabla 1.** *Objetivos del sistema de excelencia en la gestión.*

<b>Tarea</b>	<b>Descripción</b>
<b>Establecer metas de calidad</b>	· Ajustar objetivos con los valores corporativos, el modelo de negocio y las prioridades competitivas de la organización.
<b>Elaborar una estrategia de calidad</b>	· Crear una estrategia que esté en sintonía con la estrategia global de la empresa.
<b>Desplegar la estrategia de calidad</b>	· Planificación de acciones y la asignación de recursos para llevar a cabo políticas y programas de calidad.
<b>Diseñar organización de función de calidad</b>	· Creación de unidades en el organigrama, asignación de funciones y responsabilidades específicas, y coordinación de esfuerzos para la planificación de calidad.
<b>Establecer sistema de gestión de calidad</b>	· Documentar todos los procesos y resultados mediante un sistema de gestión de calidad.
<b>Impulsar una cultura de excelencia</b>	· Promoción de cambios para fomentar el liderazgo en calidad y adaptar la gestión de RRHH a los principios de la Gestión de la Calidad Total (GCT).
<b>Promover plan de formación en calidad</b>	· Proporcionar formación en calidad para todos los miembros de la organización y otros grupos de interés.
<b>Verificar eficacia de decisiones</b>	· Evaluar los resultados de las acciones tomadas y tomar medidas correctivas según sea necesario.
<b>Transformar la empresa en una organización que aprende</b>	· Establecer la innovación y la mejora continua como principios fundamentales del comportamiento organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Los primeros enfoques, como la inspección y el Control Estadístico de la Calidad (CEC), se centraban sobre todo en los procesos de producción directos, descuidando aspectos esenciales como la gestión de recursos humanos, la estructura organizativa y la estrategia empresarial. Con la introducción de enfoques más avanzados, como el Aseguramiento de la Calidad (CCT) y la Gestión de la Calidad Total (GCT), se comenzó a reconocer la importancia de integrar la calidad en todos los niveles y procesos de la organización (Camisón & Camisón, 2021, pág. 68).

Según Camisón y Camisón (2021, pág. 68) la GCT, en particular, se ha consolidado como una estrategia integral que busca la mejora continua y la ventaja competitiva, ajustando los objetivos y recursos empresariales a las necesidades del cliente. Esta perspectiva va más allá de simples prácticas y programas, convirtiéndose en una filosofía de dirección que implica a todos los niveles de la organización y se extiende a lo largo de la cadena de suministro y los clientes.

La gestión de calidad, entendida como una filosofía de dirección, proporciona una guía diversa y variada para la práctica directiva orientada hacia la excelencia, integrando ideas previas de diferentes modelos de gestión. Se ha construido históricamente como una combinación compleja de ideología y métodos, aplicados para abordar problemas complejos de dirección organizacional. En particular, cuando se adopta la GCT, se orienta hacia la satisfacción de los objetivos de los grupos de interés clave y hacia la creación de valor, convirtiéndose en una estrategia para conducir a la empresa hacia la excelencia (Camisón & Camisón, 2021, pág. 68).

La gestión de calidad, en última instancia, se define por sus principios, prácticas y técnicas, que configuran el patrón filosófico que guía el sistema de dirección y el trabajo de la función directiva especializada. La medida en que una organización incorpora estos principios en su visión y misión determina su responsabilidad con la excelencia y el éxito a largo plazo.

## 2. La certificación de la calidad en el sector hotelero

Según Camisón et al. (2007, pág. 21), el dinamismo de la demanda y la intensificación de la competencia a nivel global han convertido la calidad en un factor distintivo y esencial para el sector hotelero, lo que ha llevado a que las cadenas hoteleras prioricen la calidad.

En el ámbito de la gestión empresarial hotelera, la investigación respalda con firmeza la idea de que la competitividad de las empresas en entornos VUCA (acrónimo en inglés de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) exige un enfoque centrado en el fortalecimiento de la calidad. Esta conclusión se basa en la sólida relación demostrada entre la gestión de calidad y los resultados organizativos positivos. La mayoría de la literatura especializada en este campo parte de la premisa explícita de que la aplicación de sistemas de gestión y mejora de la calidad contribuye de manera significativa a obtener ventajas en el mercado, así como a mejorar la posición competitiva y financiera de la empresa (Camisón et al., 2006, pág. 21).

En un mundo donde la oferta turística es competitiva y diversa, contar con una certificación de calidad no solo otorga prestigio, sino que también genera confianza en los potenciales clientes, y es aquí es donde intervienen los sellos y certificaciones oficiales, cuyo objetivo fundamental, es el de identificar a aquellos establecimientos que no solo se conforman con alcanzar estándares mínimos, sino que aspiran a superar las expectativas y a mejorar sin cesar el nivel de servicio ofrecido hacia la excelencia.

### 2.1. Certificado Q de Calidad Turística

El Certificado Q de Calidad Turística es un reconocimiento de nivel nacional otorgado a los establecimientos turísticos que cumplen con estándares de calidad establecidos según la norma UNE-ISO 22483:2020 y que quieren de manera voluntaria acceder a la certificación. Su origen se remonta a la necesidad de asegurarse de que el servicio y la satisfacción del cliente sean de primer nivel en el sector turístico. Dicho certificado de calidad turística tiene su origen en los esfuerzos por estandarizar la calidad en la industria turística. Surgió de la necesidad de establecer criterios claros y objetivos para evaluar y mejorar la experiencia del cliente en hoteles, restaurantes y otros servicios turísticos (ICTE, 2023).

En España, el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) es la entidad responsable de la gestión y otorgamiento del Certificado Q. Este organismo, fundado en el año 2000, desarrolla normativas específicas para cada tipo de establecimiento turístico, abarcando desde hoteles y apartamentos turísticos hasta campos de golf y empresas de turismo activo.

La Q de Calidad Turística se basa en una serie de criterios que incluyen la satisfacción del cliente, la gestión de recursos humanos, la calidad de las instalaciones y servicios, y el deber con la mejora continua. Estos estándares son revisados periódicamente para adaptarse a las expectativas cambiantes de los turistas y a las innovaciones en la industria. El Certificado Q se distingue por varios aspectos fundamentales que lo posicionan como un estándar de calidad destacado en la industria, y que se resumen en la tabla 2 (ICTE, 2023).

---

**Tabla 2** *Características del Certificado Q como estándar de calidad*

<b>Enfoque centrado en el cliente</b>	Se orienta hacia la satisfacción total del cliente mediante la prestación de un servicio excelente y una atención personalizada
<b>Gestión integral de la calidad</b>	Va más allá de aspectos tangibles como las instalaciones, incluyendo también la gestión de recursos humanos, la responsabilidad social corporativa y otros factores que influyen en la experiencia del cliente
<b>Adaptabilidad a diferentes tipos de establecimientos</b>	Capacidad de ajustar las regulaciones del certificado según el tipo de establecimiento turístico. Esto asegura que los estándares de calidad sean pertinentes y alcanzables para cada sector específico
<b>Auditorías</b>	Para obtener el Certificado Q, los establecimientos deben someterse a auditorías llevadas a cabo por organismos acreditados, lo que garantiza el cumplimiento de los criterios establecidos

Fuente: (ICTE, 2023)

En la Tabla 3 se evidencia que la certificación Q de Calidad Turística ofrece una variedad de beneficios tanto para las entidades certificadas como para sus clientes (ICTE, 2023):

**Tabla 3** Comparación de Beneficios para los Clientes y para las Empresas

<b>Beneficios para los Clientes</b>	<b>Beneficios para las Empresas</b>
Garantía de excelencia en productos y servicios	Optimización de la gestión empresarial, impulsando así la competitividad.
Participación en la mejora continua.	Empoderamiento profesional del personal.
Confianza mediante la preparación profesional del empleado.	Maximización de la eficiencia operativa.
Adaptación de los servicios a las necesidades y expectativas de clientes.	La mejora de la satisfacción del cliente se logra al adaptando los servicios ofrecidos con sus expectativas, asegurando así una experiencia más satisfactoria para ellos
Facilidad de toma de decisiones al seleccionar oferta.	Marca Q utilizada como herramienta de marketing. Reconocimiento tanto sectorial como por parte de la clientela.

Fuente: (ICTE, 2023)

Según datos del ICTE, la cantidad de establecimientos hoteleros certificados con el Certificado Q ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. En 2023, se registró un aumento del 6.69 % en comparación con el año anterior, alcanzando un total de 319 hoteles y apartamentos certificados en toda España (ICTE, 2023). La marca de Calidad Turística se representa en los establecimientos que la consiguen con un distintivo como el que se muestra en la figura 2.

**Figura 2** Distintivo que obtienen las entidades certificadas con la Q de calidad Turística



Fuente: (ICTE, 2023)

Estas estadísticas reflejan la obligación adquirida por la industria hotelera española con la calidad y la excelencia en el servicio. Además, resaltan la importancia del Certificado Q como una herramienta fundamental para la gestión de las cadenas hoteleras, permitiéndoles consolidar su mejora continua en la calidad de los servicios que ofrecen.

## 2.2. La Norma ISO 9001:2015

La norma ISO 9001 es un estándar reconocido de forma internacional que define los requisitos para un sistema de gestión de calidad (SGC). Según la encuesta de ISO 2022, durante este mismo año en España, se han certificado 226 establecimientos del sector hoteles/restaurantes, y España ocupa el séptimo puesto en el ranking mundial de certificaciones con un total de 32.059 (ISO, 2023). Esta certificación forma parte de la familia de normas ISO 9000, desarrollada por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que se centra en los aspectos de calidad y gestión operativa en empresas y organizaciones. Dicha organización es el principal agente de elaboración de estándares internacionales con sede en Ginebra, Suiza, y facilita el comercio global al proporcionar un marco común entendido y aceptado a nivel internacional (González Cambray et al., 2019).

Esta certificación tiene su origen en las normas militares de calidad de los años 1950 y 1960. Transformándose y evolucionando, la primera versión de la norma ISO 9001 fue publicada en 1987. Desde entonces, ha sido actualizada en varias ocasiones (1994, 2000, 2008, y la más reciente en 2015) para adaptarse a los cambios en las prácticas de gestión de calidad y a las necesidades de las organizaciones (González Cambray et al., 2019, pág. 17).

El sistema de calidad ISO 9001 promueve un enfoque centrado en los procesos con el objetivo de satisfacer al cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Su amplia adopción a nivel mundial se debe a la necesidad de estandarizar los criterios de calidad en diversos mercados e industrias, lo que facilita el comercio internacional y la colaboración empresarial. ISO 9001 establece los criterios para un sistema de gestión de calidad que puede ser implementado en cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño, sector o producto/servicio ofrecido. Su alcance se centra en el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, la mejora de la satisfacción del cliente y la continua mejora de los procesos y resultados organizativos (González Cambray et al., 2019, pág. 15).

La estructura de la norma ISO 9001:2015 se organiza según el formato de "Estructura de Alto Nivel" (PHVA, Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), también llamada ciclo Deming, para facilitar la integración con otras normas de sistemas de gestión. La estructura de la norma ISO 9001:2015 se divide en diez secciones, de las cuales, las tres primeras de la norma ISO 9001 son introductorias, y son la base común para el entendimiento y la aplicación del estándar en diversas disciplinas. El Capítulo 1, "Objeto y campo de aplicación", detalla el alcance específico para cada disciplina, manteniendo ciertos textos idénticos para definir los resultados esperados del sistema de gestión de calidad. El Capítulo 2, "Referencias normativas", enumera las regulaciones y normativas específicas aplicables a cada campo, asegurando que la norma se ajusta a otras directrices relevantes. El Capítulo 3, titulado "Términos y definiciones", ofrece las definiciones tanto generales como específicas necesarias para interpretar con precisión la norma. Este capítulo es una parte esencial del texto común a todas las normas de sistemas de gestión. Estos capítulos son esenciales para entender dónde y cómo se puede aplicar la norma, qué referencias normativas considerar y cómo interpretar de forma exacta los términos esenciales. Podemos

observar en la tabla 4 las siguientes secciones relevantes y su relación con el sistema estructural (González Ortiz., 2016):

**Figura 3** Secciones 4 a 10 Ciclo PHVA o Deming



Fuente: Elaboración propia.

Como afirma González Cambray et al., (2019, págs. 6-7) La norma ISO 9001:2015, se fundamenta en siete principios de calidad, que configuran las reglas básicas por las que funciona una organización y se dirigen a la mejora continua y el rendimiento a largo plazo. Los siete principios son: el enfoque al cliente, que busca cumplir y superar las expectativas del cliente; liderazgo, que implica establecer una dirección y propósito claros; compromiso de las personas, que resalta la importancia de la competencia y la implicación del personal; enfoque a procesos, que ve las actividades como procesos interrelacionados dentro de un sistema coherente; mejora continua, enfocada en el éxito organizacional; toma de decisiones basada en la evidencia, que se apoya en datos sólidos para lograr resultados deseables; y gestión de las relaciones, que enfatiza la importancia de mantener relaciones beneficiosas con todas las partes interesadas. Estos principios son esenciales para alcanzar la excelencia en la gestión de la calidad y el éxito sostenido de la organización.

La obtención de la certificación ISO 9001:2015 (véase figura 4) conlleva una serie de ventajas significativas. En primer lugar, el cumplimiento con la norma ISO 9001 demuestra el deber de una empresa por satisfacer los requisitos del cliente y mejorar la satisfacción del cliente mediante procesos eficientes. Esta certificación también ayuda en el cumplimiento legal y regulatorio, mejorando las operaciones comerciales generales y la reputación en el mercado. Además, la aplicación de la norma ISO 9001 mejora la eficiencia operativa, reduce el desperdicio y conduce a ahorros de costes. Asimismo, puede facilitar el acceso a nuevos mercados, aumentar la competitividad y proporcionar un marco para la mejora continua (González Cambray et al., 2019, pág. 31).

**Figura 4** Distintivo de las organizaciones certificadas por ISO 9001



Fuente: (ISO, 2023)

En resumen, la norma ISO 9001:2015 se centra en la toma de decisiones estratégicas, la gestión de riesgos, la participación de la dirección y la mejora continua, siempre teniendo al cliente como objetivo final. Además, sirve como una herramienta valiosa para las organizaciones que buscan mejorar la calidad, la eficiencia y la satisfacción del cliente, al mismo tiempo que aseguran el cumplimiento de los requisitos regulatorios. Su estructura y principios guían a las organizaciones

hacia la excelencia operativa, un mejor rendimiento y un crecimiento sostenible en el contexto empresarial muy competitivo de hoy en día.

### 2.3. El Sistema de Calidad Turística en Destinos SICTED

El Sistema de Calidad Turística en Destinos (SICTED) es una iniciativa de gestión de calidad desarrollada en España con el objetivo de mejorar la competitividad y la calidad de los destinos turísticos. Esta metodología, implementada por la Secretaría de Estado de Turismo (SETUR) en colaboración con las comunidades autónomas y entidades locales, se fundamenta en la cooperación público-privada y se enfoca en la excelencia en la prestación de servicios turísticos (SETUR, 2024).

El SICTED es un sistema de reconocimiento y mejora continua que involucra a diversos actores del sector turístico, como empresas, administraciones públicas, asociaciones empresariales y otros agentes relevantes. Su estructura se basa en la aplicación de estándares de calidad establecidos para diferentes ámbitos de actividad turística, como alojamiento, restauración, transporte, actividades turísticas, entre otros. En la figura 5 se muestra el distintivo de aquellas empresas adheridas al mismo.

Figura 5. *Distintivo SICTED*



Fuente: (SETUR, 2024)

Una de las características sobresalientes del SICTED es su enfoque multidimensional, que abarca todas las etapas del proceso turístico, desde la planificación y promoción hasta la experiencia del visitante y la gestión de destinos. Este planteamiento se traduce en un compromiso integral con la calidad en todos los aspectos relacionados con la oferta turística, que incluyen la atención al cliente, la preservación del patrimonio cultural y natural, y el desarrollo sostenible.

El proceso de aplicación del SICTED inicia con la adhesión de las empresas y entidades interesadas, comprometiéndose a cumplir con los estándares de calidad establecidos y a someterse a evaluaciones periódicas para verificar su cumplimiento. Para facilitar este proceso, se establecen herramientas de autoevaluación, formación y asistencia técnica, que proporcionan a los participantes acceso a recursos y conocimientos para mejorar sus prácticas y procesos.

La evaluación del cumplimiento de los estándares de calidad se realiza mediante auditorías llevadas a cabo por evaluadores externos, quienes verifican el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos. Además, proporcionan retroalimentación y recomendaciones para la mejora continua. Esta retroalimentación es fundamental para identificar áreas de oportunidad y fortalecer las capacidades de las empresas y destinos turísticos (SETUR, 2024).

La adhesión al SICTED ofrece una serie de beneficios tanto para los destinos turísticos como para los establecimientos y servicios que operan en ellos. Para los destinos, implica el establecimiento de una estructura de gestión dedicada a mejorar la competitividad de las empresas turísticas, asegurando un nivel de calidad consistente que aumente la satisfacción y fidelización de los turistas. Además, la participación en este programa nacional brinda la oportunidad de colaborar con otros 103 destinos y acceder a recursos compartidos.

Por otro lado, para los establecimientos y servicios, formar parte del SICTED implica una mejora en la gestión interna, sobre todo en los procesos relacionados con la satisfacción del cliente. Con un plan formativo estructurado en 4 ciclos y compuesto por 19 módulos, se busca incrementar la cualificación del equipo humano, lo que contribuye a elevar el estándar de calidad en la prestación de servicios turísticos (SETUR, 2024).

