



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

# Las tesis de Belgrano

Escuela de Posgrado en Negocios  
Maestría en Administración de Empresas  
Mención en Dirección Estratégica

Tema:

Cuadro de Mando Integral,  
enfoque a Pyme's del sector turístico de Ecuador.

Alumno:

Roger Badin Paredes Guerrero

Número de Matrícula

136173

Tutor: Alfredo Pérez Alfaro

Diciembre, 2015



## Resumen Ejecutivo

Según la Organización Mundial del Turismo, en el año 2020 el turismo será la principal actividad económica de los países con economías emergentes, permitiendo a estos países liberar su dependencia sobre los ingresos generados por commodities, como el petróleo.

El sector turístico ecuatoriano ha tenido un crecimiento continuo y sistemático durante los últimos nueve años (2006 – 2015), logrando recaudar en el término del año 2014 más de mil millones de dólares a razón de esta actividad económica. En cuanto al año 2015, el Ministerio de Turismo del Ecuador espera un crecimiento económico del 18,8% sobre dicha actividad, en relación al año anterior.

Desafortunadamente en el Ecuador, un porcentaje importante de pequeñas y medianas empresas que interactúan en el mercado turístico se han visto forzadas a cerrar sus operaciones o conformarse con una participación pobre en el mercado, problemática que surge en primera instancia, por la falta de un minucioso análisis interno (empresa) y externo (entorno), seguido de una falta total de planeamiento estratégico de las operaciones de la empresa, además de no poder identificar sus puntos de quiebre por falta de un sistema de indicadores, lo que en consecuencia no permite medir ni gestionar las acciones de la empresa, generando una creación de valor pobre o nula para los clientes, empleados y accionistas o dueños.

Con el objetivo de brindar una solución sobre dicha problemática, se plantea y desarrolla un Cuadro de Mando Integral (CMI), pensado específicamente para las pequeñas y medianas empresas, con indicadores exactos para el mercado turístico ecuatoriano; además de presentar todas las herramientas claves para un correcto análisis de la empresa y su entorno, así como el desarrollo de un mapa estratégico que internalice la estrategia y guíe a la empresa hacia el cumplimiento de la misma; todo esto bajo la tutela de la misión, visión y valores planteados por la empresa.

Finalmente, se presentan factores importantes que influyen en el desarrollo de esta actividad económica como: la tecnología, la globalización, el libre conocimiento y el cuidado ambiental, los cuales deben ser aprovechados y estudiados por las empresas participantes del mercado.

**Índice**

Abreviaturas .....	6
Introducción .....	7
Justificación .....	9
Objetivos.....	10
Capítulo I .....	11
1. Importancia del Turismo como actividad Social, Cultural y Económica.....	11
1.1. El sector turístico en el Mundo .....	11
1.2. El sector turístico en el Ecuador.....	14
1.3. Factores importantes en el desarrollo turístico .....	22
Capítulo II .....	25
2. Diseño de la estrategia. Punto de partida para el funcionamiento adecuado de la empresa.....	25
2.1. Análisis necesarios para construir la estrategia.....	28
Capítulo III .....	40
3. Planificación y Monitoreo .....	40
3.1. Mapa Estratégico, herramienta clave para la planificación y monitoreo de la estrategia.....	40
Capítulo IV.....	45
4. Cuadro de mando integral, implementación de indicadores alternativos para el sector turístico.....	45
4.1. Cuadro de mando integral, definición y modo de aplicación.....	46
4.2. Propuesta y desarrollo de indicadores alternativos, para el sector turístico ecuatoriano, según las perspectivas del Balanced Scorecard.....	50
5. Conclusiones .....	56
6. Recomendaciones .....	58
7. Bibliografía.....	59
8. Anexos.....	61
8.1. Anexo 1 .....	61
8.2. Anexo 2 .....	62
8.3. Anexo 3 .....	63

**Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Ingresos Económicos x Año .....	16
Gráfico 2: Ingreso de Turistas x Año.....	16
Gráfico 3: Curva Ingreso Económico x Año .....	17
Gráfico 4: Curva Ingreso de Turistas x Año .....	17
Gráfico 5: Países preferidos por ecuatorianos a razón del turismo. ....	20
Gráfico 6: Curva países preferidos por ecuatorianos .....	20
Gráfico 7: Ingreso de turistas por país. ....	21
Gráfico 8: Curva de ingreso de turistas por país .....	22
Gráfico 9: Planteamiento, Comunicación y Control de la Estrategia.....	28
Gráfico 10: Ejemplo formulación de la Estrategia.....	30
Gráfico 11: Esquema representación, 5 Fuerzas de Porter.....	35
Gráfico 12: Representación de la Cadena de Valor .....	37
Gráfico 13: Matriz FODA Cruzada .....	38
Gráfico 14: Análisis competitivo y factores externos importantes.....	39
Gráfico 15: Mapa Estratégico Turismo.....	41
Gráfico 16: Cuadro de Mando Integral, en base a puntos de perspectivas propuestas ....	47
Gráfico 17: Perspectiva financiera, como alcanzar los objetivos. ....	48
Gráfico 18: Perspectiva del cliente, como alcanzar los objetivos.....	49
Gráfico 19: Perspectiva de los procesos internos, como alcanzar los objetivos. ....	49
Gráfico 20: Perspectiva de aprendizaje y desarrollo, como alcanzar los objetivos. ....	50
Gráfico 21: Cuadro de mando, perspectiva aprendizaje y desarrollo .....	52
Gráfico 22: Cuadro de mando, perspectiva procesos internos .....	53
Gráfico 23: Cuadro de mando, perspectiva cliente.....	53
Gráfico 24: Cuadro de mando, perspectiva financiera.....	55

## Abreviaturas

- BSC.- Balanced Scorecard.
- CC.- Cumplimiento de calidad.
- CDT.- Capacitación en desarrollo tecnológico.
- CE.- Cumplimiento de la estrategia.
- CEDATOS.- Centro de Estudios y Datos del Ecuador.
- CETURISMO.- Corporación Ecuatoriana de Turismo.
- CMI.- Cuadro de Mando Integral.
- CRV.- Costos en relación a ventas.
- FODA.- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- ICM.- Ingresos en relación a la contribución marginal.
- ID.- Inversión en desarrollo.
- IP.- Ingresos por paquetes.
- LCP.- Liquidez a corto plazo.
- LGBT.- Lesbianas, Gay, Bisexuales, Transexuales.
- MINTUR.- Ministerio de Turismo del Ecuador.
- OMT.- Organización Mundial de Turismo.
- PBI.- Producto Interno Bruto.
- PEE.- Participación de empleados en la empresa.
- PESTLA.- Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ambientales.
- PGD.- Participación del gobierno.
- PYME's.- Pequeñas y Medianas Empresas.
- ROE.- Retorno sobre el patrimonio neto.
- SEDTA.- Servicios Ecuatorianos de Transporte Aéreo.
- VMA.- Ventas de membrecías anuales.

