



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: VII Número: Edición Especial Artículo no.:101 Período: Diciembre, 2019.

TÍTULO: El EFQM como instrumento de evaluación interna en la planeación estratégica de empresas del sector turístico.

AUTORES:

1. Máster. Diego Andrés Carrillo Rosero.
2. Estud. Erika Janeth Acosta Aldaz.
3. Ing. Gabriel Marcelo Tite Cunalata.
4. Máster. Carmita del Rocío Nuñez López.

RESUMEN: El objetivo de la presente investigación es demostrar la pertinencia del cuestionario EFQM para el análisis del entorno interno en la planeación estratégica de empresas del sector turístico. Este instrumento considera las áreas que integran la cadena de valor de una organización y los principales grupos de interés que influyen en el contexto de la empresa. La investigación realizada fue de carácter descriptivo y transversal. Se demostró que mediante la aplicación del cuestionario de autodiagnóstico EFQM es posible identificar las fortalezas y debilidades de las organizaciones con un enfoque más integral y alejado de omisiones y subjetividades.

PALABRAS CLAVES: plan estratégico, diagnóstico situacional, análisis EFQM, gerencia estratégica.

TITLE: The EFQM as an instrument of internal evaluation in the strategic planning of companies in the tourism sector.

AUTHORS:

1. Master. Diego Andrés Carrillo Rosero.
2. Stud. Erika Janeth Acosta Aldaz.
3. Eng. Gabriel Marcelo Tite Cunalata.
4. Master. Carmita del Rocío Nuñez López.

ABSTRACT: The objective of this research is to demonstrate the relevance of the EFQM questionnaire for the analysis of the internal environment in the strategic planning of companies in the tourism sector. This instrument considers the areas that make up the value chain of an organization and the main stakeholders that influence the context of the company. The research carried out was descriptive and cross-cutting in nature. It was demonstrated that by applying the EFQM self-diagnosis questionnaire it is possible to identify the strengths and weaknesses of organizations with a more holistic approach and away from omissions.

KEY WORDS: strategic plan, situational diagnosis, EFQM analysis, strategic management.

INTRODUCCIÓN.

Existen autores destacados que critican la importancia de la planeación estratégica en las organizaciones, por considerar que el grado de incertidumbre respecto del entorno determina la ineficacia del planteamiento de acciones de largo plazo (Mintzberg, 1994, citado por López, 2005). Tal argumento reside en la vulnerabilidad de la empresa frente a condiciones externas sobre las cuales no tiene control y que, por lo tanto, determinan características ambientales que condicionan su gestión y podrían eventualmente, limitar su eficacia.

Aliu (2011) plantea, que toda planeación debe aceptar la inexactitud de los planes a largo plazo; en contraste se cita el clásico concepto de Drucker, (1959) “La esencia de la planificación es tomar decisiones en el presente teniendo en cuenta sucesos futuros. Es el suceso futuro el que determina el

lapso de tiempo, y no vice versa”; es decir; la exactitud de una planeación depende de la correcta apreciación y entendimiento de los eventos presentes para interpretar su impacto e incidencia futura, Silva, (2010) sostiene que la estrategia se puede considerar como una adecuación de las actividades de una organización al entorno; esto se conoce como la búsqueda del ajuste estratégico; Zingoni & Martínez, (2006), mencionan que el plan estratégico debe permitir abordar niveles de análisis específicos; estos niveles se encuentran tanto en el ambiente interno, como en el externo; y presentan aspectos positivos o negativos que la empresa puede controlar o no dependiendo de su origen.

Si bien la planeación estratégica no es exacta en cuanto a la proyección de escenarios (Salazar & Romero, 2006); no es menos cierto que planificar reduce los niveles de incertidumbre para las organizaciones; y permite ajustar sus metas y objetivos con las tendencias determinadas por los factores generales y específicos del entorno (Nogueira, López, Medina, & Hernández, 2014); por lo que es necesario analizar la coyuntura en la que se encuentra la organización y observar analíticamente la realidad desde diferentes ópticas.