## 2.4. El modelo de excelencia europeo EFQM

La introducción al modelo EFQM es un compendio de los esfuerzos sostenidos para promover una cultura de mejora continua e innovación dentro de las organizaciones, tanto en Europa como a nivel mundial con los premios Malcolm Baldrige (Estados Unidos 1987) y el premio Deming (Japón 1951). Desde su creación en 1991, el modelo se ha convertido en una herramienta esencial para la autoevaluación organizacional, además de servir como el criterio fundamental para galardonar los Premios a la Calidad de Europa. No obstante, el dinamismo inherente al ámbito empresarial, marcado por cambios globales, megatendencias y un contexto VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), ha instigado la evolución constante del modelo, conduciendo a la creación del EFQM 2020 (Fluxà, 2021)

Este proceso de mejora continua no se ha llevado a cabo en de manera aislada; más bien, ha sido el resultado de una rigurosa investigación realizada por la EFQM entre 2018 y 2019. Este esfuerzo incluyó la participación de casi dos mil expertos en gestión, grupos de trabajo y entrevistas con líderes de más de sesenta organizaciones diversas. A partir de este extenso diálogo con la comunidad empresarial, se identificaron una serie de cambios esenciales que han dado forma al nuevo modelo EFQM 2020 y que deben ser adoptados por las organizaciones para mantener su relevancia y excelencia (Fluxà, 2021).

Entre estos cambios se incluyen la necesidad de considerar el ecosistema en el que opera la organización, adoptar un estilo de liderazgo más colaborativo y menos jerárquico, y reconocer el valor de la diversidad en la fuerza laboral. Además, se destaca la importancia de gestionar tanto el día a día como el cambio de manera eficaz, así como fomentar la creatividad, la innovación y la capacidad de respuesta ágil ante las oportunidades y amenazas del entorno (Fluxà, 2021)

Como resultado de este proceso de mejora continua, el modelo EFQM ha evolucionado de ser solo una herramienta de evaluación/autoevaluación a convertirse en un marco dinámico y flexible para guiar a las organizaciones en su camino hacia la creación de valor sostenible. Al incorporar elementos estratégicos y diferenciales, como la sostenibilidad medioambiental y social, la diversidad e inclusión, y la digitalización, el modelo EFQM 2020 representa una guía integral para el éxito empresarial en el siglo XXI (Fluxà, 2021)

### 2.4.1. Conceptos fundamentales del modelo EFQM

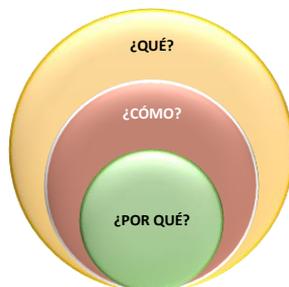
La lógica del modelo EFQM se basa en el "Círculo de Oro" o "Golden Circle" (véase figura 6) cuyo modelo conceptual fue desarrollado por Simon Sinek. El modelo busca explicar por qué algunas organizaciones y líderes son en particular capaces de inspirar acción y alcanzar el éxito sostenido, mientras que otros no lo logran (Fluxà, 2021).

El modelo del Círculo de Oro se compone de tres dimensiones concéntricas:

- **¿Por qué?** En la dimensión más interna se representa el propósito, que representa la razón de ser de la empresa más allá de hacer dinero; es lo que inspira a la organización a hacer lo que hace. Según Sinek, este es el aspecto más esencial y, sin embargo, el que muchas organizaciones suelen descuidar o no comunicar de forma efectiva.
- **¿Cómo?** La segunda dimensión se refiere a los procesos o sistemas que distinguen a una entidad de sus competidores. Esta capa trata sobre la manera en que se realizan las tareas necesarias para llevar a cabo el propósito.

- **¿Qué?** La dimensión externa del círculo describe los productos o servicios que la organización vende o produce. Es la parte tangible del negocio, lo que es visible para el exterior y lo que en general se percibe como la "actividad" de la empresa.

**Figura 6.** Representación del concepto del "Círculo dorado" de Simon Sinek



Fuente: elaboración propia

El Modelo EFQM se basa en una serie de conceptos fundamentales que son esenciales para lograr la excelencia en la gestión organizacional. Estos principios guían la mejora continua y la excelencia en todas las operaciones y procesos dentro de una organización (EFQM, 2020).

- **Orientación hacia los resultados:** La gestión eficaz debe enfocarse en alcanzar resultados que satisfagan tanto a los "stakeholders" internos como externos. Esto implica un entendimiento profundo de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.
- **Orientación al cliente:** Cada aspecto de la organización debe estar diseñado para satisfacer, de manera eficiente y efectiva, las necesidades del cliente, buscando su fidelización y la creación de valor a largo plazo.
- **Liderazgo y constancia en los propósitos:** Se requiere un liderazgo fuerte y visionario que fomente la estabilidad y la coherencia en la estrategia y los valores organizacionales. Este liderazgo debe ser capaz de inspirar y motivar a las personas hacia la consecución de los objetivos comunes.
- **Gestión por procesos:** La toma de decisiones debe basarse en la lógica, la integridad y el análisis empírico, utilizando datos e información objetiva para gestionar los procesos de manera eficaz y eficiente.
- **Desarrollo e involucración de las personas:** Las personas de todos los niveles de la organización deben estar empoderadas y comprometidas con sus roles. Su desarrollo continuo es esencial para aprovechar su potencial al máximo.
- **Aprendizaje, innovación y mejora continua:** Fomentar una cultura que valore el aprendizaje continuo, la innovación y la mejora constante es esencial para mantener la competitividad y adaptarse a los cambios del mercado.
- **Desarrollo de alianzas:** Las alianzas y las colaboraciones pueden ampliar las capacidades de la organización y crear valor adicional para todas las partes interesadas.
- **Responsabilidad social corporativa:** Comprometerse con el impacto social y ambiental de las actividades organizacionales, actuando de manera ética y transparente.

Estos conceptos no solo representan valores ideales, sino que también son prácticos y aplicables para guiar las acciones y estrategias en una organización que busca la excelencia.

### 2.4.2. Estructura del Modelo EFQM

El Modelo EFQM está concebido como un marco flexible y adaptable que puede ser implementado por una amplia gama de organizaciones, sin importar su tamaño o sector. La estructura del modelo EFQM se organiza en tres partes fundamentales (EFQM, 2020):

**Los Criterios de Excelencia:** Son nueve criterios que se dividen en dos grupos: criterios habilitadores y de resultados. Los habilitadores (liderazgo; estrategia; personas; alianzas y recursos; y procesos, productos y servicios) se refieren a cómo la organización logra sus resultados. Los resultados (resultados en los clientes; resultados en las personas; resultados en la sociedad; y resultados de rendimiento) evalúan lo que la organización alcanza mediante sus habilitadores.

**El método REDER** es una herramienta de evaluación y gestión que se centra en cuatro aspectos: Resultados, Enfoque, Despliegue y Evaluación y Revisión. Este método permite a las organizaciones planificar y desarrollar sus estrategias de forma coherente, implementar acciones, medir resultados y mejorar de forma continua mediante un enfoque sistemático y disciplinado. La retroalimentación es fundamental en el modelo EFQM. No solo ayuda a las organizaciones a entender sus fortalezas y áreas de mejora en un contexto competitivo, sino que también promueve un aprendizaje continuo y la adaptación a nuevas prácticas y contextos.

**La estructura del modelo EFQM** permite que las organizaciones no solo se autoevalúen de manera rigurosa y estructurada, sino que también les proporciona un camino claro hacia la mejora continua, asegurando que las prácticas de gestión y los resultados alcanzados estén en concordancia con los principios fundamentales de la excelencia. Esta estructura ha demostrado ser efectiva en una amplia gama de contextos organizacionales, fomentando una cultura de excelencia y adaptabilidad.

El Modelo se estructura en tres partes principales que corresponden al concepto del Círculo Dorado: Dirección, Ejecución y Resultados, tal como se visualiza en la figura 6 (EFQM, 2020). Esta estructuración facilita la comprensión del por qué, cómo y qué de las organizaciones que buscan la excelencia. Los tres principales criterios mencionados antes se subdividen a su vez en subcriterios, los cuales podemos observar en la figura 7.

**Figura 7.** Estructura del modelo EFQM, dividido en bloques principales y sus subcriterios.



Fuente: (EFQM, 2020)

A continuación, haremos un breve resumen de los bloques principales y sus subcriterios (EFQM, 2020).

### **Bloque de Dirección:**

Este bloque abarca la visión y la estrategia de la organización, fundamentándose en un propósito inspirador y en el fomento de una cultura que promueva el éxito. Se divide en dos criterios esenciales:

- Criterio 1: Propósito, visión y estrategia.
- Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo.

### **Bloque de Ejecución:**

Una vez que la dirección de la organización ha establecido el rumbo a seguir, es fundamental embarcarse en el proceso para alcanzar estos objetivos. El Bloque de Ejecución se centra en la aplicación efectiva de estas estrategias. Este componente asegura un profundo conocimiento de los grupos de interés y promueve la creación de valor de manera no sólo inmediata, sino también sostenible a lo largo del tiempo. Este segmento se estructura en varias partes fundamentales que contribuyen a este fin:

- Implicar a los Grupos de Interés: Reconociendo y valorando a quienes son primordiales para el éxito
- Crear Valor Sostenible: Asegurando que las operaciones no solo sean eficientes hoy, sino que también se preparen para el futuro.
- Gestionar el Funcionamiento y la Transformación: Administrando los recursos y procesos actuales mientras se fomenta la innovación necesaria para el mañana.
- Bloque de Resultados: La Medición del Éxito

Para acabar, los esfuerzos realizados en la Dirección y la Ejecución se manifiestan en el **Bloque de Resultados**. Este componente actúa como un espejo que refleja los logros alcanzados por la organización y sus planes futuros. En este bloque se lleva a cabo la evaluación de varios aspectos esenciales:

- Percepción de los Grupos de Interés: Este indicador mide cómo los externos perciben y valoran a la organización, proporcionando una visión externa esencial sobre el impacto y la reputación de la misma.
- Rendimiento Estratégico y Operativo: Se analizan las métricas tangibles que demuestran el grado de cumplimiento de la organización respecto a sus objetivos estratégicos y operativos, ofreciendo una medida clara de su eficacia.
- Evaluación y Reconocimiento: Este aspecto se enfoca en el reconocimiento continuo de los logros y en la evaluación periódica para asegurar que la organización se mantenga en un camino de mejora y excelencia continuas.

El modelo requiere un proceso de evaluación constante para ser del todo efectivo. Mediante la evaluación y la aplicación de la lógica REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión), las organizaciones pueden determinar su posición actual, identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para avanzar. Además, el reconocimiento mediante el sello EFQM actúa como un incentivo para que las organizaciones persistan en su camino hacia la excelencia. Este reconocimiento asegura que las prácticas no solo sean valoradas, sino que también sirvan como ejemplos inspiradores para otras entidades. (Camisón & Camisón, 2021, pág. 49).

El Modelo EFQM 2020 ofrece un marco coherente y dinámico para que las organizaciones no sólo aspiren a la excelencia, sino que también la alcancen de manera sostenida. Con su estructura de Dirección, Ejecución y Resultados, provee las herramientas necesarias para que cada organización se evalúe, mejore y al final, sobresalga en su campo.

#### **2.4.3. Valores del Modelo EFQM**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como parte de la Agenda 2030, representan un conjunto integral de metas destinadas a abordar

los desafíos globales más apremiantes, que van desde la erradicación de la pobreza hasta la acción climática (véase figura 8). La relación entre los ODS y el EFQM es sobre todo una unión entre dos enfoques que comparten objetivos fundamentales: la sostenibilidad y la excelencia. Mientras que los ODS establecen una hoja de ruta ambiciosa para promover el desarrollo sostenible en todas sus dimensiones (económica, social y ambiental), el modelo EFQM proporciona un marco estructurado para que las organizaciones mejoren su rendimiento y alcancen la excelencia con la aplicación de prácticas de gestión de calidad (EFQM, 2020).

Un principio clave del EFQM es la proyección hacia el futuro y la sostenibilidad. Esto significa que las organizaciones deben actuar de manera responsable, considerando el impacto a largo plazo de sus acciones tanto en la sociedad como en el medio ambiente. (CEX, 2021) Esta perspectiva se ajusta con los ODS, ya que muchos de los objetivos y metas delineados en la Agenda 2030 se centran en promover prácticas empresariales sostenibles y en armonía con el contexto. La integración de los ODS en la estrategia y las operaciones de una organización puede servir como un impulsor esencial para mejorar su rendimiento en los criterios del modelo EFQM, como liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos y resultados. Al coincidir los objetivos y las acciones de la organización con los ODS pertinentes, se puede fomentar una cultura de mejora continua y contribuir de manera significativa al desarrollo sostenible a nivel global (CEX, 2021)

**Figura 8.** *Objetivos de Desarrollo Sostenible.*



Fuente: (CEX, 2021)

#### **2.4.5. Evaluación y obtención del Sello EFQM**

El sello EFQM es un reconocimiento que se otorga a las organizaciones que han demostrado, mediante una evaluación rigurosa, que sus prácticas de gestión cumplen con los estándares del modelo EFQM. Este sello no es solo una medalla; es una prueba de que la organización no solo se compromete con la excelencia operativa y la mejora continua, sino que también alcanza resultados notables en varias áreas decisivas (Fluxà, 2021, pág. 12).

Para obtener el sello EFQM, una organización debe someterse a un proceso de evaluación detallado que implica varios pasos:

- I. **Autoevaluación:** La organización realiza primero una autoevaluación para identificar tanto sus fortalezas como áreas de mejora. Esta fase es esencial porque sirve de base para cualquier plan de acción futuro.
- II. **Validación externa:** Tras la autoevaluación, evaluadores externos revisan y realizan su propia evaluación, que incluye visitas in situ, entrevistas con empleados y análisis de documentos y datos.
- III. **Informe de evaluación:** Los evaluadores preparan un informe detallado que refleja el rendimiento de la organización en relación con los criterios del modelo EFQM.

- IV. Decisión de certificación: Si la evaluación es positiva y la organización cumple con los requisitos necesarios, se le otorga el sello EFQM (véase fig. 9).

**Figura 9.** Diferentes sellos de EFQM



Fuente: (EFQM, 2020)

Las ventajas obtener el sello EFQM ofrece varios beneficios, incluyendo (EFQM, 2020):

- Reconocimiento a nivel internacional: Al ser un distintivo reconocido en Europa, ayuda a que la organización se destaque en el mercado global.
- Mejora constante: El proceso de evaluación brinda retroalimentación detallada que las organizaciones pueden aprovechar para mejorar sin cesar sus operaciones.
- Compromiso del equipo: El proceso implica a empleados de todos los niveles, lo que puede aumentar el compromiso y la satisfacción laboral.

### 3. ILUNION HOTELS

IH es una entidad reconocida en el panorama hotelero español. El nacimiento de esta cadena hotelera se produce en 1988, bajo el paraguas del Grupo Social ONCE, que empieza su aventura dentro del sector hotelero. En 1993 se aglutina, la entonces dispersa oferta hotelera, bajo la marca Confortel con el propósito de consolidar la identidad visual de todos los establecimientos bajo el amparo de la compañía, al tiempo que se forja una imagen de marca fuerte y duradera en la mente de los consumidores. Siguiendo esta misma línea, en 2004 se cambia el nombre a Confortel Hoteles, con el objetivo estratégico de no solo concordar la imagen de los hoteles, sino también potenciar su reconocimiento y presencia en el mercado mediante una marca corporativa unificada y coherente. En 2005, se marca un hito significativo con la creación de su primer lema de marca: "Nos importas tú". Esta frase resume el compromiso de la empresa en acercarse más a sus clientes, ofreciendo una experiencia hotelera cercana y personalizada (ILUNION HOTELS, 2024).

En 2012, se lleva a cabo una actualización del slogan de marca: "Descubre lo mejor de ti". Esta evolución refleja el deseo de involucrar a los clientes con la marca, invitándolos a descubrir y potenciar su propio bienestar durante su estancia, en lugar de sólo ofrecer servicios estándar. El año 2014 marca un punto de inflexión con el nacimiento de la marca ILUNION, la cual integra bajo un mismo paraguas todas las compañías de ONCE y su Fundación. Esta consolidación refleja una imagen más sólida y sinérgica, apuntalando el compromiso de la organización con la inclusión y la excelencia (ILUNION HOTELS, 2024).

Al final, en 2015, Confortel Hoteles da paso a ILUNION Hotels, completando así el cambio de marca iniciado el año anterior por ILUNION. Dicho cambio refleja la evolución de la empresa hacia una identidad más inclusiva y comprometida con la diversidad, en consonancia con los valores fundamentales de ONCE y su Fundación.

En la actualidad IH cuenta con un total de 30 hoteles establecidos a nivel nacional, distribuidos estratégicamente en destinos como Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla, constituyendo un testimonio palpable de su dedicación hacia la igualdad de oportunidades en el ámbito hotelero. La distribución específica de estos hoteles se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4.** *Hoteles pertenecientes a la cadena IH.*

<b>Ciudad</b>	<b>N.º de Hoteles</b>
<b>Barcelona</b>	5
<b>Madrid</b>	4
<b>Valencia</b>	4
<b>Málaga</b>	3
<b>Extremadura</b>	3
<b>Cádiz</b>	2
<b>Bilbao</b>	2
<b>San Sebastián</b>	1
<b>Girona</b>	1
<b>Zaragoza</b>	1
<b>Menorca</b>	1
<b>Huelva</b>	1
<b>Sevilla</b>	1
<b>Lanzarote</b>	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Fuente: (ILUNION HOTELS, 2024)

IH es una compañía pionera dentro del sector turístico tanto por generar espacios para todos como por servir con gran éxito como modelo de integración laboral. Durante su trayectoria ha recibido numerosos reconocimientos, incluyendo el Sello de Europeo EFQM 600+, el máximo nivel de reconocimiento que concede el Club Excelencia en Gestión, como representante oficial en España de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Este reconocimiento valora el nivel de reputación, de gestión transparente, y el compromiso con la sociedad. También destaca por su apuesta por la accesibilidad y la integración de personas con discapacidad, siendo la primera cadena del sector en obtener dicho sello. El compromiso con un modelo de negocio único y sostenible que combina la rentabilidad económica y social, ha permitido a IH seguir siendo referentes y líderes en la inclusión social y laboral de personas con discapacidad.