## Introducción

El turismo en los últimos años ha sido una de las fuentes de ingreso económico más importante para las economías mundiales, según la OMT los ingresos alcanzados por turismo en el 2013 fueron de 1,4 billones de dólares americanos. “El turismo internacional (viajes y transporte de pasajeros) representa el 29% de la exportación mundial de servicios, y el 6% de todas las exportaciones de bienes y servicios. A escala mundial, el turismo es la quinta categoría de exportación, tras los combustibles, productos químicos, alimentos y productos de automoción; al mismo tiempo, ocupa el primer lugar en muchos países en desarrollo.” (Organización Mundial del Turismo, 2014)

El turismo internacional aumentó en un 4% para la mitad del 2015 (enero – junio), es decir en 21 millones de turistas, referente al mismo periodo del año 2014, la OMT prevé que para finales del 2015 esta cifra aumente entre un 3% a 4%. El crecimiento en Suramérica también fue del 4%, lo que ratifica el crecimiento constante evidenciado en años anteriores. Ecuador, también se ha visto beneficiado por este crecimiento internacional, de manera adicional por la propaganda turística que se ha llevado a cabo en el país desde hace algunos años atrás, es así que “los ingresos por turismo para el año 2014 fueron de 1.487 millones de dólares americanos, lo que representa un incremento del 14.3% con respecto al cierre del año 2013” (MINTUR, 2015). Para el periodo Enero – Julio del 2015 se ha evidenciado un crecimiento del 6.4%, en el ingreso de capitales a razón de turismo, con respecto al mismo periodo del 2014.

Es por tales razones que el mercado turístico ecuatoriano se ha tornado sumamente agradable para el ingreso de nuevos competidores, lo que ha generado para las PYME's, ya existentes en el mercado, un mayor trabajo para mantenerse en él; a esto debemos sumarle el poder que tiene el comprador, ya que cuenta con mucha información de fácil acceso y sin costo antes de consumir el producto o servicio, finalmente se debe considerar el poder que pueden llegar a tener los proveedores, que dependiendo de las circunstancias, se podrá determinar si su poder es alto o bajo frente a la empresa.

Para que las PYME's puedan mantenerse en un mercado tan dinámico y competitivo, sin desaparecer en el intento, se propone la implementación de un cuadro de mando

integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), con indicadores ideales para el sector, “herramienta que ordena, traduce y organiza los objetivos y planes estratégicos de una organización. Este concepto rompió, en su momento, el paradigma tradicional de administración que sólo se concentraba en el resultado financiero”. (Kaplan & Norton, 2000).

Antes de llegar a la implementación del BSC, las PYME's debe conocer su entorno interno y externo, para lo cual se utilizaran las siguientes herramientas: FODA, 5 Fuerzas de Porter, PESTLA y Cadena de Valor. Para luego diseñar su estrategia y plantearse diferentes objetivos a cumplir, es importante mencionar que la estrategia y objetivos de la empresa debes estar correctamente alineados con la misión, visión y valores de la empresa.

Finalmente, se presenta el mapa estratégico, “representación gráfica de la estrategia de la empresa ordenada en función de perspectivas (interna, aprendizaje, cliente y financiera) que nos permite visualizar, a través de las relaciones causa y efecto, la coherencia de los objetivos que se quieren alcanzar para cumplir con el plan estratégico” (Kaplan & Norton, 2004), que en conjunto con las herramientas propuestas anteriormente permitirán gestionar de manera eficaz y eficiente cualquier PYME del sector turístico.

## Justificación

“La planificación estratégica permite visualizar el futuro de las organizaciones para la realización de los cambios necesarios para ajustarse a las demandas del entorno con el fin de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad” (Villacís, 2012).

Ante la carencia de un modelo estratégico que ayude a las pequeñas y medianas empresas, que se desarrollan en el sector turístico ecuatoriano, con la cual puedan medir, gestionar y retroalimentar las decisiones que se tomen para alcanzar el cumplimiento de su estrategia, nace la propuesta de crear un Cuadro de Mando Integral alternativo en el cual se combinen indicadores financieros (duros) y no financieros (blandos), específicos para las PYME's del sector turístico ecuatoriano.

Al existir gran cantidad de competidores en el mercado turístico, se propone que las PYME's puedan identificar en qué posición se encuentran frente al mercado, cuál es su poder frente a clientes, proveedores, sustitutos y potenciales ingresantes e identificar sus fortalezas y debilidades para así diseñar una estrategia, en base a los valores de su empresa sin descuidar su visión y misión, con la cual podrá alcanzar los objetivos propuestos para que su participación en el mercado sea importante; dichos objetivos deberán ser comunicado a la trabajadores de la empresa, mediante un mapa estratégico claro que explique cuáles son las acciones a tomar para alcanzarlos.

Finalmente, al integrar todas las herramientas, se brindara a las PYME's del sector turístico un sistema estratégico para gestionar de manera eficaz y efectiva sus recursos. Así poseerán herramientas claves para permaneces activos en el mercado cumpliendo objetivos y generando rentabilidad a partir de perspectivas importantes propuestas en el CMI pero que se han dejado de lado por pensar únicamente en indicadores financieros que en su gran mayoría solo cuentan los hechos pasados de la empresa, sin preocuparse del bienestar de la compañía en el mediano y largo plazo.

## Objetivos

### General

- Desarrollar los indicadores de cada una de las perspectivas requeridas por el cuadro de mando integral, pensando exclusivamente en las PYME's que se desarrollan en el sector turístico, los cuales permitirán la evaluación, control y retroalimentación de cada una de las acciones que se tomen para alcanzar los objetivos planteados por la estrategia de la empresa.

### Específicos

- Dar a conocer cada una de las herramientas que permiten conocer a la empresa su posición en el mercado
- Identificar las problemáticas del sector turístico ecuatoriano
- Desarrollar un mapa estratégico, específico para los indicadores planteados
- Justificar la implementación de los indicadores alternativos propuestos para el BSC.

## Capítulo I

### 1. Importancia del Turismo como actividad Social, Cultural y Económica.

“El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales”, (Organización Mundial del Turismo, 2005) cabe recalcar que la actividad turística se desarrolla tanto dentro o fuera del país de residencia de cada individuo.

En la actualidad, el Turismo es una de las actividades económicas más importante con la que puede contar un país, sea este desarrollado o se encuentre en vías de desarrollo; cabe señalar que dicha actividad económica engloba gran cantidad de sectores, tales como alimentos y bebidas, transporte, hotelería, seguridad privada, logística entre otros, por lo cual el turismo genera directa e indirectamente un aumento de la actividad económica de los lugares visitados, por lo tanto la oferta del mercado turístico se compone de diferentes industrias.

Dicha actividad empieza a generar ingresos desde el “gasto turístico que hace referencia a la suma pagada por la adquisición de bienes y servicios de consumo, y de objetos valiosos, para uso propio o para regalar, durante los viajes turísticos y para los mismos”. (Organización Mundial del Turismo, 2005)

A continuación se presenta la evolución de la actividad turística y su impacto económico tanto a nivel mundial como en Ecuador, país en estudio, para dar lugar al estudio del comportamiento de la demanda local e internación que busca desarrollar dicha actividad económica en el país de estudio; culminando con el planteo de los factores claves para el desarrollo de turismo local.

#### 1.1. El sector turístico en el Mundo

Al realizar un breve análisis de la definición de turismo por parte de la OMT podemos deducir que se la realizaba constantemente, ya que en cada viaje existía un

intercambio social, cultural económico que acrecentaba la economía del lugar en donde se la realizaba.