El mercado moderno se caracteriza por turbuente y volátil, determinando una creciente incertidumbre (Aita, 2014); la supervivencia de las organizaciones depende en gran medida de la adecuación a los cambios del entorno; algunos de los cuales son vertiginosos y requieren atención inmediata. Las empresas del sector turístico no son una excepción y por el contrario, se ven cada vez más condicionadas por innovaciones tecnológicas o competidores emergentes que aplican estrategias diferenciadas que aprovechan, nuevas tecnologías como AirBnB, UBER, o Despegar.com.

En el Ecuador, el 99,55% de las organizaciones son micro, pequeñas o medianas empresas (INEC, 2019); muchas de ellas se han originado como emprendimientos familiares y han desarrollado una gestión empírica; que no se orienta al logro de objetivos de largo plazo; y mucho menos plantean estrategias para su posicionamiento y crecimiento financiero. No ajeno a esta realidad, el sector turístico integra negocios que se administran sin responder a una planeación; y aquellos que han

planificado, no han estructurado dichos planes posterior a un análisis minucioso o que responda a un método específico; sino mas bien se estructuran a partir de la experiencia y percepción de quien formula el plan.

Parra, Villa, & Restrepo (2009) proponen al modelo Europeo de Calidad Total (EFQM) como un instrumento válido para medir la calidad en las organizaciones; este modelo integra el análisis de nueve dimensiones: liderazgo, personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos, procesos, resultados en personas, resultados en clientes, resultados en la sociedad, y resultados claves; siendo la calidad una característica diferenciadora, especialmente en el sector turístico, se propone que el cuestionario estructurado EFQM sea aplicado como una herramienta de diagnóstico para la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y debilidades en las organizaciones, puesto que identificar los factores internos mediante herramientas específicas permite reducir el grado de subjetividad; y orientar el análisis hacia aspectos previamente validados por organismos internacionales especializados en calidad.

Allur, 2010, citado por Martínez, Morales, Sánchez & Sánchez, (2012) menciona que el EFQM es actualmente utilizado en procesos de planeación y autoevaluación organizacional; en el turismo resulta especialmente relevante puesto que constituye un instrumento multidimensional que integra varias dimensiones, y se concentra especialmente en la satisfacción del cliente; en este caso del visitante, factor primordial en la industria de viajes y entretenimiento, en la cual el posicionamiento de la marca requiere fundamentalmente de buenas recomendaciones y de un alto grado de fidelización de clientes.

Esta investigación propone la utilización del modelo EFQM para la autoevaluación organizacional, con el fin de identificar aspectos positivos y negativos que posteriormente sean incluidos en el diagnóstico situacional de la empresa, y permitan establecer el escenario estratégico de la

organización y delinear las estrategias, proyectos y actividades necesarias para que se cumplan los propósitos empresariales.

DEVELOPMENT.

Métodos.

El presente trabajo desarrolló una investigación transversal descriptiva, que aplicó la técnica de entrevista mediante el instrumento estructurado del cuestionario EFQM, mismo que es considerado como una herramienta válida y positiva para la mejora continua y la medición de los estándares de excelencia (Petrič, 2011).

El EFQM integra dos grandes bloques; el primero constituido por los denominados “agentes facilitadores” y que representa el 50% del total de puntos posibles a obtener; este primer 50% es consecuencia de la agregación de factores como: liderazgo (10%); las personas (9%), políticas y estrategias (8%), alianzas y recursos (9%); y procesos (14%). El segundo gran bloque se orienta a los “resultados”, al igual que el primero representa un 50% del total y se integra por resultados en personas (9%), resultados en clientes (20%), resultados en sociedad (6%); y resultados clave (15%) (González, Carrión & Palacios, 2015).

Tabla N.º 1 Ponderación de factores del Modelo EFQM.

Factor	Porcentaje	Puntos máximos posibles
Liderazgo	10%	100
Personas	9%	90
Políticas y estrategias	8%	80
Alianzas y recursos	9%	90
Procesos	14%	140
Resultados en personas	9%	90
Resultados en clientes	20%	200
Resultados en sociedad	6%	60
Resultados clave	15%	150
Total	100%	1000

Fuente: (Martínez, Morales, Sánchez & Sánchez, 2012).