En términos de reconocimientos, la cadena ha sido galardonada con múltiples premios, entre ellos el Premio Excelencias 2012 por sus buenas prácticas en responsabilidad social corporativa y gestión medioambiental; y los Premios Travellers' Choice Hotels de TripAdvisor en la categoría de Hoteles Más Modernos para ILUNION Atrium. Estos premios, una vez más, refuerzan su visión de un turismo accesible para todos y su compromiso continuo con la excelencia en el servicio y la integración social (ILUNION HOTELS, 2024).

La cadena hotelera contó con una plantilla media en el año 2022 de 1.405 trabajadores, de los cuales, un 44% son personas con discapacidad y un 58% son mujeres. IH ha desarrollado un motor de reservas accesible, diseñado por Roiback, que permite a los clientes con discapacidad física, visual o auditiva gestionar de forma eficaz y autónoma su alojamiento. La página web y el motor de reservas también cuentan con el nivel AA establecido en la norma UNE 139803:2012, que recoge los cánones internacionales de Accesibilidad al Contenido Web 2.0 (WCAG en sus siglas en inglés) (ILUNION HOTELS, 2024).

La misión de IH es ofrecer a sus clientes una experiencia excelente, innovadora y sostenible, con el compromiso de un equipo humano único. Su visión, seguir demostrando al sector, al accionista y a la sociedad, que el éxito se puede alcanzar mediante un modelo de negocio único y sostenible que combina la rentabilidad económica y social. Sus valores de calidad, integración laboral, integridad, accesibilidad, compromiso y responsabilidad, junto con una constante búsqueda de la mejora continua mediante la innovación, los definen y guían en cada paso que dan hacia un mundo más inclusivo y accesible para todos (ILUNION HOTELS, 2024).

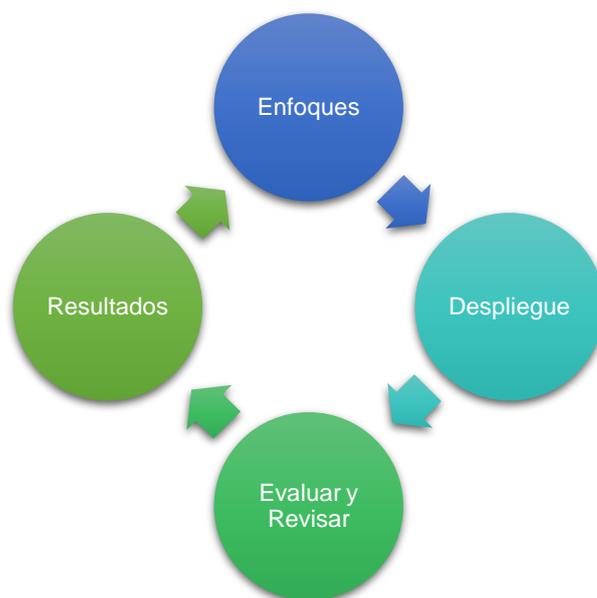
### 3.1. Sistema de evaluación REDER

El método REDER es una herramienta fundamental dentro del Modelo EFQM para evaluar y gestionar la calidad en una organización y ayuda a las organizaciones de diferentes maneras:

- Incluye las diversas iniciativas de mejora en el funcionamiento diario de la organización.
- Ayuda a identificar lo que hacen bien (puntos fuertes) y dónde pueden mejorar (oportunidades).
- Facilita la comparación con otras empresas de misma naturaleza o diferente, Al utilizar un conjunto de criterios en gran medida aceptados en toda Europa y al identificar y permitir compartir las buenas prácticas dentro de la organización.
- La herramienta educa a los empleados de la empresa en los conceptos esenciales y el marco teórico que posibilita la gestión y el perfeccionamiento de la entidad, estableciendo conexiones directas entre estos principios y las responsabilidades individuales de los colaboradores.

Este método de evaluación, bastante reconocido en el ámbito empresarial, se fundamenta en los principios del Modelo EFQM de excelencia. El sistema de evaluación REDER establece una serie de dimensiones decisivas para este marco teórico. En su totalidad, este sistema considera aspectos de vital importancia para la formulación estratégica de cualquier entidad organizativa, con independencia de su sector económico. Dichos aspectos se conceptualizan como criterios y subcriterios, los cuales parten de la figura 10 (Fluxà, 2021):

**Figura 10.** Lógica REDER y sus 4 elementos



Fuente: Elaboración propia.

La EFQM aboga por la adopción del proceso de autoevaluación como una estrategia clave para mejorar el rendimiento de las organizaciones. Esta convicción, sostiene que la aplicación rigurosa de la autoevaluación contribuye significativamente a mejorar la eficacia y eficiencia de las entidades, sin importar su tamaño o naturaleza, ya sea en el ámbito privado o público (EFQM, 2020). En la tabla número 5 podemos observar cómo este método de autoevaluación, determina que es con precisión lo que necesita toda organización (Fluxà, 2021).

**Tabla 5. Etapas que muestran los pasos de la lógica REDER**

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
<b>Definición de resultados objetivo</b>	Definir de forma clara los resultados esperados como parte integral de la estrategia organizativa.
<b>Establecimiento de enfoques</b>	Establecer una serie de estrategias sólidamente fundamentadas y aplicadas de manera consistente.
<b>Aplicación de enfoques</b>	Desarrollar las estrategias de manera adecuada y efectiva para garantizar su correcta ejecución y cumplimiento.
<b>Evaluación y revisión continua</b>	Evaluar y revisar de forma regular los enfoques implementados para aprender de la experiencia y mejorar.

Fuente: (Fluxà, 2021)

El apartado de resultados en el contexto de la gestión organizativa refleja el fruto de los esfuerzos realizados y proyecta las metas futuras de la entidad. Aquí, se abordan diversos aspectos del rendimiento, desde métricas económico-financieras hasta percepciones de los grupos de interés más importantes. Se evalúan tendencias positivas, la consecución de objetivos preestablecidos y se establece una comparativa con otros actores del mismo ámbito. Este análisis busca identificar las relaciones de causa y efecto entre las acciones emprendidas y los resultados obtenidos, así como la aplicabilidad de dichos resultados en áreas estratégicas.

El procedimiento se centra en la planificación estratégica y sus fundamentos, garantizando una lógica clara y la capacidad de adaptación a diversos grupos de interés, como clientes, colaboradores, accionistas y reguladores. Además, debe coincidir con la estrategia general de la organización, integrarse con otros enfoques relevantes y estar diseñado para asegurar la adaptabilidad ante los cambios del entorno.

El despliegue, como siguiente etapa, implica la ejecución concreta de los enfoques planificados. Aquí, se enfatiza la importancia de una aplicación efectiva y adaptable, que abarque las áreas relevantes de la organización y fomente la agilidad y la capacidad de adaptación.

Al final, la evaluación, revisión y mejora constituyen un proceso continuo de retroalimentación y perfeccionamiento. Esto implica la realización de mediciones regulares para evaluar el progreso, el análisis profundo de los resultados obtenidos y la aplicación de acciones correctivas o de mejora continua. En resumen, este ciclo de evaluación y mejora constante garantiza la relevancia y eficacia de los enfoques adoptados por la organización en su búsqueda de la excelencia operativa.

### **3.2. Aplicación de la metodología REDER en ILUNION HOTELS.**

En este bloque analizaremos y evaluaremos mediante las fuentes internas de IH sus prácticas de gestión de calidad y su impacto en la organización. Las fuentes consultadas corresponden a informes, como el de *Sostenibilidad 2022*, *Informe para clientes Ilunion* y otros documentos corporativos que nos ayudarán a entender el nivel de implicación de sus clientes, tanto externos como internos. El análisis se centrará en los 3 principales bloques del EFQM y en los 7 criterios que le siguen.

#### **3.2.1. Análisis del Bloque de Dirección**

En el bloque de Dirección, es fundamental comprender los pilares sobre los cuales se sustenta la estructura y filosofía de gestión de calidad. Este análisis comienza con una mirada a los primeros dos criterios del modelo: Propósito, Visión y Estrategia, y Cultura de la Organización y Liderazgo, y cómo se gestionan en IH (Fluxà, 2021).

##### **3.2.1.1. Criterio 1: Propósito, Visión y Estrategia**

De acuerdo con Fluxà (2021), una organización excelente comprende la relevancia de que su propósito sea percibido como beneficioso para todo su ecosistema. Por ello, define un propósito inspirador que resalte el valor de sus actividades y sea atractivo para todos sus grupos de interés. Este propósito es la base para una visión que motive y estimule a todos los involucrados. Para lograrlo, la organización comprende la necesidad de un propósito claro y beneficioso, establece un propósito inspirador y atractivo para sus grupos de interés, define una visión motivadora basada en este propósito, involucra a sus grupos de interés en la definición y comunicación de su propósito y visión, e identifica áreas relevantes donde debe obtener resultados sobresalientes de manera sostenida para alcanzar su visión.

**El propósito** de IH, y por tanto el enfoque inicial de su gestión es "Construir un mundo mejor con todos incluidos". Esta declaración de principios refleja el compromiso claro de la empresa con la inclusión y la sostenibilidad, marcando una orientación hacia la creación de un impacto positivo tanto en la sociedad como en el medio ambiente. Este propósito se enfoca de manera que guía todas las acciones de la organización, asegurando que cada iniciativa y decisión contribuyan a un objetivo común de mejorar la calidad de vida para todos, sin exclusiones (ONCE G. S., 2022).

**La visión** de IH se enfoca en convertirse en un proyecto empresarial de referencia, competitivo y demostrando que la rentabilidad económica es compatible con el impacto social y permitiendo la transformación del mundo empresarial", es una aspiración clara para el futuro de la organización. Esta visión muestra la compatibilidad entre el éxito financiero y la responsabilidad social, lo que es fundamental para el éxito a largo plazo de la empresa.

La efectividad de la visión y el propósito de ILUNION Hotels se refleja en su capacidad para inspirar un movimiento de cambio social mediante los valores de sostenibilidad, hacer de sus hoteles escuelas de agentes de cambio (12 hoteles son Centros Especiales de Empleo) de empleados, ciudadanos, clientes y turistas conscientes, y formar y sensibilizar a sus empleados y clientes en valores sociales y sostenibles. Como se señala en el informe el *Plan director de Sostenibilidad ILUNION 2023 – 2027* IH muestra su firme apuesta por adaptar su estrategia y las acciones de la organización con los ODS y en concreto con los ODS de la tabla 6:

**Tabla 6.** ODS con los que IH contribuye y acciones que la empresa ha ejecutado.

ODS	Objetivo	Descripción
3	Salud y bienestar	Primera de las empresas en obtener el certificado AENOR frente al Covid -19, cede 3 hoteles para su medicalización
6	Agua limpia y saneamiento	Uso responsable del agua como recurso de valor natural
8	Trabajo decente y crecimiento económico	44% media de personas con discapacidad empleadas y 10% en riesgo de exclusión. Aprobación de la política DDH (Derechos Humanos)
10	Reducción de las desigualdades	Reducir la desigualdad en y entre los países.
11	Ciudades y comunidades sostenibles	IH publica la "guía de pautas para la atención de los clientes con discapacidad en el ámbito hotelero"
12	Producción y consumo responsables	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, mediante economía circular con Enagás para crear Llewo, un operador logístico sostenible
13	Acción por el clima	100% de la energía eléctrica de IH es de origen renovable
15	Vida de ecosistemas terrestres	Prevenir, gestionar y reparar los impactos de nuestra actividad en el hábitat, paisaje y biodiversidad
16	Paz, justicia e instituciones sólidas	Sostenibilidad como cuarto pilar estratégico del Plan estratégico de IH 2020-2023

17	Alianzas para lograr los objetivos	Fortalecer los medios de aplicación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.
----	------------------------------------	---

---

Fuente: (ILUNION, 2023)

### 3.2.1.2. Criterio 2: Cultura de la Organización y Liderazgo

El segundo criterio se centra en la cultura organizacional y el liderazgo, elementos esenciales para la implementación exitosa del Modelo EFQM. Una cultura organizacional sólida, basada en valores compartidos y comportamientos éticos, es esencial para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y orientado a la mejora continua.

“Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas” (Camisón et al., 2006, pág. 717)

El reciente informe sobre sostenibilidad de IH (2023) resalta que la cultura organizativa y el liderazgo de IH se construyen sobre valores como transparencia, solidaridad, confidencialidad, equidad, compromiso, integridad, humildad, respeto, innovación, responsabilidad y sostenibilidad. Estos valores reflejan cómo el comportamiento y las acciones del equipo directivo y otros líderes en la organización apoyan y promueven una cultura de Gestión de Calidad Total (GCT) y excelencia (Camisón et al., 2006, p. 717).

El Consejo de Administración de IH, compuesto por nueve miembros (presidente, consejero delegado y siete vocales), es el principal órgano de gobierno de la organización. De estos miembros, el 88.89% presenta alguna discapacidad y el 44.4% son mujeres. La división hotelera está encabezada por Alejandro Oroño, consejero delegado y director general del Grupo Ilunion.

El Buen Gobierno en ILUNION considera varios aspectos, incluyendo la relación con los órganos de gobierno, los grupos de interés, el cumplimiento normativo o "compliance", la gestión de riesgos ASG (Ambiental, Social y Gobernanza), la protección de los derechos humanos, una cadena de valor responsable, finanzas e inversión sostenible con criterios ASG y el fomento de una cultura ética. El compromiso con la conducta ética y las buenas prácticas de buen gobierno, conocido como "El Sustainability Way de ILUNION", surge como un conjunto de prácticas que se inician en los niveles más altos de dirección y se extienden a los distintos grupos de interés. Esto refleja un enfoque de liderazgo de arriba hacia abajo que establece el tono para el comportamiento ético y la toma de decisiones responsables. El liderazgo en ILUNION subraya la importancia de ser un agente de cambio y construir un mundo mejor con un comportamiento empresarial comprometido y responsable.

Además, el enfoque de liderazgo humanista en IH promueve un buen gobierno orientado a sus grupos de interés (clientes, proveedores, empleados, reguladores y sociedad), con una visión a largo plazo. Según José Ángel Preciados, CEO de IH (ILUNION HOTELS, 2024),

“La nuestra es una organización que pone en el centro de su estrategia a sus grupos de interés, haciendo un especial hincapié en la escucha a sus empleados y clientes, con el objetivo de tener y mantener la máxima conexión y cercanía con ellos y superar sus expectativas”

La empresa fomenta una cultura centrada en las personas, guiada por valores de liderazgo humanista. Sus políticas de trabajo flexible, la escucha activa a los empleados y la priorización del bienestar de los empleados refuerzan la conexión con la empresa, creando un ambiente de trabajo positivo que valora y promueve el crecimiento personal y profesional.

IH ha lanzado su Plan Director de Innovación 2023-2025 (ILUNION HOTELS, 2024). La estrategia de innovación de IH, basada en su propósito de "Construir un Mundo Mejor con Todos Incluidos", surge de una amplia consulta interna que involucra a directivos y diferentes perfiles de la empresa. La estrategia se enfoca en la mejora tanto de la experiencia del cliente como del empleado, con especial atención a colectivos vulnerables y personas con discapacidad. La innovación se realizará en línea con nueve enfoques, incluyendo la sostenibilidad y la comunicación con los grupos de interés, con el objetivo de transformar la empresa de manera exitosa y sostenible, generando valor para todos los involucrados y cumpliendo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El plan comprende 50 proyectos centrados en la experiencia del cliente y del empleado, así como en la colaboración con startups y otras entidades para explorar nuevos modelos de negocio. IH también establecerá un sistema de vigilancia competitiva para adoptar iniciativas disruptivas y mejoras, asegurando que la estrategia se implemente en toda la empresa mediante comités en todas las áreas.

A continuación, se representa en la tabla 7 los enfoques y despliegues relativos a Cultura de la Organización y Liderazgo.

**Tabla 7. Enfoques y despliegues en IH según criterio cultura y liderazgo**

<b>Criterio 2: Cultura de la Organización y Liderazgo</b>		
<b>Subcriterios</b>	<b>Enfoque de IH</b>	<b>Despliegue en IH</b>
<b>Desarrollo y facilitación de la misión y visión</b>	Liderazgo basado en valores compartidos: transparencia, solidaridad, equidad, compromiso.	Las acciones y comportamientos del equipo de dirección reflejan y promueven estos valores.
<b>Desarrollo de valores y sistemas</b>	Sistema de Buen Gobierno, relación con grupos de interés, cumplimiento normativo.	Consejo de Administración con representación diversa, gestión de riesgos ASG, protección de derechos humanos.
<b>Compromiso con la conducta ética y buenas prácticas</b>	Conducta ética con "El Sustainability Way", dirigido desde los altos niveles de dirección.	Aplicación de políticas éticas y prácticas de buen gobierno en todos los niveles de la organización.
<b>Gobernanza sólida y liderazgo humanista</b>	Enfoque humanista: gobernanza para los grupos de interés, equilibrio vida laboral-personal.	Política de Oficina Flexible 2.0, encuestas y grupos de trabajo para escuchar a los empleados.
<b>Fomento de la cultura ética</b>	Ética como base del comportamiento empresarial responsable y agente de cambio positivo.	Enfoque de arriba hacia abajo en la ética empresarial, promoviendo la sostenibilidad y el compromiso social.
<b>Atención en la experiencia del cliente y empleado</b>	Políticas de trabajo flexibles, desarrollo profesional y orgullo de pertenencia.	Escucha activa de empleados y clientes, políticas para superar expectativas y fomentar el bienestar.
<b>Innovación y sostenibilidad</b>	<i>Plan Director de Innovación 2023-2025, enfocado en sostenibilidad y experiencia del cliente y empleado..</i>	50 proyectos de innovación, colaboración con startups, sistema de vigilancia competitiva para mejoras.