El origen del Turismo como actividad social, cultural y económica se remonta al inicio del Imperio Romano, época en la cual poco se hablaba del Turismo como actividad, sin embargo nacería el primer manuscrito de etiqueta y protocolo, en el año de 170, el cual instruiría a la gente sobre el comportamiento que deberían tener en las reuniones sociales convocadas por el rey del Imperio, es así que el traslado de personas hacia estas actividades sociales y culturales llevaba consigo un gasto económico, ya sea de alojamiento, transporte, entre otros, que ayudarían a solventar y acrecentar la economía del Imperio Romano.

Al llegar el año 1492 Cristóbal Colon descubriría América este hecho, a pesar del saqueo de riqueza, maltrato y esclavitud hacia los nativos, fue el punto de partida para el descubrimiento de nuevas culturas y próximos destinos de viaje. En el año 1589, un siglo más tarde, nacería Catalina de Médecis, quien sentaría las bases de la hotelería, servicio y gastronomía a nivel Europeo y posteriormente a nivel mundial; la historia relata que Catalina, reina consorte de Francia, al ser invitada a cualquier reunión social fuere cual fuere la ciudad o país su regalo siempre era uno de los chefs del su palacio.

Época tras época se seguirían montando las bases del turismo mundial, actividad que se consideraba que solamente la podían realizar las personas pertenecientes a la clase alta, ya que acostumbraban a construir únicamente hoteles lujosos en donde solamente podían entrar altos mandos políticos, personas socialmente influyentes o de alto poder adquisitivo, así también se dieron los primeros vuelos comerciales fueran del continente Europeo, Americano y Asiático, que únicamente podían acceder las clases sociales antes mencionadas.

En el siglo XIX, época que daría lugar a la Revolución Industrial y Francesa, el turismo empezaría a ser una actividad accesible para todos; la construcción de hoteles de precios relativamente bajos, "hoteles medio pelo, denominados despectivamente por la clase alta, que se los traía casi armados desde Europa vía marítima" (Autores Varios, 2008), permitiría a la clase media y media baja poder planificar viajes de turismo, fuera de sus ciudades de permanencia habitual, lo que incentivaría el desarrollo económico

de esta industria positivamente al ampliarse la demanda de este servicio o producto, lo que claramente provocara que se cree más oferta para poder abastecerla.

A principios y mediados del siglo XX se llevaría a cabo la Primera y Segunda Guerra Mundial respectivamente, lo provocaría el decrecimiento económico a nivel mundial y alta tasa de migración hacia países fuera del conflicto armado, lamentablemente hasta a mediados del siglo la actividad turística a nivel mundial sería casi nula, sin embargo desde 1960 en adelante la migración sucintada a partir del enfrentamiento bélico provocaría a posterior mayor cantidad de viajes a modo de turismo. Estados Unidos sería uno de los países mayormente visitados, seguido por gran cantidad de países del continente europeo.

A inicios del siglo XXI, especialmente del año 2000 al 2002 la crisis económica que azotó a varios países de América Latina y México produjo una caída económica importante en el desarrollo de la actividad turística de la zona. A partir del año 2004 la OMT lanza su programa de turismo responsable y fomenta las bases de este tipo de turismo, la actividad turística de lujo empieza a decrecer y el turismo sustentable de bajo impacto ambiental empieza a ser mayormente demandado.

Desde el año 2010 a la actualidad la tecnología empieza a jugar un papel sumamente importante en el desarrollo del turismo mundial, se cambia el paradigma del modelo tradicional de viaje y las estrategias empresariales para incrementar su participación en el sector turístico apunta hacia el costo marginal cero, su desarrollo en redes sociales y la automatización de procesos; por parte de los consumidores surge el rechazo social a la contaminación, el nacimiento de los "prosumidores, consumidores que crean los productos o servicios de una empresa en relación a sus preferencias y necesidades", (Pérez Alfaro, 2015) y la búsqueda de experiencias ya no destinos turísticos, hacen que surja un cambio significativo en la forma de desarrollo turístico.

En el aspecto económico actual dicha actividad ha llegado a formar parte importante del PBI interno de cada país, llegando a posicionarse entre los 3 ingresos más importantes económicamente hablando para un país, la Organización Mundial de Turismo, asegura que para el año 2020 el turismo será la fuente de ingresos más importante para la economía mundial y territorial.

## 1.2. El Sector turístico en el Ecuador

El turismo en el Ecuador, conocido por su biodiversidad y pluriculturalidad, es y ha sido una fuente de ingresos muy importante para la economía local, el turismo interno siempre se destacó por viajes de corta distancia hasta el año 1873, fecha en la cual el Presidente Gabriel García Moreno inaugura la línea ferroviaria que conectaría la sierra con la costa ecuatoriana, para dar paso a que el turismo interno sea de distancias más largas y con nuevos destinos turísticos, logrando distribuir los ingresos económicos logrados por dicha actividad homogéneamente por todo el territorio nacional.

En el siglo XX, año 1940 se crea en Ecuador la empresa SEDTA, como la primera aerolínea internacional, de origen Alemán, lamentablemente desaparecerá a causa de la segunda guerra mundial privando al territorio ecuatoriano de ingresos económicos importantes, entre los cuales se vio perjudicado el sector turístico. En el año de 1947 se crean la primera agencia de viajes del país denominada Ecuadorian Tours, que en conjunto con la aerolínea PANAGRA lanzan un paquete turístico de 21 días por Sudamérica integrando a las principales ciudades del Ecuador, (Quito, Loja, Cuenca, Guayaquil, Manta y Esmeraldas).

Claramente empezaría el deseo de Ecuador por consolidarse como potencia turística, iniciando este proceso el presidente Galo Plaza Lasso (1948 – 1952), en colaboración con la empresa privada la creación de la primera entidad pública de promoción turística, quienes realizarían la primera promoción turística del Ecuador en los Estados Unidos.

En el año 1950 se creara la primera empresa turística, Metropolitan Turing, la cual promocionaría el Ecuador como destino turístico en diferentes países del mundo, dicha empresa que mantiene sus operaciones hasta el día de hoy y sería considerada como la empresa insignia del desarrollo turístico nacional, ya que además de promocionar diferentes destinos nacionales como se menciona anteriormente, sería la primera empresa en promocionar y vender viajes turísticos a la Islas Galápagos, declaradas Patrimonio Natural de la Humanidad y del Ecuador en el año 1978 por la UNESCO, las cuales en la actualidad representan el mayor ingreso económico a razón del turismo, registrando el ingreso anual de 200.000 turistas extranjeros.

A pesar de la creación de CETURISMO en el año 1964 por parte del gobierno, la promoción turística siguió siendo responsabilidad de las empresas turísticas privadas, siendo el desarrollo turístico un tema menospreciado para el Gobierno Nacional.

En el año 1992, el presidente Arq. Sixto Durán Ballén crearía el Ministerio de Información y Turismo, siendo el primer mandatario en impulsar el turismo como actividad económica, para el año 1994 y en relación a la importancia de dicha actividad en el aspecto económico nacional se separaría el Ministerio de Información dando origen al Ministerio de Turismo.