Cada dimensión cuenta con subcriterios, y cada subcriterio con ítems cuya valoración puede ser calificada de uno a cuatro; siendo 1 igual a “ningún avance”, 2 “cierto avance”, 3 “avance significativo”, 4 “aspecto logrado”. Después de cada dimensión se analiza el principal problema y se propone una herramienta de mejora.

Conforme a la metodología propuesta para el EFQM, el cuestionario fue aplicado mediante una entrevista realizada a los directivos de la hostería objeto de estudio; el cuestionario de autoevaluación fue aplicado por una sola vez, en el mes de julio de 2018. Para cada ítem se solicitó a los Directivos evaluar la pregunta con una calificación máxima de 4 siempre que la hostería ajuste sus procesos a lo que el ítem plantea.

Posteriormente los ítems de cada subcriterio fueron ponderados conforme al peso porcentual, para establecer un diagnóstico situacional que compare el máximo posible a lograr (1000) puntos con el puntaje obtenido mediante a aplicación del cuestionario; de la misma manera cada dimensión del modelo fue analizada respecto a las brechas identificadas.

Si una dimensión no alcanza el 70 por ciento del máximo porcentaje máximo, entonces se considera un factor negativo; y se lo identificará como en el análisis situacional como una debilidad; caso contrario será considerado una fortaleza.

Resultados.

Posterior a la aplicación del cuestionario de auto evaluación EFQM, la hostería logro un puntaje total de seis cientos cuarenta y nueve puntos de mil posibles; el autodiagnóstico evidenció debilidades en cuanto al liderazgo; la carencia de políticas y estrategias y la necesidad de generar alianzas e incrementar los recursos. De igual manera, se detectan como debilidades la actual gestión de procesos; y la medición de los resultados tanto en la sociedad como clave.

A la vez se han detectado como fortalezas de la hostería, el talento humano con el que cuenta actualmente la organización, así como los resultados obtenidos en la gestión de las personas; y los resultados obtenidos en clientes gracias a procesos de fidelización y diferenciación.

	Valor final	Porcentaje final	Porcentaje máximo posible	Porcentaje de cumplimiento por dimensión
Liderazgo	39	3,9%	10%	39%
Personas	68	6,8%	9%	75,5%
Políticas y estrategias	43	4,3%	8%	53,75%
Alianzas y recursos	54	5,4%	9%	60%
Procesos	88	8,8%	14%	62,85%
Resultados en personas	73	7,3%	9%	81,11%
Resultados en clientes	142	14,2%	20%	71%
Resultados en sociedad	39	3,9%	6%	65%
Resultados clave	103	10,3%	15%	68,66%
Valoración total	649	64,90%	100,00%	

Fuente: Elaboración Propia.

Discusión.

Los procesos de planeación estratégica requieren un sesudo análisis de los escenarios internos y externos de la organización; si bien siempre existirá cierto nivel de inexactitud en la proyección de escenarios; planear reducirá la incertidumbre y contribuirá a enfocar los esfuerzos organizacionales en función de la visión y misión planteadas como logros futuros.

En el turismo, la calidad es indispensable para competir en el mercado actual determinado con la continua crisis e incertidumbre; dicha calidad se obtiene como consecuencia de una correcta planificación que integre adecuadamente cada una de las áreas de la empresa.

El cuestionario EFQM es una herramienta válida y aceptada como un instrumento adecuado para la autoevaluación de la excelencia; la aplicación de este instrumento permitió diagnosticar a través de la impresión de los líderes de la organización turística objeto de estudio la condición actual de aspectos relativos al liderazgo, las personas, los procesos y las estrategias y alianzas; así como la condición actual de la medición de resultados en clientes, personas, sociedad y aspectos clave.