Fuente: (ILUNION, 2023), (ONCE G. s.), (Informe para clientes ILUNION, 2024)

### **3.2.2. Análisis del Bloque de Ejecución**

En este apartado se examina la aplicación concreta de las estrategias y prácticas presentadas en el Bloque de Dirección. Se pretende ilustrar cómo IH implementa sus iniciativas de gestión de calidad, enfocándose en la ejecución de políticas, procesos operativos y la materialización de la visión y propósito organizacional en las actividades diarias. Por lo tanto, se busca entender cómo se traducen los principios y valores en acciones tangibles que contribuyen a la mejora continua y al logro de los objetivos empresariales.

### 3.2.2.1. Criterio 3: Implicar los grupos de interés.

La participación de los grupos de interés es esencial para el éxito de cualquier organización. Por lo tanto, este apartado revisa la gestión de estas relaciones, comenzando por la identificación de los grupos de interés y sus necesidades, y describiendo cómo IH asegura que estos grupos se sientan valorados e involucrados en sus estrategias.

Para empezar, el Plan Director de Sostenibilidad ILUNION 2023-2027 y el Informe para clientes ILUNION (2024) destacan la creación de una política bien fundamentada para interactuar con los grupos de interés, estableciendo procedimientos aplicables a todas las áreas y filiales de la empresa. Esta política se ajusta a las expectativas y necesidades de las partes interesadas mediante un análisis de materialidad, en el cual participaron 340 personas. Cada grupo de interés (sociedad, clientes, proveedores, empleados y accionistas) recibió una atención especial y la oportunidad de compartir información relevante. En consecuencia, este análisis identifica los temas importantes para estos grupos, permitiendo desarrollar estrategias de sostenibilidad efectivas y pertinentes. A continuación, se presentan los resultados de las jornadas "Aliados para el cambio", que se muestran en la tabla 8:

**Tabla 8. Resultados de las jornadas aliados para el cambio**

<b>“Stakeholders”</b>	<b>Actividades y resultados jornada “aliados para el cambio”</b>
<b>Clientes</b>	Enfoque en sostenibilidad ambiental, social y buen gobierno; prioridades en autosuficiencia energética, descarbonización, biodiversidad, prevención de riesgos climáticos, accesibilidad y diversidad; encuesta de materialidad resaltando uso responsable del agua, empleo digno y de calidad, ética, transparencia y derechos humanos.
<b>Proveedores</b>	Participaron más de 160 proveedores; temas importantes: eficiencia energética, economía circular, diversidad, inclusión, equidad, ética, transparencia y derechos humanos.
<b>Empleados</b>	Encuestas frecuentes sobre clima laboral, compromiso y riesgos psicosociales; encuesta de materialidad durante jornadas directivas con 70 participantes; temas importantes: uso responsable del agua, empleo digno y de calidad, ética, transparencia y derechos humanos.
<b>Accionistas</b>	Entrevistas con Grupo Social ONCE y Fundación ONCE; temas clave: accesibilidad, gestión ambiental, empleo para colectivos vulnerables.

Fuente: (Informe para clientes ILUNION, 2024)

Ana María López de San Román, directora de Ética, Sostenibilidad y Alianzas de ILUNION afirma que este informe proporciona retroalimentación sobre toda la estrategia e indica en qué aspectos hay que enfocarse más. Al mismo tiempo, es la base de la estrategia que ya hay diseñada y que posteriormente se representa en la memoria de sostenibilidad (ILUNION HOTELS, 2024).

La segmentación de los grupos de interés de IH se basa en su nivel de compromiso, en consonancia con su Camino de la Sostenibilidad. Estos grupos incluyen empleados, clientes, proveedores, sociedad e inversores (GRUPO ONCE), formando un amplio ecosistema que extiende un impacto positivo en la sociedad y el entorno. Para ellos, IH utiliza diversos canales con los que comparte información relevante, como el sitio web corporativo, boletines informativos, informes anuales y reuniones periódicas con accionistas. La accesibilidad y claridad de la información son fundamentales para mantener una relación de confianza.

Por otro lado, la sostenibilidad futura de IH se basa en el diálogo con sus aliados, liderado por José Ángel Preciados, CEO de IH, lo que añade valor al análisis de materialidad (resultado de la evaluación de las demandas y expectativas de los grupos de interés ) y refuerza la cultura de GCT (Camisón et al., 2006, pág. 717). En este contexto, se ha desarrollado la "ILUNION Stakeholders App" para registrar información según el modelo de relación, facilitando planes de acción personalizados para cada grupo de interés.

El análisis de materialidad llevado a cabo por ILUNION inició con un estudio preliminar para identificar los temas más importantes, que fueron discutidos con los grupos de interés. Estos temas abarcan los aspectos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) estratégicamente relevantes para la empresa. Para seleccionar los 14 temas finales, se consideraron numerosas fuentes internas y externas, como el plan estratégico de la empresa, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Estrategia Española de Turismo Sostenible 2030. Los temas materiales se dividen en tres categorías:

- **Compromiso Ambiental:** Descarbonización y eficiencia energética; economía circular y gestión de residuos; consumo y uso responsable del agua; protección del paisaje y la biodiversidad.
- **Compromiso Social:** Diversidad, inclusión y equidad; empleo digno y de calidad; gestión del talento; turismo sostenible, inclusivo y accesible; bienestar y experiencia del cliente; impacto positivo en el ecosistema, patrimonio cultural y economía local; formación y sensibilización sobre sostenibilidad.
- **Buen Gobierno:** Producción y consumo responsable en la cadena de valor; ética, transparencia y derechos humanos; solvencia y sostenibilidad financiera; transformación digital e innovación en el sector turístico; gestión de riesgos ASG; diálogo con grupos de interés y alianzas.

IH manifiesta transparencia en sus operaciones y creación de valor sostenible, brindando información detallada sobre sus actividades comerciales y su impacto social y ambiental. Publica regularmente resultados financieros, incluyendo ingresos, EBITDA (29,2 millones en 2022), inversiones y otros indicadores clave de rendimiento. Los informes de gestión anuales ofrecen un análisis detallado de las actividades comerciales, destacando iniciativas principales, proyectos, retos y oportunidades, proporcionando una visión clara de la evolución y adaptación a las demandas del mercado.

Asimismo, el compromiso de IH con la inclusión se refleja en la contratación de personas con discapacidad, con el 42.8% de su plantilla compuesta por personas con discapacidad. Se publican estadísticas detalladas sobre la composición de la fuerza laboral (una media de 1400 empleados en 2022) y las medidas para su integración y desarrollo profesional. Las iniciativas sociales incluyen programas de formación (185.000 €, un 53% más que en 2021), actividades de voluntariado( ayuda a refugiados de Ucrania) y colaboraciones con organizaciones sin ánimo de lucro, demostrando el impacto positivo en la comunidad (ONCE G. S., 2022).

Finalmente, los informes de sostenibilidad detallan los esfuerzos y logros en gestión ambiental, como la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, consumo de energía y agua, y las iniciativas de economía circular. Las certificaciones y reconocimientos, como el Sello de Excelencia Europea EFQM +600 y la certificación de Accesibilidad Universal (UNE 170001-2), se comunican claramente.

En resumen, las prácticas de IH en la relación con sus grupos de interés demuestran cómo se puede involucrar eficazmente a estos grupos, siguiendo el criterio del sistema GCT EFQM. La empresa ha logrado integrar sus estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social en su modelo de negocio, demostrando que es posible ser rentable y responsable simultáneamente.

#### **3.2.2.2. Criterio 4: Crear Valor Sostenible**

La planificación y gestión de las alianzas externas y los recursos internos son componentes esenciales para el éxito de cualquier organización. Por lo tanto, en este apartado analizamos cómo la organización en estudio articula estas dos dimensiones para apoyar su estrategia y

asegurar el funcionamiento eficaz de sus procesos. En concreto, se citan las alianzas estratégicas y los enfoques internos para la optimización y gestión de recursos. El objetivo es comprender cómo estas prácticas contribuyen a la sostenibilidad y competitividad de la organización en su contexto dinámico (EFQM, 2020).

Para empezar, según se recoge en el Informe de Sostenibilidad 2023 (ILUNION, 2023), IH se diferencia dentro del sector hotelero por su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, haciendo gala de ser una empresa que trabaja desde el compromiso que el Grupo Social ONCE le confiere. La empresa no solo busca la rentabilidad, sino que también se preocupa por tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Esto se refleja en una de sus políticas más sobresalientes: la inclusión de personas con discapacidad y la aplicación de prácticas sostenibles en todos sus hoteles.

En este sentido, para involucrar a sus grupos de interés, IH mantiene una comunicación constante mediante diversos canales y herramientas, como la "Stakeholder App", que registra actividades y alianzas. Esta plataforma ayuda a gestionar la información y prioriza las relaciones con el ecosistema donde opera la compañía. Asimismo, la empresa realiza análisis de materialidad periódicos para identificar y evaluar las demandas de sus grupos de interés, asegurando que sus estrategias estén en consonancia con estas necesidades.

Por otro lado, el catálogo de servicios y productos de IH está vinculado a su política de compras responsables. La empresa garantiza que todos los productos, desde los de restauración hasta los de limpieza, cumplan con criterios de sostenibilidad y responsabilidad social. Esto incluye la preferencia por productos locales y de km 0, así como aquellos con certificaciones de comercio justo y ecológicas. En este sentido, la propuesta de valor de IH se centra en la sostenibilidad y la inclusión. La empresa busca ser un referente en turismo sostenible, inclusivo y accesible, transformando cada hotel en un centro de conocimiento en sostenibilidad. Además, se compromete a reducir su huella ambiental y fomentar la economía circular, con esfuerzos visibles en la reducción del uso de plásticos y del desperdicio de alimentos. Un ejemplo de esto es la alianza con "Too Good To Go", mediante la cual se han salvado 5.408 kg de alimentos, evitando así 19 toneladas de CO2. Asimismo, IH emplea diversas herramientas de investigación de mercado para captar la percepción del ecosistema y desarrollar su propuesta de valor. En 2022, implementaron un sistema de monitorización y automatización del consumo de recursos en algunos hoteles, con el objetivo de optimizar la gestión ambiental. Este sistema utiliza la digitalización de la información para mejorar la toma de decisiones y reducir los procesos manuales. Además, la empresa promueve la innovación y realiza diagnósticos periódicos para actualizar sus planes y estructuras (ONCE G. S., 2022).

Por otra parte, IH comunica su propuesta de valor mediante un marketing que subraya su compromiso con la inclusión y la sostenibilidad. El slogan "Hoteles con todos incluidos" destaca su modelo único en el mundo basado en la inclusión de personas con discapacidad. Su política de sostenibilidad y responsabilidad social se refleja en todas sus comunicaciones, posicionándose como un referente en turismo inclusivo y sostenible. De hecho, es la única cadena hotelera del mundo con este modelo de inclusión social, accesibilidad y sostenibilidad, algo que busca poner en valor con esta campaña dirigida a sus más de 2 millones de clientes anuales (ILUNION HOTELS, 2024). Para atraer a clientes actuales y potenciales, IH utiliza mensajes que resaltan su compromiso con la inclusión y la sostenibilidad, promoviendo experiencias de viaje que respetan el entorno y benefician a las comunidades locales. Esta técnica atrae tanto a turistas comprometidos con el medio ambiente como a aquellos que valoran la responsabilidad social. Además, la empresa aprovecha sus alianzas para fomentar su imagen y su propuesta de valor, por ejemplo, mediante las 17 alianzas vigentes con empresas como Unilever, lo que refuerza su compromiso con la sostenibilidad y amplía su alcance en el mercado.

En esta misma línea, IH ha desarrollado diversas estrategias y sistemas para vender su propuesta de valor, diferenciándose de la competencia mediante soluciones innovadoras y sostenibles en sus servicios y la digitalización de sus procesos para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Estas acciones forman parte de un plan integral que busca optimizar la gestión y la sostenibilidad de sus hoteles. Además, IH se esfuerza por facilitar una relación fluida y de apoyo con su público objetivo, tanto antes como después de la relación comercial. Ofrecen servicios personalizados y accesibles, asegurando una experiencia positiva

y continua para sus clientes, mientras promueven prácticas de sostenibilidad entre ellos, incentivando su participación activa en la reducción del impacto ambiental durante su estancia. Por otra parte, también ha desarrollado sistemas para crear valor, sirviéndose del impacto medioambiental como estrategia de un turismo consciente. Como comentamos anteriormente la alianza con Unilever para instalar dispensadores de jabón sostenibles y accesibles, representa un ejemplo de integración de la sostenibilidad en su operación diaria, o la apuesta por los materiales reciclados, que se usan como mobiliario en sus estancias, con una técnica innovadora que utiliza los residuos textiles de sus hoteles para desarrollar mobiliario de vanguardia.

Además, la empresa se asegura de entregar su propuesta de valor de manera que satisfaga o supere las expectativas de sus clientes, enfatizando la calidad y la personalización de sus servicios. Ofrece experiencias únicas y accesibles que reflejan su compromiso con la inclusión. La alta tasa de satisfacción del cliente (85,2% en el Global Review Index) y la ocupación media del 70% en sus hoteles son indicadores del éxito en la entrega de su propuesta de valor (ILUNION, 2023). Por otro lado, IH trabaja de manera activa para minimizar el impacto negativo de sus operaciones en la sociedad y el medio ambiente. Ha implementado un plan de gestión ambiental donde el consumo de agua y energía, las emisiones de gases efecto invernadero (de alcance 1 y 2, así como las producidas por su cadena de suministro, de alcance 3), el uso de materias primas, el plástico desechable y la generación de desechos son los principales impactos ambientales de la cadena, tal y como reflejó en su Informe de Sostenibilidad (ILUNION, 2023). La certificación Ecostars y las alianzas con empresas como Too Good To Go para reducir el desperdicio alimentario son ejemplos de este compromiso. Además, ILUNION Hotels aconseja a sus clientes sobre el uso responsable de sus productos y servicios, promoviendo un turismo sostenible.

IH adopta un enfoque integral para captar e implantar la experiencia global de sus grupos de interés mediante encuestas de satisfacción, análisis de tendencias y un diálogo constante con clientes y otros actores relevantes. Las encuestas de satisfacción del cliente, que muestran un 52% de lealtad, son esenciales para entender sus percepciones y expectativas, proporcionando datos valiosos que permiten ajustar y mejorar continuamente los servicios. Además, la empresa realiza análisis de tendencias para entender mejor las expectativas cambiantes, estudiando comportamientos de consumo, preferencias y nuevas demandas del mercado turístico.

El diálogo constante con los grupos de interés a través de diversas plataformas y canales de comunicación facilita una retroalimentación continua y ajustes rápidos en las estrategias y operaciones. IH lleva a cabo un seguimiento continuo durante todo el ciclo de creación de valor, utilizando sistemas avanzados de monitorización y reporte para asegurar la eficiencia operativa y la reducción del impacto ambiental. Un ejemplo destacado es el proyecto OLIVO, una herramienta que permite la medición en tiempo real del consumo de recursos, optimizando la eficiencia operativa y reduciendo el consumo de agua, energía y otros recursos esenciales. La empresa también utiliza indicadores básicos de rendimiento (KPI) para monitorear y evaluar continuamente su desempeño, asegurando operaciones efectivas a nivel medioambiental.

Por otra parte, se esfuerza por personalizar la experiencia para cada uno de sus grupos de interés, especialmente para personas con discapacidad, con instalaciones adaptadas (Hoteles 100% accesibles con la certificación Accesibilidad Universal UNE 170001 AENOR) y servicios diseñados para garantizar una experiencia inclusiva y cómoda.

La empresa también se asegura de que su personal cuente con los recursos, competencias y poder de decisión necesarios para maximizar la experiencia de los grupos de interés. Invierte en programas de formación continua para desarrollar habilidades personales, de formación operativa y de desarrollo de capacidades estratégicas, asegurando que estén bien formados para ofrecer un servicio de alta calidad. Asimismo, al fomentar una cultura organizacional que valora la inclusión, la sostenibilidad y la innovación, mejora el compromiso del personal y sintoniza sus esfuerzos con la visión y misión de la empresa. En la tabla 9 se resumen los principales enfoques y despliegues que IH pone en marcha para cumplir con el criterio 4.

**Tabla 9. Enfoques y despliegues de IH según criterio “valor sostenible”**

<b>Criterio 4 Crear Valor Sostenible</b>		
<b>Subcriterios</b>	<b>Enfoque de IH</b>	<b>Despliegue en IH</b>
<b>Planificación y gestión de alianzas externas</b>	Mantiene alianzas estratégicas y utiliza la “Stakeholder” App para gestionar y priorizar relaciones.	Alianzas con Unilever y “Too Good To Go”, “Stakeholder App” para registrar actividades y alianzas.
<b>Optimización y gestión de recursos internos</b>	Política de compras responsables, preferencia por productos locales y sostenibles.	Política de compras responsables, uso de productos con certificaciones ecológicas y de comercio justo.
<b>Impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente</b>	Compromiso con la sostenibilidad y la inclusión, reducción de huella ambiental y economía circular.	Reducción del uso de plásticos, alianza con Too Good To Go para evitar desperdicio alimentario.
<b>Comunicación y gestión de la experiencia del cliente</b>	Uso de encuestas de satisfacción, análisis de tendencias y diálogo constante con grupos de interés.	Aplicación de un sistema de monitorización y automatización del consumo de recursos.
<b>Personalización de la experiencia global</b>	Ofrece servicios accesibles y personalizados, promueve experiencias sostenibles.	Instalaciones adaptadas para personas con discapacidad, programas de voluntariado y colaboración con comunidades locales.
<b>Recursos, competencias y poder de decisión del personal</b>	Inversión en programas de formación continua, fomento de una cultura organizacional inclusiva y sostenible.	Programas de formación continua, desarrollo de habilidades específicas, mejora de competencias generales.
<b>Sistemas de retroalimentación</b>	Retroalimentación continua para percibir necesidades y expectativas.	Encuestas de satisfacción del cliente, análisis de quejas y sugerencias, uso de grupos focales y plataformas de revisión en línea.