A inicios del siglo XIX el Estado Nacional a cargo del presidente Gral. Lucio Gutiérrez creará y mejorará la red vial del país, plan que dio continuidad el presidente Eco. Rafael Correa; durante el año 2007 a la actualidad, periodo presidencial del Eco. Correa el sector turístico se ha visto altamente beneficiado, las inversión para el desarrollo turístico ha llegado a sumas nunca antes vistas, la promoción en ferias y territorios internacionales han sido cada vez más, al punto que en el "Super Bowl" de año en curso la presidencia de la republica invirtió alrededor de un millón de dólares en un spot publicitario de 30 segundos denominado "All you need is Ecuador", campaña que viene manejando el Ministerio de Turismo desde el Año 2012.

En la actualidad el desarrollo del Turismo Sustentable, los avances tecnológicos, el desarrollo del concepto Internet of Things y el nacimiento del Prosumidor ha hecho que las PYME's que se desarrollan en dicha industria se vean afectadas económicamente y en ocasiones hasta destinadas a desaparecer del mercado por no saber gestionar e innovar su participación en el mercado y empresa respectivamente.

### 1.2.1. Evolución de ingresos económicos por turismo

Los datos, a continuación presentados, revelan el crecimiento económico que ha tenido el turismo en el Ecuador; el esfuerzo de la presidencial actual por hacer del país una potencia turística ha llevado a realizar inversiones de alto valor económico, además a esto el trabajo del MINTUR por difundir al Ecuador como un destino único, de relax, natural y cultural a nivel mundial con su campaña "ALL YOU NEED IS

ECUADOR” ha logrado a obtener sus primeros frutos, siendo uno de ellos el incremento del ingresos por turismo en 1000 millones de dólares desde el 2006 al 2014, con un crecimiento anual promedio de 18.83%, como lo muestra el gráfico 1.

INGRESO DE DIVISAS POR CONCEPTO DE TURISMO EN ECUADOR	
AÑO	MILLONES DE DÓLARES
2006	\$ 492
2007	\$ 626
2008	\$ 745
2009	\$ 674
2010	\$ 787
2011	\$ 850
2012	\$ 1.100
2013	\$ 1.251
2014	\$ 1.487

Gráfico 1: Ingresos Económicos x Año

Siendo uno más de sus logros, a raíz de la inversión en promoción y difusión turística, los premios obtenidos en los “WORD TRAVEL AWARD” como “Destino Verde” y “Destino Líder” de América Latina, durante tres años consecutivos, ha incrementado el ingreso de turistas extranjeros al país, tal cual lo demuestra el gráfico 2.

INGRESO DE PERSONAS AL ECUADOR POR CONCEPTO DE	
AÑO	NÚMERO DE PERSONAS
2006	840.555
2007	937.487
2008	1.005.297
2009	970.086
2010	1.046.968
2011	1.141.037
2012	1.271.901
2013	1.364.057
2014	1.557.006

Gráfico 2: Ingreso de Turistas x Año

Al representar los puntos de cada uno de los datos de las tablas antes presentadas, podemos observar que el crecimiento de las curvas del gráfico 3, Ingresos económicos por año, y del gráfico 4, Ingreso de turistas por año, crecen constantemente casi de manera exponencial, sin embargo para el año 2009 vemos una caída del ingreso de turistas equivalente al 3,5 % respecto al año anterior, lo que redujo el ingreso económico en 71 millones de dólares con respecto al año anterior, sin considerar la perdida proyectada equivalente al 18% de crecimiento promedio calculado.

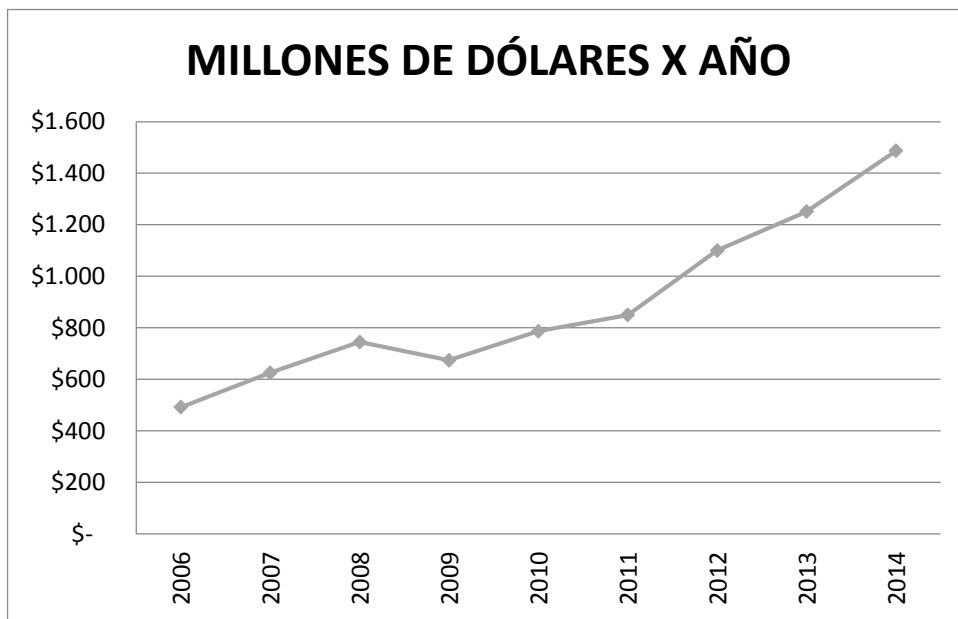


Gráfico 3: Curva Ingreso Económico x Año

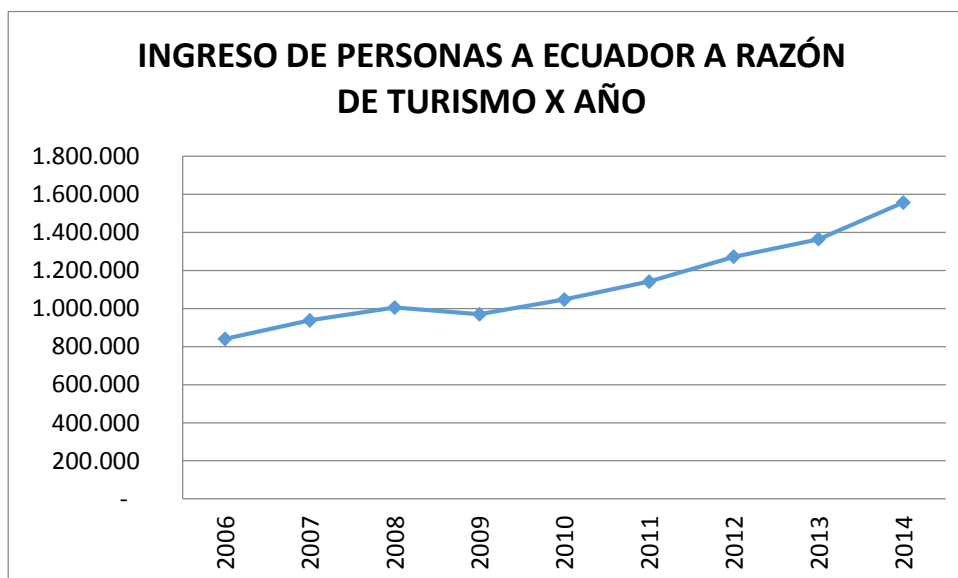


Gráfico 4: Curva Ingreso de Turistas x Año

Referente al primer trimestre del 2015, los ingresos económicos obtenidos a razón de Turismo son 388 millones de dólares, 24 millones de dólares más que el primer trimestre del 2014, de igual forma el ingreso de turistas al país aumento en el primer trimestre del 2015 en 24% con respecto al primer trimestre del 2014, cifras que alientan a lograr el crecimiento promedio anual del 18% calculado promedio.