Gracias al autodiagnóstico realizado se identificó como fortalezas, entre las que la empresa tiene definida por escrito su Misión y Visión; motivo por el cual tiene una apreciación propia de su futuro; pero que no existe un esquema de valores definidos y documentados, que guía las relaciones de la empresa con sus clientes, proveedores, empleados, etc. Esto implica que si bien la organización ha realizado esfuerzos por orientar sus esfuerzos a objetivos macro planteados a futuro; los mismos, actualmente, no constituyen una guía que amalgame los esfuerzos de sus líderes y colaboradores; siendo tan solo una declaración lírica a la que le falta planeación y seguimiento; es por ende necesario que la empresa realice un proceso de planeación estratégica en el cual se revise la visión planteada, para a partir de aquel postulado alinear un conjunto de acciones que enfoquen el diario trabajar de la empresa en la consecución de la misión y visión propuesta.

En cuanto a la planeación se detectó que se realiza un análisis periódico de la organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, etc., pero que no se recurre periódicamente a estudios de mercado elaboradas por otras empresas sobre la situación del sector de actividad. La empresa debe delinear estrategias comerciales orientadas a la fidelización de clientes, especialmente considerando que al ser parte del sector turístico, las recomendaciones personales juegan un rol estratégico en el posicionamiento de la marca en el mercado; si bien existen procesos estructurados para la gestión del cliente interno; en el servicio al cliente externo se han demostrado deficiencias como la falta seguimiento a la satisfacción del visitante y al desarrollo de estrategias comerciales; además, actualmente la empresa ejecuta acciones comerciales sin considerar la coyuntura competitiva y sin analizar tendencias de consumo, por lo que eventualmente las estrategias aplicadas pueden ser poco efectivas.

Es necesario que la hostería mejore sus procesos internos relacionados al talento humano por cuanto, actualmente, no se cuenta con un plan de carrera establecido que promueva la estabilidad laboral y disminuya la rotación y el perfeccionamiento profesional del talento humano. El surgimiento de

nuevos competidores podría provocar una fuga de talentos y un incremento en el índice de rotación lo cual, consecuentemente, afectará la cultura organizacional y el servicio al cliente.

En lo comercial, la empresa no controla la información de ventas ni realiza seguimiento de clientes y su satisfacción, pero se destaca como fortaleza que la innovación y mejora en los productos y servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas, no se realiza periódicamente encuestas de satisfacción a los clientes para evaluar aspectos tales como: calidad de productos, plazos de entrega, etc.

El modelo de calidad total europeo demanda una constante medición de la satisfacción del cliente, por lo que es necesario que la empresa se preocupe de generar información mediante herramientas como encuestas de satisfacción, listas de chequeo, libro de visitas, clientes fantasmas, entre otros.

El diagnóstico situacional mediante herramientas técnicas válidas orienta la gestión directiva hacia aspectos que han sido verificados como pertinentes para la planeación estratégica y la efectividad empresarial; identificar la condición coyuntural del escenario interno de la organización con el EFQM, aleja a la organización del empirismo y la inserta en un proceso de mejora continua enfocado en la excelencia. Si bien la organización ha demostrado un crecimiento moderado; y ha logrado una relativamente buena posición de mercado; de no tomar correcciones, eventualmente perderá competitividad y pondrá en riesgo su supervivencia; por lo que a partir del diagnóstico realizado es conveniente que la alta dirección estructure estrategias que apunten hacia el logro de la visión planteada.

Con la aplicación del EFQM, se brinda mayor carácter y pertinencia al diagnóstico situacional y se incluyen aspectos que de otra manera serían dejados de lado o se omitirían sea por desconocimiento o percepción errónea del planificador. En el caso de la Hostería, los directivos han identificado fortalezas y debilidades que luego serán trasladadas a las matrices FODA, EFI, EFE y demás

instrumentos para debidamente ponderados, establecer estrategias que le permitan acceder al escenario futuro deseado.

CONCLUSIONES.

El EFQM es válido para el diagnóstico situacional de empresas del sector turístico; la investigación demostró que su aplicación permite inferir la condición coyuntural de la organización en el momento específico del autodiagnóstico; y al ser aplicado a los directivos brinda información precisa para la estructuración de herramientas de diagnóstico como el FODA.