Fuente: (ILUNION, 2023)

**3.2.2.3. Criterio 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación**

El Modelo EFQM establece mediante este criterio la necesidad de gestionar simultáneamente el funcionamiento actual de las operaciones y los cambios necesarios para asegurar el éxito futuro. A continuación, analizamos la aplicación de este criterio en ILUNION, a partir de la información contenida en su *Informe de Sostenibilidad 2022*, comparándola con las pautas establecidas en el Criterio 5 del EFQM.

IH utiliza de un Sistema de Gestión Integral de Riesgos (SIGR), según el estándar internacional ISO 31000 y el modelo COSO, que es un marco de control interno constituido hace más de dos décadas para proporcionar liderazgo organizacional en tres frentes: gestión del riesgo empresarial (ERM), control interno, y disuasión del fraude. Este sistema incluye medidas como un plan de contingencia, la elaboración de presupuestos con diferentes escenarios y la revisión de planes estratégicos. Estas acciones demuestran un compromiso claro con la gestión del funcionamiento y el riesgo, esenciales para mantener la estabilidad operativa y preparar a la organización para afrontar incertidumbres futuras.

IH destaca por su enfoque con miras a un futuro donde la sostenibilidad y la inclusión actúan como ejes de su transformación organizacional. Su *Plan director de Sostenibilidad* incluye objetivos ambiciosos como reducir las emisiones de CO2 en un 30% para 2025 y alcanzar la

neutralidad en carbono en 2040. Además, la empresa se ha comprometido a la inclusión laboral de personas con discapacidad, lo que no sólo transforma su fuerza laboral, sino que también refuerza su posición como referente en responsabilidad social.

La innovación es un pilar de gran importancia en ILUNION. La empresa adopta tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y reducir su impacto ambiental. Por ejemplo, en ILUNION Lavanderías, se han implementado sistemas de recuperación de agua y paneles solares fotovoltaicos, que han permitido reducir el consumo de recursos y las emisiones de CO2. Estas acciones reflejan cómo ILUNION aprovecha la tecnología para impulsar la innovación y mejorar sus procesos.

En esta misma línea ha desarrollado herramientas para la cuantificación y verificación de sus emisiones de gases de efecto invernadero, siguiendo estándares como ISO 14064 y GHG Protocol. Además, la empresa ha desarrollado un análisis de materialidad para identificar y priorizar los temas de sostenibilidad más relevantes para sus grupos de interés, lo que les permite tomar decisiones informadas y en consonancia con sus objetivos estratégicos.

La gestión eficiente de los recursos tiene un papel primordial en ILUNION. La empresa ha adoptado prácticas de economía circular y eficiencia energética, como "Plastic Off", un ambicioso proyecto para reducir el uso de plásticos. Este programa reemplaza embalajes plásticos con materiales biodegradables y reutilizables. Desde su aplicación, el uso de plásticos se ha reducido en un 75%, evitando la emisión de 1,000 toneladas de CO2 en 2023. En cuanto al reciclaje y la gestión de residuos, la cadena hotelera promueve la reutilización y el reciclaje en todas sus instalaciones, desarrollando programas que incluyen la separación de residuos y la reutilización de textiles y plásticos. Estos esfuerzos han aumentado la tasa de reciclaje en un 40% en los últimos dos años, disminuyendo de manera notable los residuos enviados a vertederos.

La eficiencia energética se traduce en su compromiso con la energía renovable. La instalación de paneles solares y la incorporación de energía eólica en algunas instalaciones han reducido la dependencia de energías no renovables. Además, la investigación con energía geotérmica se fija la meta de alcanzar el 100% de uso de renovables para 2030, habiendo conseguido ya en el 2023 que el 50% de la energía consumida proviniese de fuentes renovables. En la actualidad toda la energía eléctrica consumida por IH y los edificios corporativos Torre ILUNION y Mizar procede de fuentes de energía renovables. En esta misma línea la eficiencia energética se ha visto mejorada con iluminación LED, sistemas eficientes de calefacción y refrigeración, y sensores de movimiento, logrando una reducción del 20% en el consumo energético total, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo costes.

Para atender a una de las amenazas del siglo XXI, la escasez de agua, y según se desprende de la memoria de sostenibilidad (ILUNION, 2023), se busca la optimización. La cadena ha instalado grifos y duchas de bajo flujo y sistemas de reciclaje de aguas grises. Estas medidas han reducido el consumo de agua por huésped en un 15% respecto al año anterior, cumpliendo con sus objetivos de sostenibilidad.

El *Plan director de Innovación 2023-2025* (ILUNION HOTELS, 2024) es una firme apuesta por la digitalización y la innovación con el que se ha conseguido una mejora en la eficiencia operativa del 25%, reduciendo desperdicios y optimizando costes. Las innovaciones se centran en sistemas de monitorización y automatización en tiempo real, que controlan el consumo de energía y agua, detectan fugas y optimizan el uso de recursos. En la tabla 10 podemos observar los enfoques y despliegues respecto a la creación de valor sostenible.

**Tabla 10** Enfoques y despliegues según criterio “Gestionar el funcionamiento y la transformación”

**Criterio 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación**

Subcriterios	Enfoque de IH	Despliegue en IH
<b>Gestionar el funcionamiento y el riesgo</b>	Aplicación de políticas y sistemas de gestión para asegurar la operatividad y mitigar riesgos.	Sistema de Gestión Integral de Riesgos (SIGR o ERM), control de contingencias, salud en el trabajo; formación continua para

<b>Transformar la organización para el futuro Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología</b>	Enfoque en sostenibilidad, con certificaciones de Accesibilidad Universal y sostenibilidad QSostenible. Adopción de tecnologías renovables y eficientes, como paneles solares y políticas de reducción de residuos.	empleados "Formando ILUNION" y "LinkedIn Learning Certificaciones en Accesibilidad Universal y QSostenible; políticas de sostenibilidad y reducción de emisiones.  Instalación de paneles solares fotovoltaicos; colaboración con aplicaciones como "Too Good To Go".
<b>Aprovechar los datos, la información y el conocimiento</b>	Uso de herramientas para medir y gestionar el impacto ambiental, como la cuantificación de emisiones GEI.	Cuantificación y verificación de emisiones de GEI; análisis de materialidad para identificar prioridades.
<b>Gestionar los activos y recursos</b>	Optimización del consumo de energía y recursos, aplicación de medidas de economía circular.	Proyectos de reducción de consumo de agua y energía; reciclaje y reducción de plásticos en operaciones.

Fuente: (ONCE G. S., 2022)

### 3.3.3. Análisis del bloque de Resultados

#### 3.3.3.1. Criterio 6.1 Resultados en los clientes

"Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes" (Camisón et al., 2006, pág. 722).

Según Fluxà (2021) en el ámbito corporativo, las organizaciones destacadas han adoptado un enfoque riguroso para medir su rendimiento. Estas empresas desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores decisivos de rendimiento y resultados finales, adaptados a las necesidades y expectativas de sus clientes. Este proceso es decisivo para evaluar el éxito de sus estrategias y políticas de apoyo. Este bloque evalúa el Criterio 6 del Modelo EFQM sobre los resultados de los Clientes en IH, tomando como base dos informes previos: *la memoria de sostenibilidad de 2023 y el informe "Aliados por un Propósito Común"* examinando las percepciones e indicadores de rendimiento de los clientes.

#### Percepciones de los Clientes

En primer lugar, para mantener una comunicación fluida, se recogen las percepciones de los clientes mediante diversos canales de retroalimentación y satisfacción, por ejemplo, mediante la página web y diferentes plataformas de satisfacción. En este aspecto, la organización se esfuerza sistemáticamente por obtener opiniones y sugerencias, asegurando una muestra representativa y que cubra todos los segmentos de clientes.

De las principales fuentes de percepción que se desprenden de los informes analizados, en primer lugar, podemos citar la elaboración de encuestas de satisfacción. Según la memoria de sostenibilidad de 2023, IH utiliza encuestas internas para evaluar la experiencia del cliente, logrando en 2022 un índice de experiencia del cliente (Global Review Index) del 85.2%. En segundo lugar, se recogen y registran las quejas y felicitaciones: La organización registra y analiza las quejas y felicitaciones recibidas, con un total de 49 quejas reportadas en 2022, representando solo el 0.002% del total de interacciones (ILUNION, 2023). Según la página corporativa de IH, los comentarios recibidos diariamente en la web y en diversas plataformas de satisfacción del cliente, destacan la calidad humana y profesionalidad de los empleados.

Además, IH ha rediseñado su página web de tal manera que cumple con los requisitos de accesibilidad propios de la empresa, lo que facilita a los clientes compartir sus opiniones y experiencias de manera accesible. Por otra parte, los clientes encuentran un libro que compila algunas de las más de 1000 historias de los trabajadores de la cadena en cada habitación, lo que les permite conocer el esfuerzo y el aprendizaje de un equipo de trabajo formado por personas con y sin discapacidades.

Los aspectos evaluados se centran en varios puntos críticos, e IH recopila de manera sistemática los indicadores de rendimiento (véase tabla 11) para supervisar y mejorar la gestión de clientes, reflejando tanto la eficiencia como la eficacia en la ejecución de estrategias y procesos de atención al cliente. En la tabla inferior podemos observar las medidas internas que la empresa utiliza para controlar, comprender, prever y perfeccionar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes.

**Tabla 11.** *Indicadores sobre Resultado en clientes*

<b>Indicador y Descripción</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Número total de clientes	+2M	+2M	+2M
Nuevos clientes fidelizados	NA	54,195	70,953
Ocupación media (%)	NA	60%	70%
Experiencia del cliente (Global Review Index)	87.5%	84.1%	85.2%
Lealtad del cliente (Net Promoter Score)	53%	51%	52%
Total, de quejas de clientes recibidas	NA	NA	49
Porcentaje de quejas respecto al total de clientes	NA	NA	0.001%

Fuente: elaboración propia mediante informes y web corporativa.

IH muestra una tendencia positiva y sostenida en los resultados de satisfacción y fidelidad de los clientes. La organización no solo entiende los factores decisivos que impulsan estas tendencias, sino que también anticipa el rendimiento futuro y establece objetivos basados en comparaciones con organizaciones similares.

IH ha presentado recientemente su *Informe de tendencias del sector turismo 2024-2025*, configurando su sistema de inteligencia competitiva con el objetivo de inspirar un cambio en la industria. Este informe identifica las transformaciones actuales del sector y anticipa cómo se perfilan los hoteles del futuro, destacando la sostenibilidad, eficiencia, competitividad y nuevas experiencias para el cliente. Además, subraya la importancia de la innovación constante para impulsar la competitividad y rentabilidad de las compañías, y anticipa las necesidades de los clientes (ONCE G. s., Informe de tendencias ILUNION Hotels 2024-2025, 2024).

IH busca inspirar a sus grupos de interés sobre la relevancia de la innovación e inteligencia competitiva. Para ello, ha creado un Observatorio de Inteligencia Competitiva que se estructura en tres niveles de análisis: Observatorio, (identifica retos y tendencias globales del mercado), Radar (analiza tendencias específicas y oportunidades para la organización) y Scouting (identifica agentes con soluciones innovadoras aplicables a la compañía). El objetivo final es mejorar la experiencia del cliente, la eficiencia operativa, la sostenibilidad del negocio, y la toma de decisiones estratégicas informadas, manteniendo así una ventaja competitiva, especialmente en situaciones de crisis.

### **3.3.3.2. Criterio 6.2. Resultados en las personas**

“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran” (Camisón et al., 2006, pág. 722).

Este criterio evalúa el nivel de satisfacción de los empleados combinando sus opiniones sobre la empresa con otras mediciones adicionales para determinar cuán satisfechos están (EFQM,

2020). Al igual que en el criterio 6, se evalúan los resultados relacionados con las personas mediante medidas de percepción e indicadores de rendimiento, basándose en dos informes previos: *la memoria de sostenibilidad de 2023* y el informe *Aliados por un Propósito Común*.

### Percepciones de las Personas

IH ha desarrollado e implementado diversas herramientas y programas para captar y mejorar la percepción de sus empleados sobre la organización. Estas iniciativas reflejan el compromiso de IH con la creación de un medio laboral positivo, inclusivo y orientado al desarrollo personal y profesional de sus empleados.

Según los informes consultados, la satisfacción e implicación de los empleados se recogen mediante encuestas de clima laboral y son dirigidos con el modelo de gestión de personas basado en la equidad y la diversidad: “*Our Way*”. En 2022, IH reportó un alto nivel de satisfacción del cliente interno con un índice del 99%. Estas encuestas permiten evaluar de manera continua la satisfacción de los empleados y detectar áreas de mejora. Además, el orgullo de pertenecer a la cadena se promueve mediante encuestas de valoración y la organización de grupos de trabajo. Estos grupos permiten a los empleados compartir sus ideas y experiencias, llevando a la aplicación de soluciones innovadoras y mejoras en la gestión de los hoteles. La participación activa de los empleados en estos grupos ha aumentado su compromiso y motivación, mejorando la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

El liderazgo y la gestión en IH se enfocan de manera humanista, priorizando el bienestar y la satisfacción de sus empleados. Este estilo de liderazgo facilita y equilibra la vida profesional y personal de los empleados. Un ejemplo de esto es la política de Oficina Flexible 2.0, que permite el trabajo remoto y garantiza el derecho a la desconexión digital, promoviendo así un ambiente laboral saludable.

Asimismo, la percepción de las personas se ve favorecida mediante la comunicación y el desarrollo profesional ya que IH desarrolla programas de formación continua como el de LinkedIn Learning online (ha alcanzado las 2.667 horas de visualización) y EsFuerza, destinados a mejorar las competencias de los empleados. En 2023, 312 trabajadores recibieron formación en sostenibilidad y a nivel general se contó con 3.943 asistentes para un total de 428 programas en formaciones de distintas modalidades, subrayando el compromiso de la organización con el desarrollo profesional (ONCE G. S., 2022).

La diversidad e inclusión representan la base de la cultura de IH, y destaca por su firme compromiso con la diversidad, gestionando cinco dimensiones fundamentales: género (58% mujeres en plantilla), edad (19% mayores de 55 años y 25% menores de 35 años), diversidad funcional (44% de la plantilla está compuesta por personas con discapacidad), origen etnocultural (incluye a 60 nacionalidades diferentes) y orientación sexual (ONCE G. S., 2022).

La salud y bienestar en la percepción de las personas es de suma importancia, ya que aborda directamente su satisfacción y bienestar en el medio laboral. La empresa cuenta con un Plan de Bienestar y Salud que promueve conductas saludables entre sus empleados. Se ofrecen actividades como talleres de nutrición, mindfulness y servicios médicos, que contribuyen al bienestar de los trabajadores. De acuerdo con la norma ISO 45001, el 63,3% de las empresas de ILUNION cuentan con la Certificación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. El compromiso con la seguridad y la salud no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también incrementa la productividad y fortalece la cultura organizacional, demostrando que el bienestar de los trabajadores es una prioridad en todos los niveles de la empresa (ILUNION, 2023). Entre los programas desarrollados podemos destacar el Programa de Ayuda al Empleado (PAE) por el que se asesora psicológicamente de forma anónima y confidencial a los empleados. En 2023, 846 trabajadores se beneficiaron de este servicio, lo cual, demuestra una vez más el compromiso de IH con la salud mental y el bienestar de su personal.

Para detectar áreas de mejora y fomentar un ambiente laboral positivo, IH utiliza encuestas de valoración y organiza grupos focales. Estos mecanismos permiten recoger feedback y ajustar las estrategias de gestión de personal.

**Tabla 12** Indicadores sobre Resultado en las personas

Indicador	Descripción	2020	2021	2022
Mujeres directivas (%)	Porcentaje de mujeres en posiciones directivas.	47.56%	41.29%	49.52%
Brecha salarial de género (%)	Diferencia de salario promedio entre hombres y mujeres.	9.61%	7.78%	8.19%
Nuevas incorporaciones	Número total de nuevas contrataciones.	219	761	1053
Nuevas contrataciones con discapacidad	Número de nuevas contrataciones de personas con discapacidad.	44	290	459
Nuevas contrataciones de colectivos vulnerables	Número de nuevas contrataciones de colectivos vulnerables.	NA	NA	86
% contratos fijos	Porcentaje de contratos indefinidos.	75	70	77.5
% rotación voluntaria	Porcentaje de empleados que dejaron la empresa voluntariamente.	3	9.7	6.6
Formación en horas	Total, de horas de formación impartidas.	NA	NA	20.995
Asistentes a formación	Número de asistentes a las formaciones.	NA	NA	3.943
Accidentes totales	Número total de accidentes laborales.	NA	121	126
Accidentes con baja	Número de accidentes laborales con baja médica.	NA	52	116
Accidentes sin baja	Número de accidentes laborales sin baja médica.	NA	69	10

Fuente: (ONCE G. S., 2022)

**3.3.3.3. Criterio 6.3. Resultados de Inversores y Reguladores**

La evaluación de este criterio según el Modelo EFQM (2020) se enfoca en las percepciones de los inversores y reguladores respecto a IH. Este análisis abarca diversos aspectos, tales como la gestión financiera, la sostenibilidad, la transparencia, el cumplimiento normativo, la marca y la reputación de la organización, además de su capacidad para anticipar y responder a futuras tendencias.