### 1.2.2. Comportamiento del Turista Nacional e Internacional

El turista, sea nacional o internacional, ha evolucionado en la forma de practicar el turismo, el avance tecnológico, el mayor conocimiento sobre cada lugar, establecimiento y país en donde se va a desarrollar dicha actividad ha hecho del turista un personaje educado e informado, además a esto hay que mencionar que hace 10 años el turista buscaba lujos y extravagancia, en la actualidad el turista busca experiencias, conexión con la naturaleza y mantenerse conectado con el mundo vía internet compartiendo sus experiencias de viaje constantemente.

Cinco años atrás las agencias de viajes y los hoteles "All Inclusive" jugaban un papel importante en el mercado turístico, en la actualidad el surgimiento del turista digital, quien realizar todas sus comprar por medios digitales, y el viajero silencioso, actitud adoptada por los turistas que viajan al lugar de destino y contratan diferentes servicios en diferentes empresas dependiendo preferencias.

Cabe recalcar que a nivel nacional e internacional en el mercado turístico han surgido nuevos grupos de demandantes como son la comunidad LGBT, parejas sin hijos y solteros de edad avanzada, quienes han sido poco atendidos en el mercado ya que existe pocos o ningún paquete turístico acorde a los requerimientos de estos segmentos de mercado, lo cual es una pérdida económicamente importante, ya que son sectores con alto poder adquisitivo.

A continuación se presentan datos que explican el comportamiento de turistas nacionales e internacionales, así como los meses en los cuales existe mayor actividad turística respectivamente, lo cual será fundamental en el planteamiento de la estrategia ya que se podrá determinar con exactitud a que mercados y en qué periodo de tiempo se la debe enfocar, logrando así minimizar riesgos y costos innecesarios.

- Turistas Nacionales

Desde el año 2010 el Ministerio de Turismo ha venido realizando esfuerzos para que los ecuatorianos al momento de decidir donde realizar turismo elijan su país como destino principal, mediante la campaña “Primero Ecuador”, impulsada por entidades públicas y privadas, se ha logrado aumentar el turismo nacional en el 2014 en un 13% respecto al año anterior, y en el primer trimestre del año 2015 se ha logrado aumentar en un 4%.

Después de analizar los datos proporcionados por CEDATOS y MINTUR se pudo concluir que los meses en que los ecuatorianos realizan más actividad turística son Febrero, Marzo, Julio, Agosto y Septiembre; de igual manera se analizó la salida de ecuatorianos fuera del país a razón de turismo siendo Estados Unidos, Perú y Colombia los destinos turísticos más importantes.

La razón por la cual estos tres destinos son los preferidos por el turista ecuatoriano son: en el caso de Perú y Colombia la cercanía que existe, al ser países fronterizos, permite al turista nacional desplazarse en auto propio abaratando significativamente el costo de viaje; en el caso de Estados Unidos, el destino preferido por el turista nacional es el estado de Florida, al ser un lugar lleno de atracciones turísticas, en su gran mayoría de habla hispana y con el mismo sistema monetario se torna en un lugar muy atractivo para el ecuatoriano, por lo cual el 32,48% de todos los turistas nacionales que deciden salir fuera de Ecuador lo hace hacia Estados Unidos.

En el gráfico 5 se presentan los datos que indican mediante porcentaje cuales son los países preferidos por el turista ecuatoriano, siendo América Latina y Estados Unidos los de mayor importancia, seguidos por España como los destinos de mayor importancia.

SALIDA DE ECUATORIANOS POR TURISMO	
PAÍS	PORCENTAJE
Argentina	2,41%
Brasil	1,52%
Chile	2,19%
Colombia	11,09%
Cuba	1,77%
España	13,63%
Estados Unidos	32,48%
Italia	3,05%
México	1,49%
Panamá	2,87%
Perú	17,48%
Rep. Dominicana	1,66%
Venezuela	2,26%
Otros Países	6,10%
Total	100%

Gráfico 5: Países preferidos por ecuatorianos a razón de Turismo.

A su vez en gráfico 6 presenta la curva de países preferidos por ecuatorianos a razón de turismo, respecto de los datos presentados en el gráfico 5, en donde se podrán observar claramente cuáles son los países preferidos para dicha actividad.

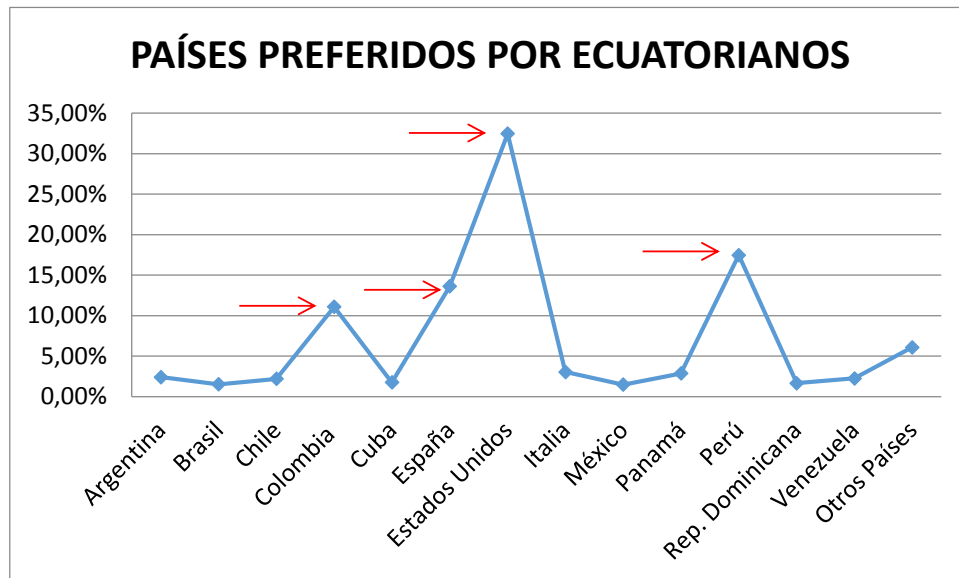


Gráfico 6: Curva países preferidos por ecuatorianos

- Turistas Internacionales

Al hablar de turistas internacionales se hace referencia a las personas que ingresan al Ecuador desde cualquier otro país del mundo con el objetivo de realizar actividades turísticas. El turismo internacional en el país ha ido creciendo constantemente desde el año 2006, año base de la investigación, hasta el año 2014 como lo podemos observar en el gráfico 4; siendo Diciembre, Enero, Agosto, Junio y Julio los meses en los cuales se registra mayor ingreso de turistas al Ecuador.

El gráfico 7, presentado a continuación, hace referencia al análisis porcentual del ingreso de turistas internacionales y las nacionalidades a las cuales pertenecen, a su vez el gráfico 8, presentado a continuación, contiene el análisis gráfico de la curva de ingreso de turistas internacionales, en dicho gráfico se puede identificar claramente que las naciones de las cuales el Ecuador recibe más ingreso de turistas son: Estados Unidos, Colombia, Perú y España con una participación porcentual de ingreso del 24,69%, 16,28%, 15,34% y 5,75% respectivamente.