Las fortalezas y debilidades detectadas mediante el EFQM orientan la gestión directiva hacia aspectos relevantes de la cadena de valor y permiten delinear estrategias pertinentes con la condición situacional de la empresa, alejando la planeación del empirismo, la subjetividad y sesgos personal.

Si bien no existe una metodología definitiva que indique el proceso para interpretar los resultados del cuestionario como fortalezas o debilidades para el diagnóstico situacional, la estructura del cuestionario permite inferir los aspectos positivos y negativos que la organización refleja en el momento del diagnóstico.

El autodiagnóstico permitió identificar que la hostería requiere prestar especial atención al liderazgo y la política y estrategia como aspectos determinantes para la formulación de estrategias que permitan el cumplimiento de la visión y misión propuestas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Aita, G. R. (2014). Medición de la incertidumbre para una mejor proyección de escenarios. *Ingeniería Industrial*, núm. 32, enero-diciembre, pp. 117-132.
2. Aliu, A. (2011). Proyección y planificación estratégica en la industria turística. Enfoque comparativo y Modelo Híbrido. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20 (6), pp. 1324-1344.

3. Drucker, P. F. (1959). Long-range planning: Challenge to management science. *Management Science* 5 (3), pp. 238-249 .
4. González, E. L., Carrión, A., & Palacios, M. D. (2015). El liderazgo por competencias y el EFQM. *Investigación Administrativa*, 44, (116).
5. INEC, I. N. Instituto Nacional de Estadística y Censo (27 de junio de 2019). Las mipymes representan el 99% de negocios en Ecuador. *eluniverso.com*. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/27/nota/7396308/mipymes-representan-99-negocios-pais>
6. Martínez, M. A., Morales, V., Sánchez. R. C. & Sánchez, P. F. (2012). El modelo EFQM, análisis de los criterios resultados en un servicio deportivo municipal con más de 25000 habitantes. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, pp. 71-76.
7. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*,. New York : The Free Press. En López, S. A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2 (1), pp. 141-164.
8. Nogueira, D., López, D., Medina, A. & Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista Ingeniería de Construcción RIC*, 29 (2), pp. 201-214.
9. Parra, C. M., Villa, V. M. & Restrepo, J. W. (2009,). Gestión de la calidad con el modelo EFQM en 10 pymes metalmecánicas de medellin. *EIA*, pp. 9-19.
10. Petrič, A. Y. (2011). Upgrading of the Management Review on the Basis of the EFQM Excellence Model. . *Organizacija*, Vol. 44.
11. Salazar, D. & Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6 (1).
12. Silva, M. R. (2010,). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*, pp. 153-178.

13. Zingoni, J. M. & Martínez, S. M. (2006). La planificación estratégica como herramienta de concertación público-privada para el desarrollo turístico. El caso de patagones. *Aportes y Transferencias*, 10 (2), pp. 83-101.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Hamel, G. Y. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15 (2), pp. 5–16.
2. Noguera, Á. L., Barbosa, D. H., & Castro, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30 (131), pp. 153-161.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Diego Andrés Carrillo Rosero.** Magister en Administración de Empresas Mención Planeación. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, Matriz Ambato – Ecuador. E-mail: ua.diegocarrillo@uniandes.edu.ec
2. **Erika Janeth Acosta Aldaz.** Estudiante de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, Matriz Ambato – Ecuador. E-mail: erikaacosta19965@gmail.com
3. **Gabriel Marcelo Tite Cunalata.** Ingeniero en Dirección y Administración de Empresas Turísticas Y Hoteleras. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, Matriz Ambato – Ecuador. E-mail: gtitec@uho.edu.ec
4. **Carmita del Rocío Nuñez López.** Magister en Psicología Educativa. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, Matriz Ambato – Ecuador. E-mail: rocionuniez@hotmail.com

RECIBIDO: 12 de noviembre del 2019.

APROBADO: 23 de noviembre del 2019.