En primer lugar, destacamos la gestión financiera de IH. En el año 2022, el grupo alcanzó un volumen de facturación de 1.000,2 millones de euros, con un EBITDA de 81,2 millones de euros y una inversión de 94 millones de euros. La estabilidad financiera resulta fundamental para mantener la confianza de los inversores y asegurar el crecimiento sostenible de la organización.

La confianza de los reguladores se refuerza por el compromiso de IH con la sostenibilidad y la integración de ésta en su estrategia empresarial. IH ha puesto en marcha un plan de descarbonización con el objetivo de reducir las emisiones de CO2 en un 30% para 2025 y alcanzar la neutralidad en carbono para 2040. Además, se ha promovido el uso de energías renovables y la eficiencia energética en todas sus operaciones, desarrollando un plan para minimizar el consumo de recursos naturales y promover la economía circular. En 2022, se logró reducir el consumo de agua por unidad de producción en un 2% y minimizar el uso de plástico de un solo uso. La gestión de riesgos en ILUNION está ajustada a los estándares internacionales ISO 31000 y el modelo COSO. Se ha implementado un Sistema de Gestión Integral de Riesgos (ERM) y una Política de Riesgos para identificar, evaluar y mitigar riesgos potenciales.

En segundo lugar, debemos subrayar su transparencia y rendición de cuentas. En 2022, publicó su quinto *Estado de Información no Financiera y Diversidad*, el cual ha sido verificado por una entidad independiente. Este informe incluye detalles sobre sus impactos económicos, sociales y ambientales. En cuanto al comportamiento ético, la compañía mantiene una política de cero

tolerancias hacia cualquier forma de corrupción o fraude. Desde 2018, cuenta con un Sistema de Gestión de Compliance en consonancia con la norma UNE 19601. En 2022, no se registraron denuncias por corrupción o soborno, lo que refleja un alto estándar ético y de cumplimiento dentro de la organización.

Por otro lado, IH ha sido reconocida por su compromiso con la sostenibilidad y la inclusión social. Ha recibido varios premios, incluyendo el *Premio Barcelona Sustainable Tourism* en la categoría de accesibilidad y la certificación de sostenibilidad *Ecostars Ecological Hotel Rating* para todos sus hoteles. La organización se enfoca en la innovación y la digitalización como motores para el futuro. Se han implementado proyectos como el Proyecto Innovación Hotel 2030, que busca identificar factores fundamentales para posicionarse como un referente en innovación dentro del sector hotelero. Además, se ha promovido el uso de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

Para acabar, ILUNION Hotels se esfuerza por mantener una relación positiva y transparente con sus inversores y reguladores. La alta satisfacción de los clientes y el bajo índice de reclamaciones (0,002%) en 2022 reflejan un compromiso sólido con la calidad del servicio y la atención al cliente. En la Tabla 13 podemos observar una muestra de los indicadores más importantes para medir el impacto positivo de IH sobre los inversores y reguladores.

**Tabla 13** *Indicadores sobre Resultado en Inversores y Reguladores*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor 2022</b>
<b>Volumen de facturación</b>	Total, ingresos generados	1.000,2 millones de euros
<b>EBITDA</b>	Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización	81,2 millones de euros
<b>Inversiones</b>	Total, invertido en el año	94 millones de euros
<b>Reducción de emisiones de CO2</b>	Objetivo de reducción para 2025 y neutralidad en carbono para 2040	30% reducción para 2025
<b>Uso de energía renovable</b>	Aplicación de energías renovables en operaciones	36,8 GWh de energía renovable
<b>Estado de Información no Financiera</b>	Publicación y verificación de impacto económico, social y ambiental	5º informe publicado y verificado
<b>Sistema de Gestión de Compliance</b>	Sistema ajustado a la norma UNE 19601	Implementado desde 2018
<b>Certificaciones y premios</b>	Reconocimientos en sostenibilidad y accesibilidad	Diversos premios y certificaciones
<b>Proyecto Innovación Hotel 2030</b>	Iniciativa para identificar factores fundamentales de innovación	En curso
<b>Índice de satisfacción del cliente</b>	Medición de la satisfacción de los clientes	85,20%
<b>Tasa de reclamaciones</b>	Porcentaje de reclamaciones	0,002%

Fuente: (ONCE G. S., 2022)

#### **3.3.3.4. Criterio 6.4. Resultados en la sociedad**

Este apartado evalúa las percepciones de la sociedad y la comunidad sobre IH, abarcando la capacidad de la organización para satisfacer las expectativas de su comunidad, el impacto de su gobernanza y transparencia, sus operaciones y su sostenibilidad, y su compromiso con la economía circular, la diversidad y la inclusión (EFQM, 2020).

En primer lugar, hay que destacar el modelo de negocio inclusivo que destaca en el sector turístico por su enfoque en la integración laboral de personas con discapacidad y colectivos vulnerables. Este modelo no solo crea empleo de calidad, sino que también impacta de manera notable en la sociedad. En 2022, más del 49% de sus empleados tenían algún tipo de discapacidad, y el 70% en sus 14 Centros Especiales de Empleo.

Por otra parte, el compromiso de una gobernanza sólida y ética, garantiza la solvencia y sostenibilidad a largo plazo. En 2022, no se recibieron denuncias en el Canal Ético, lo que refleja un alto nivel de cumplimiento y comportamiento ético dentro de la organización. Además, la política de cumplimiento del Grupo ILUNION abarca la prevención de la corrupción y el soborno, y la gestión de conflictos de interés, asegurando la transparencia y responsabilidad en todas sus operaciones frente a la sociedad.

La sostenibilidad ambiental en la que se desarrolla la estrategia de IH ha hecho posible la puesta en marcha de medidas como la monitorización de consumos de agua, gas y electricidad en tiempo real con el proyecto OLIVO, lo que ha permitido optimizar la gestión ambiental y reducir el impacto negativo de sus operaciones en el ecosistema. Además, IH ha ajustado su estrategia con los avances normativos internacionales y nacionales, incluyendo la Ley de Cambio Climático y Transición Energética, y la Estrategia Española de Economía Circular. En 2022, el 59,7% de la energía consumida por la organización provenía de fuentes renovables, y se lograron importantes reducciones en el consumo de plásticos de un solo uso y el aumento de la tasa de reciclaje al 25,2%.

Del mismo modo, la empresa ha adoptado la economía circular como una prioridad estratégica, desarrollando políticas de gestión de residuos y fomentando prácticas sostenibles entre sus empleados y clientes. La reducción de residuos y el reciclaje son componentes fundamentales de su estrategia ambiental, adaptándose a la normativa vigente y los objetivos de la COP 26.

Del mismo modo, y como ya hemos señalado anteriormente en diversas ocasiones, IH promueve de forma sinigual la diversidad y la inclusión. En 2022, el 58% de su plantilla eran mujeres, con un 25% de empleados menores de 35 años y un 19% mayores de 55 años. La organización también alcanzó un 50% de mujeres en posiciones directivas. Estos esfuerzos reflejan su compromiso con la igualdad de género y la creación de un ámbito laboral inclusivo.

Además, la salud y el bienestar de los empleados son de suma importancia para IH. La empresa cuenta con un Plan de Bienestar y Salud que promueve conductas saludables entre sus empleados. Se ofrecen actividades como talleres de nutrición, mindfulness y servicios médicos, que contribuyen al bienestar integral de los trabajadores. En la actualidad el 63,3% de las empresas de ILUNION cuentan con la norma ISO 45001 que establece los requisitos para los sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo. Uno de los programas destacables es el Programa de Ayuda al Empleado (PAE), el cual proporciona consultas psicológicas a los trabajadores. En 2023, 846 trabajadores se beneficiaron de este servicio, lo cual demuestra una vez más el compromiso de IH con la salud mental y el bienestar de su personal. Asimismo, para detectar áreas de mejora y fomentar un ambiente laboral positivo, IH utiliza encuestas de valoración y organiza grupos focales. En la Tabla 14 podemos observar una muestra de los principales indicadores para medir el impacto positivo de IH en la sociedad.

**Tabla 14.** *Indicadores de resultados en la sociedad*

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Empleados con discapacidad o en vulnerabilidad	49%
Centros Especiales de Empleo	12
Denuncias en Canal Ético	0
Energía eléctrica renovable	59,7%
Reducción de plásticos de un solo uso	3.031,67 kg
Tasa de reciclaje	25,2%
Mujeres en plantilla	58%
Empleados menores de 35 años	25%
Empleados mayores de 55 años	19%

Mujeres en posiciones directivas	50%
Contribución a acciones sociales	37

Fuente: (ONCE G. S., 2022)

### 3.3.3.5. Criterio 6.5. Resultados de socios y proveedores

El modelo EFQM (2020) señala que este criterio se enfoca en la evaluación de la satisfacción, la mejora continua y la innovación derivadas de las relaciones con socios y proveedores, promoviendo la colaboración efectiva para optimizar el rendimiento general de la organización.

En este sentido, según el *Plan Director de Sostenibilidad ILUNION 2023 – 2027*, IH demuestra un fuerte compromiso con sus socios y proveedores, estableciendo relaciones basadas en la transparencia, ética y sostenibilidad. Este informe evalúa las percepciones de los socios en cuanto a la experiencia de trato con la organización, el compromiso social, la economía circular, la gestión y mejora del rendimiento, la comunicación, la estructura de gobierno y la sostenibilidad de la relación.

Desde el inicio, los “socios” y proveedores de IH valoran muy la transparencia y honestidad en sus relaciones comerciales, y todo ello se debe en gran medida a la política de buen gobierno de ILUNION que incluye un código ético robusto y procedimientos claros para la gestión de relaciones con proveedores (ONCE G. s., Informe para clientes ILUNION, 2024). Además, IH fomenta la co-creación con sus proveedores para alcanzar objetivos comunes. En 2022, se llevaron a cabo diversas iniciativas de colaboración que resultaron en mejoras en la eficiencia operativa y en la sostenibilidad. Esta, sin duda, beneficiosa colaboración ha fortalecido las relaciones y ha generado beneficios mutuos.

Uno de los aspectos más relevantes son las alianzas (17 vigentes actualmente) y colaboraciones que IH establece con sus proveedores, según hemos podido constatar en su página web, donde se recoge que se celebra anualmente una "Jornada con Proveedores" llamada "Aliados para el Cambio". En estas jornadas se comparte su enfoque de sostenibilidad y propósito de "construir un mundo mejor con todos incluidos". El CEO y otros directivos dialogan con representantes de empresas como AUARA, Mahou San Miguel, Pharmadus Botanicals, Salesforce, Too Good To Go y Pascual, para conocer su visión sobre valores, sostenibilidad, alianzas y propósito (ILUNION HOTELS, 2024)

IH ha avanzado de forma notable en sus prácticas de economía circular, implementando medidas concretas para reducir residuos y promover el reciclaje. En 2022, ILUNION Hotels logró importantes reducciones en el consumo de plásticos de un solo uso y mejoró la gestión de residuos orgánicos, colaborando con la app Too Good To Go para reducir el desperdicio alimentario. Además, ILUNION Hotels utiliza herramientas avanzadas como Moody's para evaluar los riesgos financieros y de cumplimiento de sus proveedores. De esta manera, se asegura que solo trabajan con socios que cumplan con altos estándares de calidad y sostenibilidad. En paralelo, ha desarrollado un modelo de homologación y gestión de proveedores con la herramienta de gestión de riesgos "GoSupply", que evalúa proveedores según criterios de seguridad financiera, operacionales, prevención de riesgos y calidad, sostenibilidad ASG y ciberseguridad (ONCE G. s., Informe para clientes ILUNION, 2024).

La comunicación abierta y continua es un pilar fundamental en la gestión de relaciones con proveedores. IH se asegura de mantener un diálogo constante (mediante sus jornadas y el blog “aliados por el cambio”) y efectivo con sus proveedores, facilitando así la resolución rápida de problemas y la aplicación de mejoras operativas (ILUNION HOTELS, 2024).

La estructura de gobierno de ILUNION Hotels está diseñada para asegurar la transparencia y la ética en todas sus operaciones y para ello, cuenta con su Política de Compliance (norma UNE 19601). La estructura de gobernanza ética es fundamental para mantener la confianza y la lealtad de sus socios. Por último, IH se compromete a mantener relaciones sostenibles a largo plazo con sus proveedores, evaluando periódicamente la sostenibilidad de estas relaciones y

trabajando para asegurar que sus socios también se ajusten a sus valores y objetivos de sostenibilidad. En la tabla 15 podemos ver los indicadores más relevantes.

**Tabla 15.** *Indicadores de resultados en los socios y proveedores*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Índice de Satisfacción de Proveedores	Nivel de satisfacción de los proveedores con IH	83%
Participación en Proyectos de Co-creación	Número de iniciativas de colaboración con proveedores	Varias iniciativas en 2022
Inclusión y Diversidad	Porcentaje de empleados con discapacidad	42.8% de empleados con discapacidad
Reducción de Plásticos de un Solo Uso	Kilogramos de plástico reducido en 2022	4.000 kg
Gestión de Residuos	Tasa de reciclaje alcanzada	25.2%
Evaluación de Proveedores	Uso de herramientas de evaluación de riesgos financieros y de cumplimiento	Moody's
Comunicación con Proveedores	Estrategias de comunicación implementadas	Diálogo constante y eficaz
Gobernanza Ética y Transparencia	Adherencia a la Política de Cumplimiento y concordancia con normas UNE	Estricta adherencia y cultura de integridad
Relación Sostenible con Proveedores	Evaluación de la sostenibilidad de las relaciones con socios	Evaluaciones regulares
Alianzas	Acuerdos con proveedores y socios	17

Fuente: (ONCE G. S., 2022)

### **3.3.3.6. Criterio 7. Rendimiento estratégico y operativo**

Llegados a este punto, nos concentramos en los resultados relacionados con el rendimiento de la organización en cuanto a su capacidad para alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia, crear valor sostenible y, después, cómo se prepara para enfrentar el futuro con seguridad. (EFQM, 2020).

En primer lugar, nos ocupamos de cómo la organización tiene la capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible. Lo anterior, queda demostrado de una manera fehaciente con el compromiso adoptado con la sostenibilidad y la creación de valor con su *Plan Director de Sostenibilidad 2023-2027* (ILUNION HOTELS, 2024). Este plan establece una estrategia completa que abarca criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG) para satisfacer las expectativas de sus grupos de interés y posicionar a la compañía como referente en el sector. En la tabla 16 podemos observar qué indicadores utiliza para ello.

**Tabla 16** *Rendimiento estratégico y operativo*

<b>KPI</b>	<b>Objetivo</b>
Reducción de emisiones de CO2	-30% para 2025 Neutralidad de carbono para 2040
Consumo de electricidad renovable	100% en las instalaciones
Reducción de la huella hídrica	Aplicación de un plan de gestión responsable del agua
Plan de circularidad	Promover un uso responsable de los recursos con un plan de circularidad

Fuente: (ILUNION, 2023), (ONCE G. s.), (Informe para clientes ILUNION, 2024)

En segundo lugar, IH se prepara para afrontar el futuro, cada vez más impredecible, mediante la puesta en práctica de un liderazgo consciente y enfocado en la innovación. El mismo *Plan Director de Innovación 2022-2025* establece un marco para la transformación y la mejora continua, promoviendo la innovación y generando nuevos modelos de negocios. En este sentido, pone en marcha mediciones de tipo predictivo y proyectos Innovadores que ayuden a la adaptación a un entorno VUCA. Por ejemplo, desarrollan el proyecto OLIVO para monitorizar consumos de energía o el proyecto KRONOS para la gestión eficiente de la fuerza de trabajo y planificación de turnos, así como la incorporación de una plataforma centralizada para la gestión de información y mejora de procesos operativos (ILUNION HOTELS, 2024).

En tercer lugar, como afirma Fluxà (2021, pág. 32), la organización sobresaliente utiliza indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento estratégico y operativo. En este aspecto, IH utiliza una combinación de los mismos para medir su rendimiento estratégico y operativo. Los indicadores financieros incluyen el gasto en innovación y la rentabilidad del negocio, mientras que los no financieros abarcan aspectos de sostenibilidad, bienestar de los empleados y la satisfacción de los clientes. Como ejemplo del primero podemos citar el % de gasto en innovación sobre facturación: 4,73% en 2020, 4,71% en 2021, 0,33% en 2022 (ILUNION, 2023). De los segundos, % de energía renovable consumida respecto al total de energía: 7,4%. Reducción de plásticos de un solo uso: 321 toneladas. Inversión en proyectos ambientales: más de 20 millones de euros (ONCE G. s., Informe para clientes ILUNION, 2024).

En cuarto lugar, IH comprende la importancia de la correlación entre las percepciones de sus grupos de interés y su rendimiento actual, por lo que ha desarrollado una política de relación con los grupos de interés que incluye un diálogo continuo y la integración de sus expectativas en la estrategia empresarial.

Por último, citamos otros indicadores de rendimiento estratégico y operativo, que ya hemos mencionado en diferentes ocasiones, como las iniciativas llevadas a cabo con el objetivo de cubrir las expectativas de sus grupos de interés. Estas engloban. Las iniciativas de participación y diálogo, como las jornadas de puertas abiertas y los “*Community Days*” para involucrar a los grupos de interés locales etc. En este mismo sentido, no podemos dejar de citar los logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible. La cadena hotelera utiliza sus resultados actuales para evaluar y modificar sus estrategias y operaciones. Esta metodología se refleja en su compromiso con la excelencia en la gestión mediante el modelo EFQM y la certificación con sellos EFQM +500 y el reciente +600 (ILUNION, 2023) .