INGRESO DE TURISTAS POR PAÍS	
PAÍS	POSENTAJE
Alemania	2,52%
Argentina	2,31%
Brasil	1,47%
Canada	2,90%
Chile	2,57%
Colombia	16,28%
Cuba	2,74%
España	5,75%
Estados Unidos	24,69%
Francia	2,02%
Gran Bretaña	2,54%
Holanda	1,07%
Italia	1,50%
México	1,39%
Perú	15,34%
Venezuela	2,93%
Otros Países	11,98%
Total	100,00%

Gráfico 7: Ingreso de Turistas por país.

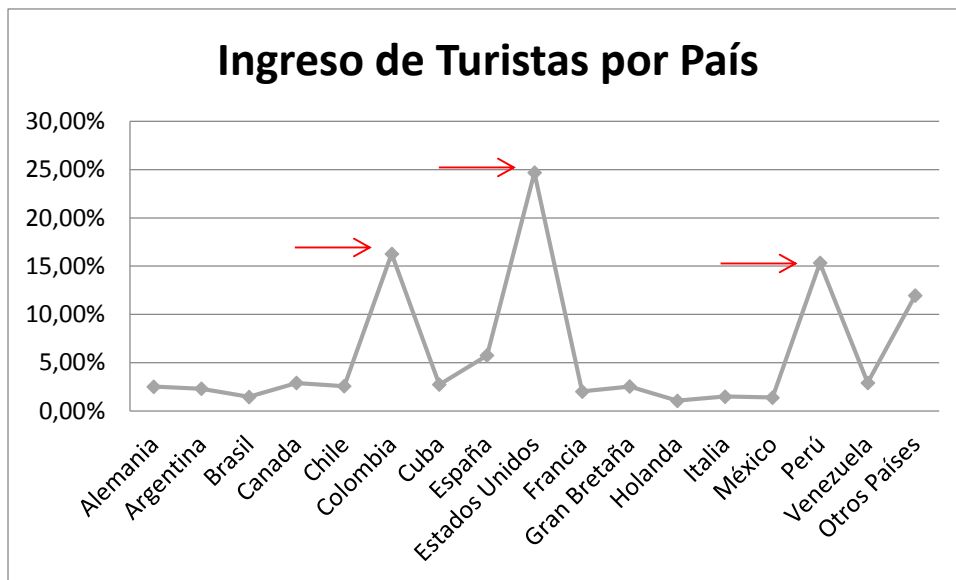


Gráfico 8: Curva de ingreso de Turistas por país

El análisis presentado tanto de turistas nacionales como internacionales son una herramienta clave de estudio para el planteamiento de las estrategia por parte de las

PYME's, ya que podrán saber a qué mercado deben dirigir sus recursos y como deberán comportarse para atraer a la demanda.

### 1.3. Factores importantes en el desarrollo turístico

- Capital Humano

El bienestar, capacitación y aprendizaje constante del capital humano, en las empresas que interactúan en el mercado del sector turístico, son puntos fundamentales para lograr un ambiente laboral adecuado, que será sumamente importante para el desarrollo personal de cada uno de los trabajadores, lo que a la par incentivará al desarrollo turístico nacional, dado que los servicios turísticos brindados serán de excelente calidad, lo que es sumamente importante para el turista al momento de realizar su actividad, ya que como se mencionó anteriormente el turista del siglo XXI ya no busca destinos lo que precisa son experiencias enriquecedoras que van a ser contadas al mundo inmediatamente mediante la tecnología.

- Tecnología

La tecnología es otro de los factores sumamente importantes en el desarrollo del turismo nacional, la cual ha ido progresando y mejorando para brindar más y mejores herramientas que son utilizadas en igual proporción tanto por clientes, empresas y entidades gubernamentales, haciendo del mercado turístico un mercado sumamente educado.

Por parte de los clientes, turistas, la tecnología les ha brindado herramientas sumamente importantes que ha permitido a este sector del mercado maximizar su conocimiento de un destino antes de trasladarse al mismo, dicha información es brindada por entidades gubernamentales y empresas que promocionan sus destinos turísticos, así también los turistas pueden informar sobre sus experiencias dentro de las empresas y destinos turísticos visitados las cuales pueden favorecer o destruir a las empresas dependiendo de los comentarios vertidos.

Por parte de las empresas, gobierno nacional y gobernaciones provinciales, la

tecnología ha brindado herramientas importantes de promoción y difusión, con costos bajos o nulos, que permiten presentarse ante los turistas de la manera que desean ser percibidos, así también han podido obtener o desarrollar herramienta de monitoreo que permitirán conocer su participación el mercado. Finalmente, la tecnología ha permitido desarrollar modelos de negocios turísticos en donde los costos marginales son igual a cero, siendo un ejemplo claro de este modelo de negocios la empresa multinacional **Airbnb**, que se desarrolla únicamente por medios tecnológicos.

- Ambientales

Los factores ambientales se han tornado sumamente importantes desde el año 2002 en el que la Organización Mundial del Turismo lo declara como “Año Internacional del Ecoturismo”, siendo el punto de partida para el nacimiento del turismo sostenible. En la actualidad los hoteles, restaurantes y demás entidades turísticas están siendo mayormente buscadas por los turistas si poseen algún grado de responsabilidad ambiental, lo que ha incentivado a las empresas a mejorar sus prácticas ambientales con el afán de cuidar los recursos y percibir un mayor ingreso económico.

- Sociales

Las actividades sociales son factores que han sido, son y serán sumamente importantes en el desarrollo del turismo, entendiendo que los turistas por su educación, gustos y cultura buscan realizar actividades turísticas entorno a actividades sociales entre las cuales se puede mencionar:

- Deporte
- Religión
- Educación
- Eventos culturales

Los cuales deben ser estudiados y analizados por las entidades públicas y privadas para obtener el mayor provecho turístico a partir de factores sociales.

Así también los factores sociales que minimiza o contraen el desarrollo de la actividad turística como la delincuencia, inseguridad y pobreza, los cuales son factores que deben ser asumidos y controlados por el gobierno nacional y gobernaciones

provinciales de turno en colaboración de las entidades privadas, ya que el impacto de estos factores se verán reflejados en la rentabilidad y crecimiento económico del país y las empresas.

- Políticos

Los factores políticos del Ecuador, en los últimos años, han incentivado a captar inversión y desarrollo turístico de agentes tanto a nivel nacional como internacional, políticas de estado como capacitación continua a todos los trabajadores que se desarrollan en el sector turístico, así también las campañas emprendidas por el MINTUR, gobierno nacional y gobernaciones provinciales han logrado que los factores políticos hacia el turismo sean sumamente importantes, es por eso que las PYME's de este sector deben aprovechar y trabajar en conjunto con estas campañas para así poder sobresalir y mejorar aún más dichos factores.

Todos los factores antes mencionados tendrán en conjunto un aporte a los factores económicos los cuales relevaren con cifras exactas de como se ha venido dando el desarrollo en el turismo, las PYME's no deben descuidar cana uno de estos factores, al contrario deberían estudiarlos para así saber dirigir su estrategia logrando sacar el mayor provecho de cada uno de ellos.