#### 4. Beneficios de la Implantación del Modelo EFQM

En los apartados anteriores, hemos expuesto cómo IH cumple con los diversos criterios establecidos por el modelo EFQM. Además, hemos proporcionado suficientes evidencias que destacan el compromiso indudable de la organización con las cuestiones planteadas en capítulos anteriores: el ¿Qué?, el ¿Cómo? y el ¿Por qué?, Por lo tanto, en este capítulo nos centraremos en los beneficios que se perciben tras la implantación del sistema EFQM

Para analizar los beneficios percibidos partimos una vez más de los informes internos de sostenibilidad y de clientes de ILUNION, complementados con *Principios del marco de gestión de “stakeholders”* (2010). Los beneficios percibidos versan en cuatro pilares: la gestión organizacional, la satisfacción de los empleados, la sostenibilidad y la relación con los grupos de interés. Asimismo, hemos clasificado estos beneficios en internos y externos. Los beneficios internos son mejoras y ventajas mencionadas por el modelo EFQM que una organización experimenta dentro de sus procesos internos, gracias a la aplicación de prácticas de gestión de calidad. Por otra parte, los beneficios externos se refieren a las mejoras y ventajas que una organización experimenta en su relación con el entorno exterior, incluyendo clientes, proveedores, socios y la sociedad en general, dentro del contexto del Modelo EFQM (2020).

### **Beneficios Internos de la Implantación del EFQM**

En primer lugar, debemos subrayar una de las líneas estratégicas de IH, **Buen gobierno y excelencia de negocio**. Su *Informe de Sostenibilidad (2023)* resalta varios aspectos, por una parte, el compromiso con la gobernanza ética y las prácticas de gestión responsable que dirige la toma de decisiones, cuya característica esencial es la transparencia y la legalidad en sus operaciones. Las políticas se transforman en un indicador de gestión desde la perspectiva del Buen Gobierno Corporativo, ya que no solo proporcionan un marco normativo interno y procedimientos claros para empresa y empleados, sino que también sirven como un elemento de transparencia y comunicación con sus grupos de interés (ONCE G. s., Informe para clientes ILUNION, 2024). Al integrar los aspectos ambientales, sociales y la gobernanza ética (ASG) en el núcleo de sus operaciones comerciales, IH ha garantizado tener un impacto positivo en la sociedad con sus actividades comerciales. En 2022, se lograron varios hitos significativos que reflejan el compromiso de la compañía con la sostenibilidad y la mejora continua de sus políticas y sistemas: Incorporación de la sostenibilidad como pilar central en la estrategia de la empresa, Desarrollo de una Política de Diálogo con los grupos de interés y diseño del sistema de homologación de los proveedores sobre la base de criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) (ILUNION, 2023).

En segundo lugar, la aplicación del modelo EFQM ha servido para mejorar **la satisfacción y el compromiso de los empleados**. ILUNION ha desarrollado programas como la Política de Voluntariado Corporativo y el Programa de Ayuda al Empleado (PAE), que han contribuido a crear un ambiente laboral positivo y a fomentar el orgullo de pertenencia entre los empleados. Estos programas también han ayudado a mejorar el clima laboral y la reputación de la empresa. Los datos interanuales reflejan un aumento en las nuevas incorporaciones, pasando de 761 en 2021 a 1.053 en 2022. Además, las nuevas contrataciones de personas con discapacidad crecieron de 290 en 2021 a 459 en 2022 (ILUNION Hotels, 2022). Las cifras e indicadores interanuales representan el impacto que tiene la principal motivación de IH en su misión en la sociedad.

En tercer lugar, el modelo EFQM **ha impulsado la formación continua y el desarrollo profesional** dentro de ILUNION. Programas específicos de formación en sostenibilidad y liderazgo han sido claves para garantizar un equipo de profesionales cualificados y comprometidos. En 2023, se formaron 312 trabajadores en sostenibilidad, y en 2024 se continuará con este plan de formación (ILUNION, 2023). Durante 2022, se invirtieron 185.000 euros en formación, lo que representa un incremento del 53% respecto a 2021, con un total de 20.995 horas de formación impartidas a 3.943 asistentes (ILUNION Hotels, 2022).

### **Beneficios Externos de la Implantación del EFQM**

En primer lugar, la puesta en marcha del sistema de gestión de calidad EFQM ha permitido a IH **fusionar la sostenibilidad y la responsabilidad social en su estrategia corporativa**, lo que a la postre, le ha permitido desarrollar políticas y planes específicos para reducir su huella de carbono, gestionar el uso del agua de manera responsable, y promover la economía circular. Como resultado, nace el proyecto “*Sustainability Way*” que desarrolla 4 ejes estratégicos: Buen gobierno, compromiso ambiental, compromiso social y alianzas, las cuales, determinan todas las decisiones.

**La sostenibilidad** aporta numerosos beneficios a la cadena hotelera IH. Por una parte, contribuye a una mejora en la imagen de marca proyectada a la sociedad, reforzando su imagen de empresa social y responsable. El desarrollo en términos de rendimiento ambiental, en 2022, ha hecho que IH reporte una huella de carbono de 3,2 kg CO<sub>2</sub> por habitación ocupada y un consumo energético de 32,9 kWh por habitación, mostrando una mejora respecto a años anteriores. Además, ante la cada vez más creciente demanda de servicios sostenibles, la cadena hotelera se asegura la fidelización de clientes en busca de un turismo más sostenible (ONCE G. S., 2022). Por último, la innovación juega un papel decisivo en los beneficios, ya que su nueva política de innovación apoya el propósito de la empresa de construir un mundo mejor con todos incluidos y a la postre, la innovación está ayudando a IH a ser más sostenible, como lo demuestra su uso de técnicas de reciclaje para crear mobiliario a partir de residuos textiles.

En segundo lugar, hemos de destacar los **beneficios** que ha obtenido en cuanto a **la relación con los clientes y los grupos de interés**. En este sentido, el Modelo EFQM, habla de la creación de valor como un proceso multidimensional que implica satisfacer y, preferiblemente, superar las expectativas de todos los grupos de interés. Esta perspectiva permite a las organizaciones no solo alcanzar un rendimiento financiero sólido, sino también construir una reputación robusta y relaciones duraderas con sus “*stakeholders*” (EFQM, 2020).

Freeman (2010, pág 68) argumenta que estos grupos de interés deben ser escuchados para la toma de decisiones de la empresa, como es el caso de IH y sus jornadas de aliados por el cambio, donde el objetivo principal es reforzar el diálogo y compromiso con los principales grupos de interés de ILUNION Hotels (ILUNION HOTELS, 2024). Por otra parte, según Freeman (2010), mediante el diálogo y la negociación se establecen alianzas y asociaciones que resultan en un beneficio común al sintonizar estrategias y llegar a acuerdos voluntarios, como puede ser la alianza con Unilever o la plataforma *Too Good To Go*. Como dato relevante de lo antes citado, en 2022, el número de diálogos con grupos de interés aumentó significativamente, de 88 en 2021 a 583 en 2022, resaltando el compromiso de ILUNION con la transparencia y la implicación de *stakeholders* (ONCE G. S., 2022)

Por último, **la innovación y la mejora dentro del marco EFQM** fomentan e impulsan tanto la eficiencia como la adaptabilidad y competitividad de la organización a los cambios constantes de su ámbito (EFQM, 2020). El mismo certificado EFQM le infiere a IH un estándar internacional de sostenibilidad y calidad, lo que ha mejorado sus procesos y servicios, no solo en el presente sino también con capacidad para hacerlo en el futuro. La certificación EFQM ha sido un reconocimiento de su compromiso con la excelencia y ha impulsado a ILUNION a seguir innovando y mejorando sus prácticas operativas y de gestión (ILUNION, 2023; ILUNION Hotels, 2022). Por otra parte, el plantear un modelo único de negocio en el mundo de la industria hotelera (basado en la inclusión), le confiere una ventaja competitiva con la que se estimula la creatividad, se mejora la eficiencia y se logra un éxito a largo plazo. En 2022, el número de proyectos de innovación iniciados aumentó de 11 en 2021 a 21 en 2022, y los proyectos escalados de 2 a 6 en el mismo periodo, lo que demuestra el compromiso evidente con la innovación (ILUNION Hotels, 2022).

En resumen, la aplicación del Modelo EFQM ha reportado numerosos beneficios, desde los beneficios a nivel interno, como la mejora en la gobernanza, la satisfacción y formación continua de los empleados, y un contexto laboral positivo, a los externos, como la integración de la sostenibilidad y la innovación. Todo ello, ha reforzado la imagen de marca, mejorado las relaciones con los grupos de interés y clientes, y aumentado la competitividad y adaptabilidad de IH. Desde una perspectiva general, el modelo EFQM ha sido esencial para el crecimiento sostenible y la excelencia operativa de la empresa.

## 5. Comparación de Rendimiento en la Gestión de Calidad entre Iberostar e IH

Como hemos ido viendo en diferentes ocasiones en este trabajo, la gestión de calidad en la industria hotelera es esencial para lograr la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado. En este sentido queremos comparar el rendimiento en gestión de calidad de IH con Iberostar Hotels & Resorts, empresa familiar española, y unas de las cadenas hoteleras más reconocidas a nivel internacional, que cuenta con un portfolio que supera los 100 hoteles de 4 y 5 estrellas en 16 países. Para ello, vamos a acotar la comparación a los temas más importantes que corresponden a cada uno de los sistemas de gestión ISO 9001 y su correspondencia al modelo EFQM, tal y como nos sugiere Portugal Dias en la tabla 17 (2023), dado que una visión más profunda sería caso de estudio en sí misma.

**Tabla 17.** Principales aspectos de ISO 9001 y principios de EFQM

ISO 9001	EFQM
1. Cliente	A. Valor añadido para el consumidor
2. Liderazgo	B. Visión, inspiración, integridad

3. Compromiso de las personas	C. Éxito y motivación del talento humano
4. Gestión de procesos	D. Sostenibilidad
5. Mejora continua	E. Motivación, innovación y creatividad
6. Toma de decisiones basada en evidencias	F. Toma de decisiones eficiente y simplificada
7. Gestión de las relaciones	G. Gestión de un futuro sostenible

---

Fuente: (Portugal Dias, 2023)

### Orientación al Cliente vs. Valor Añadido para el Consumidor

Iberostar centra su calidad en la ISO 9001, con el objetivo de satisfacer los requisitos de los clientes y superar sus expectativas. Para ello, los canales de comunicación pretenden captar la retroalimentación del cliente, para lo que utilizan encuestas de satisfacción y comentarios en redes sociales. Además, Iberostar emplea departamentos especializados como "*customer insights*" para mejorar sin cesar la experiencia del cliente (Iberostar, 2022). Por otro lado, el enfoque EFQM adoptado por IH pone más énfasis en la anticipación y satisfacción de necesidades, expectativas y oportunidades. Además, favorece el turismo inclusivo y sostenible, garantizando la accesibilidad para personas con discapacidad y ofreciendo valor añadido con prácticas de sostenibilidad e inclusión social (ONCE G. S., 2022).

### Liderazgo: Creación de Condiciones vs. Inspiración y Ética

El liderazgo en Iberostar, de acuerdo con ISO 9001, crea condiciones para que las personas se comprometan a lograr los objetivos de la organización, y se denota en su desarrollo en sostenibilidad y programas de desarrollo directivo, fomentando la formación continua en liderazgo (Iberostar, 2022). En contrapartida IH valora a los líderes que crean el futuro y son ejemplos a seguir por sus valores y ética, en consonancia con su misión de construir un mundo mejor para todos. Los valores de transparencia, equidad y responsabilidad son esenciales para considerar las interacciones con clientes, socios y representantes de la sociedad.

### Compromiso de las Personas y Éxito del Talento Humano

Para Iberostar, el compromiso de las personas es clave para una buena gestión. La empresa asegura que sus empleados sean capaces y dedicados con programas de formación que van desde el liderazgo hasta la formación específica del puesto desempeñado en hoteles, invirtiendo 1.502.390 euros en su formación y desarrollo. También promueve la igualdad de género, con un 76% de la plantilla formada por mujeres en 2022 (Iberostar, 2022). IH sigue el modelo EFQM y basa su éxito en la inclusividad. Más del 49% de sus empleados tienen discapacidades o pertenecen a colectivos vulnerables. La empresa tiene políticas de diversidad y equidad, y apoya la formación continua. Con ello, se asegura la mejora en la cultura organizacional y plantea un análisis completo de la gestión de recursos humanos, incluyendo desarrollo, motivación, comunicación y reconocimiento.

### Gestión de Procesos y Sostenibilidad

En Iberostar, el modelo ISO 9001 garantiza resultados coherentes y predecibles mediante auditorías internas y capacitación continua. La empresa usa inteligencia artificial ("*Winnow*") para reducir el desperdicio de alimentos, asegurando óptimos estándares de calidad (Iberostar, 2022). En contrapartida, IH posiciona la "Sostenibilidad 360°" como núcleo de su estrategia lo que tiene como objetivo obtener resultados extraordinarios, que le hacen ser una empresa excelente (ONCE G. S., 2022).

### Mejora Continua vs. Innovación y Creatividad

Iberostar está comprometido con la mejora continua, y para ello, crea departamentos especializados ("*Customer Insights*"), unifica datos (dando un salto cualitativo en lo referente al conocimiento de sus clientes, lo que le permite proporcionar experiencias más personalizadas y elevar el nivel de satisfacción), y se compromete con un turismo responsable (Iberostar, 2022).

IH, en contrapartida, y mediante el modelo EFQM, se enfoca en detectar oportunidades y amenazas, promueve la innovación sostenible y adopta tecnologías que benefician a los clientes y al medio ambiente. La innovación y la mejora se resaltan más en el modelo EFQM. La empresa anima a sus empleados a participar en procesos de innovación, mejorando su capacidad para adaptarse y tener éxito en un entorno VUCA (ONCE G. S., 2022).

#### Toma de Decisiones Basada en Evidencia y Agilidad

Iberostar toma decisiones basadas en evidencia y análisis de datos de encuestas y comentarios en portales de opinión. Además, también tiene un sistema de gestión de riesgos segmentado en 5 categorías principales: cumplimiento, estratégico, digital, operativo y de reporting. Esto le permite mejorar continuamente sus servicios y ajustarse a las expectativas de los clientes (Iberostar, 2022). IH, siguiendo el modelo EFQM, utiliza un liderazgo consciente y un sistema integral de gestión de riesgos para tomar decisiones informadas. La agilidad en la toma de decisiones es clave para su éxito, apoyada por un diálogo constante con sus "stakeholders".

#### Gestión de Relaciones y Futuro Sostenible

Iberostar fomenta relaciones justas y transparentes con proveedores y otros grupos de interés, eligiendo proveedores que siguen sus políticas de sostenibilidad. Esto asegura que las relaciones organizativas se desarrollen hacia la mejora continua e innovación (Iberostar, 2022). IH, con su estrategia "Sostenibilidad 360°", tiene un impacto positivo en el mundo, favoreciendo al medio ambiente. La empresa invierte en eficiencia energética y prácticas sostenibles como parte de su plan estratégico 2022-2025, demostrando un compromiso sólido con la sostenibilidad de su ecosistema a largo plazo.

Cabe concluir que, Iberostar siguiendo la norma ISO 9001, se enfoca en una gestión de calidad que asegura la conformidad y mejora continua con una visión basada en procesos y la satisfacción del cliente. En cambio, IH, mediante el modelo EFQM, integra una visión más amplia y profunda que incluye aspectos de liderazgo, estrategia, gestión de personas, alianzas y recursos, con un fuerte énfasis en la sostenibilidad y la responsabilidad social. Ambas metodologías presentan similitudes en su orientación al cliente y la mejora continua, pero se diferencian en su alcance y orientación, donde sobre todo cabe resaltar que el modelo EFQM proporciona una visión más holística y estratégica de la gestión de calidad.

## **6. Discusión y conclusiones generales**

El marco teórico utilizado durante la elaboración de este trabajo ha permitido poner de manifiesto el objetivo principal de esta investigación, que en esencia ha sido analizar, tal como plantea el modelo EFQM, si la integración de los criterios en los que se enfoca este modelo de gestión de calidad, son en realidad la consecuencia de una mejora sustancial en campos como la sostenibilidad, responsabilidad social, satisfacción del cliente (externo e interno) o el rendimiento financiero. Para ello, se ha realizado un diagnóstico interno con el objetivo de evaluar de manera sistemática la estrategia y programas puestos en marcha por la cadena hotelera ILUNION. En esta misma línea, la revisión de los informes elaborados por la organización nos ha permitido constatar la relación entre un liderazgo ético, los agentes del modelo EFQM y los resultados obtenidos en todo su ecosistema. Veamos ahora las respuestas que podemos ofrecer a las preguntas planteadas en la metodología del trabajo.

En primer lugar, nos planteamos al comienzo de esta investigación, qué estrategias y prácticas pone en marcha IH para lograr la excelencia en la gestión de calidad. En este sentido, la integración de la sostenibilidad representa una estrategia fundamental y el *Sustainability Way* ejemplifica una perspectiva que pone a las personas en el centro de las acciones de la cadena hotelera, velando por los aspectos ambientales, sin olvidar la rentabilidad. La integración de los ODS en las empresas se ha puesto de manifiesto a partir de 2015 (en la Cumbre de París) donde se constituyeron los 17 objetivos de desarrollo sostenible. La localización de la empresa en relación a los ODS determina, por una parte, que la empresa debe someterse a todas aquellas normativas y recomendaciones que a nivel estatal entran en vigor o se sugieren. Por otra parte,

la organización debe analizar tres puntos clave: a qué sector pertenece, que ODS se relacionan con la actividad y la contribución externa a esos ODS (CEX, 2021). En este mismo aspecto, debemos subrayar que la estrategia de sostenibilidad se rige por tres pilares que en sí mismos dan respuesta a los tres puntos clave expuestos: ser referente de un turismo sostenible, aportar valor a todos los grupos de interés e inspirar un movimiento de cambio en el sector.