## Capítulo II

### 2. Diseño de la estrategia. Punto de partida para el funcionamiento adecuado de la empresa.

La Estrategia Empresarial, monta sus bases el desarrollo de la Estrategia Militar la cual se la define como el “arte de emplear las fuerzas militares para alcanzar los resultados fijados por la política” (Gral. Beaufre, 1977). En el contexto de mercado se puede definir qué: La estrategia es el arte de emplear los recursos, de manera eficaz y eficiente, para alcanzar el cumplimiento de la visión (qué queremos ser) encaminados siempre en la misión (por qué existimos) en base a los valores (en qué creemos) de la empresa.

A la estrategia se la debe entender como el punto de inicio para el funcionamiento adecuado de cualquier organización, ya que “si únicamente se tiene procesos excelentes sin una estrategia y adecuada gobernanza de la empresa, el éxito de la empresa será únicamente cuestión de suerte” (Kaplan & Norton, 2012); por lo cual no se la debe considerar como un proceso netamente de gestión, más bien debe ser una serie de acciones específicamente previamente estudiadas con el afán de lograr un objetivo determinado, con tendencia a evolucionar y mejorar según las condiciones en las que se desarrolla la empresa, alineada siempre a los siguientes elementos:

- Misión.- “Es un texto breve, generalmente de una o dos oraciones, que define la razón de ser de la compañía” (Kaplan & Norton, 2012). Esta debe describir lo que se ofrece a los clientes, además de transmitir a los empleados y ejecutivos sobre el objetivo principal de la empresa.

Ejemplo.-

- “Organizar la información del mundo y lograr que sea universalmente accesible y útil” **Google**

La misión de Google, es el claro ejemplo de cómo se puede definir la razón de ser de la empresa y difundir el objetivo principal hacia los empleados y ejecutivos de manera concisa y precisa.

- Valores de la Empresa.- “A menudo llamados valores centrales de una compañía define su actitud, comportamiento y carácter” (Kaplan & Norton, 2012). No deben cambiar en el transcurso del tiempo, ni con el cambio de dirección ya que serán el fundamento de la cultura de la empresa; por lo cual si se dieran momentos de crisis los valores serán el pilar de funcionamiento para que la empresa pueda superar dicha situación siendo el alma de la compañía.

Ejemplo.-

- “Tenemos la responsabilidad de dar algo a cambio a las comunidades donde operamos” **Índigo**
- “Existimos para darle más alegría a la vida de los clientes. Anticipamos sus necesidades y superamos sus expectativas”  
**Índigo**
- “Somos ahorrativos. Protegemos y conservamos los recursos de la compañía con, al menos, la misma dedicación con la que protegeríamos y conservaríamos nuestros propios recursos”  
**EarthLink**

Los valores centrales tanto de Índigo y EarthLink, minorista de libros número uno de Canadá y proveedor de servicios de Internet respectivamente, son clara representación de cuáles son los pilares y lineamientos en los que la empresa realizara sus operaciones y fomentara su crecimiento.

- Visión.- “Define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización” (Kaplan & Norton, 2012). Es decir que definirá a dónde quiere llegar la empresa o que desea ser dentro de un tiempo determinado, a este período se lo denominara horizonte de tiempo, el cual establecerá la fecha máxima del cumplimiento de la visión. No es de importancia si la visión es larga o corta siempre y cuando contenga los tres componentes esenciales:
  - Objetivo desafiante
  - Definición de nicho
  - Horizonte de Tiempo

Ejemplo.-

- “Consolidar el Programa Multivacaciones Decameron para que en el año 2016 sea reconocido por la calidad, por su innovación y por la satisfacción de sus clientes; atendidos por un equipo de profesionales de alta calidad humana, en continuo aprendizaje, con esfuerzo permanente y compromiso para responder a las cambiantes realidades del entorno nacional e internacional”. **Decameron**

Multivacaciones Decameron, empresa que desarrolla sus actividades en el sector turístico, en su declaración de visión se pueden observar claramente los tres componentes esenciales:

- Objetivo desafiante.- Ser reconocido por la calidad, por su innovación y por la satisfacción, con esfuerzo permanente y compromiso.
- Definición de nicho.- Sus clientes
- Horizonte de tiempo.- Año 2016

Cabe recalcar que la visión de Decameron es sumamente fácil de comprender y transmite claramente los objetivos que quiere lograr y como lo va a conseguir, siendo un ejemplo claro y conciso de cómo se debe plantear correctamente la visión de la empresa.

Finalmente, después de haber definido y establecido, la visión, misión y valores de la empresa, deberemos realizar un análisis tanto del entorno externo como del interno de la compañía, para la cual se requerirá de la utilización de diversas herramientas que serán mencionadas y descritas a una a una en este capítulo, con lo cual se podrá definir correctamente la estrategia central de la empresa.

En el gráfico 9, se ve plasmado el modelo que plantean Kaplan y Norton para llegar al planteamiento de la estrategia y como será controlado el desempeño de la misma con ayuda del Cuadro de Mando Integral, mismo que se verá plasmado en el Capítulo IV, finalmente en el trabajo presentado se ha integrado a este modelo el mapa estratégico, herramienta complementaria y no menos importante para la comunicación y control de la estrategia en la empresa, a partir de las perspectivas presentadas en el CMI (financiera, cliente, interna y aprendizaje).

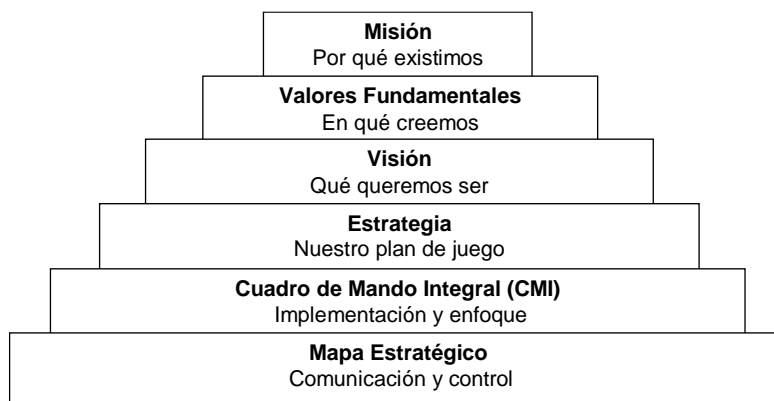


Gráfico 9: Planteamiento, Comunicación y Control de la Estrategia

Es necesario acotar que la estrategia busca el trabajo a largo plazo, el mejoramiento de procesos y la permanencia activa en el mercado, no busca que la empresa se vuelva corto placista o mediocre; de tal forma que la estrategia no solamente será estructurada, es decir el proceso de creación estratégica antes mencionado; de igual manera puede surgir desde los mandos medios u operativos a razón de mejorar cada una de las áreas de trabajo, a esta se la dominara “estrategia emergente”; de tal modo que se debe tener un grado de empoderamiento y participación de empleados, para así no solamente internacionalizar la estrategia de manera eficiente, sino también lograr la creación de estrategias sectorizadas que mejores las operaciones de la empresa.