Lo antes citado se consigue mediante tres líneas estratégicas básicas:

- **Ambiental:** Optimizar la gestión ambiental reduciendo emisiones de CO2 a *net zero*, gestionando impactos como agua y residuos, y concienciando al cliente sobre el impacto ambiental de su estancia en los hoteles.
- **Social:** Garantizar la salud y seguridad de los empleados, fomentar diversidad e inclusión, proporcionar formación en sostenibilidad, apoyar la sostenibilidad de proveedores, sensibilizar a clientes para un turismo sostenible e inclusivo, y ser agentes de cambio positivo en las comunidades.
- **Buen Gobierno:** Reforzar el análisis de riesgos y oportunidades ASG, fomentar la cultura ética y el liderazgo humanista, formalizar la relación con grupos de interés mediante comunicación continua, priorizar criterios ASG en compras y establecer estándares mínimos de conducta para proveedores.

En segundo lugar, nos planteamos ¿Qué efectos tiene la aplicación del Modelo EFQM en IH? En este contexto, la aplicación del Modelo EFQM por la cual se pone en práctica la gestión por procesos y mejora continua ha tenido varios efectos positivos en IH:

- **Satisfacción del Cliente y empleado:** en el año 2020, la satisfacción del cliente se situó en un 88%. Para el año 2021, este porcentaje subió a un 91%, y en 2022 alcanzó un 93%. Esta tendencia positiva refleja una mejora continua y constante en la satisfacción del cliente, año tras año. Este éxito puede atribuirse a la puesta en marcha de prácticas enfocadas en atender las necesidades y expectativas de los clientes.  
Por otro lado, la satisfacción de los empleados también ha experimentado un incremento significativo. En 2020, el 85% de los empleados se declaraba satisfecho con sus circunstancias laborales. En 2021, esta cifra aumentó a un 90%, y para 2022, casi la totalidad de la plantilla, un 99%, se sentía satisfecha.
- **Reconocimientos y Certificaciones:** En abril de 2023, IH obtuvo el Sello de Excelencia Europea EFQM +600 (objeto de este estudio), lo que se traduce en la demostración de excelencia en gestión, innovación, orientación al cliente y resultados sostenibles en su funcionamiento.. En 2022, IH fue la primera compañía española en recibir el Premio de la Ética de la Organización Mundial del Turismo (OMT), gracias a su trabajo en turismo accesible, que subraya la dedicación de IH a la inclusión y accesibilidad en el sector turístico. Además, en 2022, IH recibió varios otros premios y reconocimientos importantes, incluyendo: *Premio Travelling For Happiness*, *Premio Barcelona Sustainable Tourism*, *Premio Supercuidadores*, *Global Award WTM World Responsible*.
- **Eficiencia Operativa:** En 2020, el consumo de energía por habitación ocupada era de 40 kWh. En 2021, esta cifra se redujo a 38 kWh, y en 2022 disminuyó aún más a 37 kWh. De manera similar, el consumo de agua por habitación ocupada ha mostrado una disminución constante. En 2020, se consumían 400 litros por habitación ocupada. En 2021, esta cifra se redujo a 390 litros, y en 2022, bajó a 370 litros. La huella de carbono también ha seguido una tendencia descendente. En 2020, IH generaba 4.5 kg de CO2 por habitación ocupada. Esta cifra se redujo a 4.2 kg en 2021 y a 4.0 kg en 2022
- **Eficiencia financiera:** El EBITDA generado supera los 29,2 millones de euros. En 2022, ILUNION ha tenido una cifra de negocio de 140.3 millones lo que supone un incremento del 87 % sobre el año 2021 y la sitúa como la compañía que más contribuye en los beneficios de explotación del Grupo Once con casi 21 millones de beneficio.

Todos los indicadores expuestos muestran una tendencia positiva, lo que evidencia que IH está obteniendo un rédito por la implantación del modelo EFQM.

En tercer lugar, ¿Qué lecciones se pueden aprender de los casos de éxito en la aplicación del Modelo EFQM en IH, y cómo se compara su rendimiento con otras empresas hoteleras? De la aplicación del Modelo EFQM en IH se pueden extraer varias lecciones valiosas que también son aplicables a otras empresas del sector hotelero. En primer lugar, las prácticas de sostenibilidad y la inclusión no solo mejoran la reputación de la empresa, sino que también contribuyen a la eficiencia operativa y a la satisfacción de clientes y empleados. El caso de IH demuestra que la sostenibilidad y la inclusión pueden integrarse exitosamente en la estrategia empresarial, mostrando beneficios claros en las operaciones.

La satisfacción del cliente debe ser el núcleo de todas las prácticas de gestión de calidad. Las empresas que mantienen un enfoque constante en la mejora continua y en la satisfacción del cliente logran mejores resultados. Además, invertir en la formación y el desarrollo del personal es esencial para atraer a todos los empleados hacia los objetivos estratégicos de la empresa. La formación y el desarrollo continuo del personal aseguran que todos los empleados estén preparados y motivados para contribuir al éxito de la empresa.

Al comparar IH con otras empresas hoteleras que utilizan diferentes modelos de gestión de calidad, se observa que IH ha logrado una integración más efectiva de la sostenibilidad y la inclusión. Dicha integración, como nos explica García del Valle (2020) se ha conseguido gracias a la relevancia del ecosistema en el marco del Modelo EFQM 2020 y su aplicación para evaluar y mejorar las organizaciones. La importancia de este concepto se sostiene en la necesidad de comprender las interrelaciones y cooperación entre diferentes actores y elementos que componen el entorno de una organización. En este sentido, el ecosistema no solo influye en la operatividad diaria sino también en la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar en un contexto dinámico y competitivo. El éxito de la IH se debe en gran medida a como el modelo EFQM 2020 redefine la excelencia en gestión considerando aspectos como el propósito, la cultura organizacional, y el liderazgo dentro de un ecosistema amplio. Este modelo destaca la importancia de una relación en la que las partes involucradas del ecosistema dependen entre sí y trabajan juntas para lograr un resultado mayor al que podrían alcanzar individualmente. En el caso de IH, esta idea es esencial para entender cómo la cadena hotelera ha involucrado a todos sus grupos de interés, ya sean empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general para alcanzar niveles sobresalientes de excelencia y competitividad. De esta forma, se espera que otras empresas puedan aprender de IH la importancia de estos aspectos para mejorar su propia gestión de calidad. No obstante, no debemos dejar de lado que la capacidad de IH para integrar estos principios en su estrategia general ha sido en buena parte consecuencia de ser parte del Grupo ONCE, cuyo compromiso social es la base de su nacimiento.

Desde un punto de vista general la literatura consultada respalda que el el modelo EFQM facilita el proceso de integrar las estrategias necesarias en la organización. Sin embargo, se pone en tela de juicio su poco efecto dinámico al no poder responder de una manera rápida a cambios sobrevenidos en el contexto empresarial. En este sentido, la naturaleza no prescriptiva del modelo representa un marco que contiene los pilares fundamentales y guías para que las empresas se gestionen utilizando una filosofía de excelencia empresarial (EFQM, 2020).

Finalmente, es importante destacar que la integración de un sistema de gestión de calidad no está exenta de desafíos. Como señalan Camisón et al. (2006, p. 961), la resistencia al cambio es un fenómeno que impacta directamente el proceso de transformación, retrasando y dificultando su integración. IH ha superado este obstáculo fomentando una cultura inclusiva y participativa. Camisón et al. (2006, p. 967) también señalan otros obstáculos, como la falta de compromiso de la alta dirección y la carencia de formación. Una vez más, IH ha abordado estos problemas mediante una dirección comprometida con la inclusividad y la sostenibilidad, asegurando que todos sus empleados reciban la formación necesaria para adaptarse óptimamente a su sistema de gestión de calidad total (GCT). La falta de comunicación y la escasez de recursos también pueden dificultar el proceso. No obstante, IH ha establecido los canales adecuados para que sus clientes, tanto internos como externos, puedan comunicarse fluidamente con la organización. Además, la búsqueda de resultados a corto plazo, la complejidad del sistema y la ausencia de una cultura de calidad previa pueden entorpecer la adopción del sistema de GCT. Como señala Camisón et al. (2006, p. 1003), en la implementación de un sistema basado en GCT, el papel de la alta dirección es fundamental para asegurar el éxito

y en este sentido, IH ha adoptado un liderazgo ético basado en el diálogo y la comunicación, promoviendo el desarrollo personal y profesional de sus empleados, donde la persona ocupa un lugar central en su operativa y donde la gestión de la diversidad representa un valor estratégico.

### **Limitaciones al estudio y futuras líneas de investigación**

La mayor limitación que se ha considerado en este trabajo se refiere a la obtención de los datos primarios con los que se pretendía hacer un análisis más profundo. El hecho de no poder contar con la colaboración expresa de la compañía objeto de estudio, para así tener acceso a datos de primera mano, como encuestas, entrevistas directas con empleados o clientes, y observaciones en campo, impide un mayor análisis. En consecuencia, la validación de los resultados obtenidos nos ha obligado a depender en mayor medida de fuentes primarias y datos proporcionados públicamente por la compañía, como informes de la empresa, publicaciones académicas y datos del mercado. La dependencia excesiva de estas fuentes, que, si bien son valiosas, pueden dar lugar a sesgos y limitar la originalidad y precisión del análisis.

En función de los resultados obtenidos, las direcciones futuras de investigación en la aplicación del Modelo EFQM dentro del sector hotelero se deberían centrar en varios aspectos. Primero, sería interesante explorar la integración de tecnologías digitales emergentes en el modelo EFQM, como es el caso de inteligencia artificial y análisis de datos, los cuales pueden proporcionar nuevas formas de mejorar la gestión de la calidad y la satisfacción del cliente, permitiendo una respuesta más ágil y personalizada a las necesidades de los clientes. Segundo, investigar la aplicación y beneficios del modelo EFQM en pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector hotelero, que poseen menos recursos en comparación con grandes cadenas hoteleras, y daría lecciones de gran utilidad para la adaptación del modelo a las necesidades y capacidades de estas empresas.

## Referencias bibliográficas

- Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., & Ranney, G. (1994). *Beyond Total Quality Management. Towards the Emerging Paradigm*. Londres: McGraw-Hill.
- Camisón Zornoza, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad : conceptos, enfoques, modelos y sistemas / César Camisón, Sonia Cruz, Tomás González*. Madrid: Pearson Educación.
- Camisón, S., & Camisón, C. (2021, marzo). *El camino hacia la excelencia*. (1a. ed.) [recurso de aprendizaje textual]: Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- CEX. (2021). *Guía de buenas prácticas: Integración de los ODS en la gestión de las organizaciones*. Retrieved from <https://www.centrosdeexcelencia.com/publicaciones/>
- Committee, T. D. (2004). *Tokio: The Guide for The Deming Application Prize 2004* (pág. 4) [en línea] Union of Japanese Scientists and Engineers .
- Crosby, P. (1987). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Eduards Deming, W. (1989). *The New Economics for Industry, Government, Education*. MIT Press.
- EFQM. (2020). *EFQM*. Barcelona: Club de Excelencia en Gestión.
- Feigenbaum, A. (1951). *Quality control: principles, practice and administration*. McGraw-Hill.
- Fluxà, B. (2021, marzo). *Introducción al modelo EFQM*. (1a. ed.) [recurso de aprendizaje textual]: Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- Fluxà, B. (2021, marzo). *Proceso de evaluación y lógica REDER*. (1a. ed.) [recurso de aprendizaje textual]: Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- Freeman, R. (2010). *Stakeholder Management: Framework and Philosophy*. In *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. (pp. 52–82): Cambridge University Press.
- García Buades, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid: Síntesis. Agència Valenciana del Turisme.
- García del Valle, J. (2020). *Webinars El ecosistema en el Modelo EFQM 2020*. [recurso de aprendizaje audiovisual]: Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality : the strategic and competitive edge*. Nueva York: Free Press.
- González Cambray, R., & Jiménez Creis, P. (2011, octubre). *Evaluador del modelo EFQM de excelencia en la gestión*. [recurso de aprendizaje textual]: Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- González Cambray, R., Jiménez Creis, P., & López Soriano, J. (2019). *La Norma ISO 9001:2015. Interpretación*. [recurso de aprendizaje textual]: Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- González Ortiz, O., Claret, O., & Arciniegas Ortiz, J. A. (2016). *Sistemas de gestión de calidad : teoría y práctica bajo la norma ISO*. (1st ed.). Ecoe Ediciones.

- Grönroos, C. (2001). *The perceived service quality concept - a mistake?* *Managing Service Quality* 11(3), 150-152.
- Guillén, M. F. (1994). The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models. *Sloan Management Review* (vol. 36, núm. 1, págs. 75-86).
- Iberostar, G. (2022). Memoria de Sostenibilidad .  
[https://www.grupoiberostar.com/downloads/MEMORIA\\_SOSTENIBILIDAD\\_reducido\\_4.4M.pdf](https://www.grupoiberostar.com/downloads/MEMORIA_SOSTENIBILIDAD_reducido_4.4M.pdf).
- ICTE. (2023, abril). Memoria de actuación anual. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- ILUNION. (2023). Plan Director de Sostenibilidad ILUNION 2023 – 2027.  
<https://www.ilunion.com/es/compromiso/sostenibilidad/gobernanza/compliance>.
- ILUNION HOTELS. (2024). Retrieved from <https://www.ilunionhotels.com/>
- INE. (2024, abril 20). *Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras*. Retrieved from <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/FRONTUR1223.htm>
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Editorial Norma.
- ISO. (2023, septiembre ). ISO Survey of certifications to management system standards - Full results. <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=&view=documents#section-isodocuments-top>.
- James, P. (1997). *La gestión de la calidad total: un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.
- Juran, J. M. (1951). *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). *Quality Planning and Analysis: From Product Development through Use*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Skalkos, D. (2019). The relationship between EFQM enablers and business performance: The mediating role of innovation. [EFQM enablers and business performance]. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 684-706., doi:<https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2018-0166>.
- Kia , L. (1997). An evaluation of TQM and the techniques for successful implementation. *Training for Quality* (vol. 5, núm. 4, págs. 150-159).
- Kotler, P., Lane Keller, K., Hoon Ang, S., Meng Leong, S., & Tiong Tan, C. (2004). *Marketing Management* (11th ed.). Prentice Hall.
- Lloréns, F., & Jover, A. (2004). Total quality management, institutional isomorphism and performance: The case of financial services. *The Service Industries Journal*. (vol. 24, núm. 5, págs. 103-119).
- McKinsey & Company. (2016). *Customer experience: Creating value through transforming customer journeys*.
- OECD. (2024, abril 20). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Retrieved from <https://www.oecd.org/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-20767773.htm>

- ONCE, G. S. (2022). Informe de Sostenibilidad Ilunion Hotels.  
[https://nosotros.ilunionhotels.com/sites/default/files/ILUNION\\_HOTELS\\_2023.pdf](https://nosotros.ilunionhotels.com/sites/default/files/ILUNION_HOTELS_2023.pdf).
- ONCE, G. s. (2024). *Informe de tendencias ILUNION Hotels 2024-202*.  
[http://dondedormiresdespertar.es/wp-content/uploads/2024/05/ObservatorioTendencias\\_19abril\\_Resumen-ejecutivo.pdf](http://dondedormiresdespertar.es/wp-content/uploads/2024/05/ObservatorioTendencias_19abril_Resumen-ejecutivo.pdf).
- ONCE, G. s. (2024). Informe para clientes ILUNION. *Aliados por un propósito común*.  
<https://www.ilunion.com/sites/default/files/publicaciones-archivos/ilunion-informe-clientes-aliados-por-un-proposito-comun.pdf>.
- Parasuraman, A., Valarie , A., & L Berry, L. (1988, abril). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing* (vol. 52, núm. 2, págs. 35-48).
- Peters, T., & Waterman, R. (2015). *In search of excellence lessons from America 's best-run companies*. Londres, (edición original, 1982): Profile Books.
- Portugal Dias, A. (2023). From ISO 9001 to EFQM. ISSN: 2583 – 5238 / Volume 2 Issue 2 April 2023 / Pg. No: 64-71: *International Research Journal of Economics and Management Studies*.
- Price, F. (1989). Out of Bedlan: Management by Quality Leadership. *Management Decision* (vol. 27, núm. 3).
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). *Defining Quality: Alternatives and Implications*. *Academy of Management Review*. 19(3), 419-445.
- Sakarya, M. (2022, June). Academic Studies Based on the EFQM Model in the Tourism Sector: A Systematic Review. *Mediterranean Journal of Humanities*:  
DOI:10.13114/MJH.2022.576. Retrieved from DOI: 10.13114/MJH.2022.576
- SETUR, S. d. (2024). Sistema de Calidad Turística en Destinos.  
<https://www.calidadendestino.es/Default.aspx>.
- Spencer, B. (1994). Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation. *Academy of Management Review* (vol. 19, núm. 3, págs. 446-471).
- Stahl, M. J., & Grigsby, D. W. (1997). *Strategic Management. Total Quality & Global Competition*. . Oxford: Blackwell Publishers.
- Tummala, V. M., & Tang, C. L. (1996). Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management* (vol. 13, núm. 4, págs. 8-38).
- Witcher, B. J. (1995). The Changing Scale of Total Quality Management. *Quality Management Journal* (vol. 2, núm. 4).
- WTTC. (2024, abril 20). *World Travel and Tourism Council*. Retrieved from <http://www.wttc.org/>