### 2.1. Análisis necesarios para construir la estrategia.

“Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla” (Tzu, 2007)

Como lo menciona Sun Tzu, en su libro el Arte de la Guerra, es esencial conocernos a nosotros mismos (fortalezas, debilidades, recursos humanos, funcionamiento operativo, logística, capacidad financiera) y entender el comportamiento de todos los factores externos (oportunidades, amenazas, sustitutos, clientes, tecnología, impacto ambiental, leyes y políticas del sector) para poder surgir y participar continuamente en

el mercado, ya que si se desconoce o se ignora estos aspectos la empresa se tendrá que conformar con una participación pobre o nula en el mercado.

Siendo el objetivo clave en esta instancia desarrollar la estrategia, del mismo modo se deberá hacer un análisis estratégico; en primera instancia se deberá estudiar el entorno externo en donde se desarrolla la empresa, para lo cual se deberán realizar los siguientes análisis:

- Análisis Competitivo → Mediante herramienta **FODA**
- Análisis del Entorno → Mediante herramienta **PESTLA**
- Análisis Situacional → Mediante herramienta **5 fuerzas de Porter**

A continuación, se deberá estudiar el entorno interno de la empresa, es decir como desempeña sus actividades al momento exacto del análisis, sus fortalezas y debilidades, lo cual se deberá realizar con los siguientes análisis:

- Análisis Competitivo → Mediante herramienta **FODA**
- Análisis Situacional → Mediante herramienta **Cadena de Valor**

Al finalizar los análisis planteados los propietarios, gerentes o directores de las PYME's que se desarrollan en el sector turísticos estarán preparados para formular la estrategia central de la empresa, así también podrán realizar estrategias por sector que ayuden al cumplimiento de objetivos; por ejemplo se puede tener una estrategia de mejoramiento de la calidad, en donde se vean inmersos las perspectivas de procesos y aprendizaje, teniendo un impacto directo positivo con la perspectiva de cliente, la cual afectará a la perspectiva financiera maximizando la rentabilidad de la empresa; logrando así a manera de cadena un impacto positivo para la empresa.

En el gráfico 10 se puede observar claramente el resultado del ejemplo planteado en donde se puede apreciar como las perspectivas son impactadas entre sí, creando un sistema de funcionamiento circular:

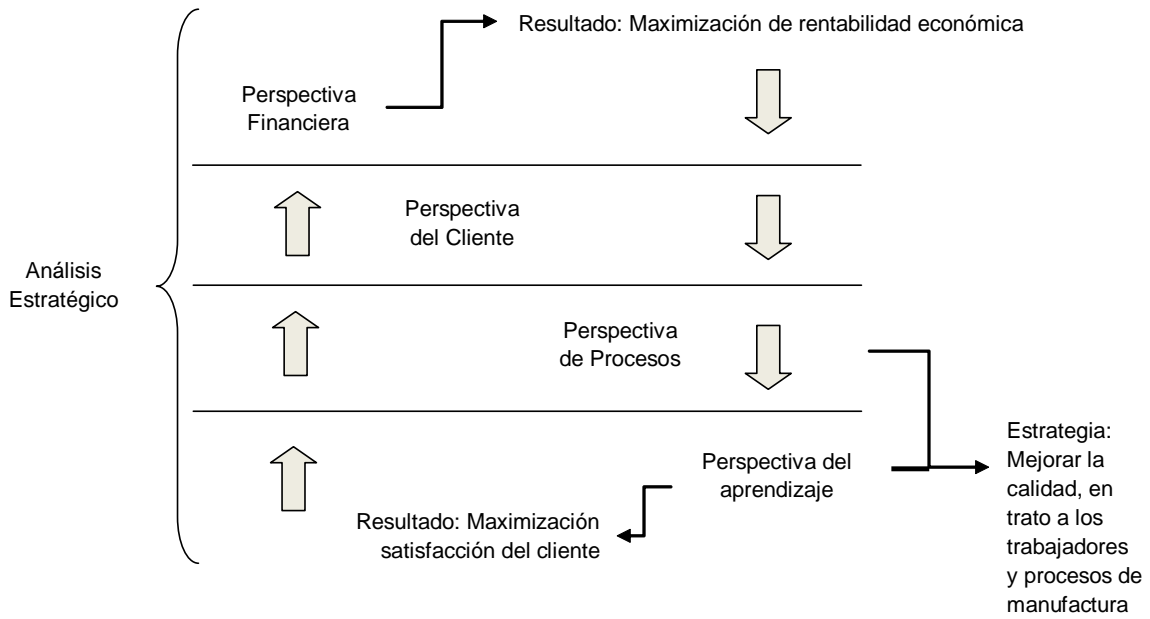


Gráfico 10: Ejemplo formulación de la Estrategia.

### 2.1.1. Entorno externo de la empresa

“No será ventajoso para el ejército actuar sin conocer la situación del enemigo, y conocer la situación del enemigo no es posible sin el espionaje” (Tzu, 2007), en la cita presentada debemos entender como el ejército a nuestra empresa y como enemigo a todos los agentes que componen el mercado, ya sean estos alentadores o perjudiciales para el desarrollo de la compañía; como espionaje debemos entender todas las herramientas que se pueden utilizar para conocer el comportamiento del mercado, así como las oportunidades y amenazas entendiendo estas como atributos externos de la empresa.

#### 2.1.1.1. PESTLA

Herramienta que permite identificar los factores macro-ambientales y a partir de ello conocer que impacto pueden tener hacia la empresa; hasta el siglo XX únicamente se lo conocía como PEST, a partir de inicios del siglo XXI se empezaría a conocer, a esta herramienta, como PESTLA la cual hace análisis de los siguientes factores:

➤ **Factor Político**

Permite conocer los cambios y regulaciones gubernamentales que afectan directamente a la industria, en este caso turística, y a cuál es la posición del gobierno frente a la misma; es decir, si el gobierno incentiva al desarrollo de dicha industria fomentara una cultura de inversión y desarrollo para la industria, si el objetivo del gobierno es el desincentivar el desarrollo del sector lo llenara de trabas, impuestos y controles.

➤ **Factor Económico**

Esencialmente, hace referencia a todos los factores que aumentan o disminuyen el poder adquisitivo de los habitantes de un país, por ejemplo el PBI, Tasa de interés, inflación, tipo de cambio monetario, etc. Es necesario comprender los factores antes mencionados con el afán de tomar decisiones anticipadas que puedan minimizar o controlar el impacto de estos sobre la empresa.

➤ **Factor Social**

Integra las políticas y educativas, tasa de crecimiento poblacional y territorial, etnias y cultural del territorio, tasa de analfabetismo, nivel educativo promedio. Dichos aspectos brindaran a la empresa la posibilidad de conocer el entorno social logrando conocer a quien dirigir su producto o servicio sin temor a fracasar en identificar a su mercado objetivo; además permitirá conocer el nivel de educación de los que pudieran ser sus potenciales trabajadores.

➤ **Factor Tecnológico**

Engloba todas las herramientas, procesos y avances tecnológicos que impactan directamente con la industria. En el estudio de la industria turística, este debe ser un factor sumamente considerado y estudiado ya que los avances tecnológicos han permitido desarrollar plataformas virtuales accesible que informan al potencial consumidor, permiten promocionar a bajo costo a las empresas competidora y además desarrollar nuevos conceptos de desarrollo turístico; dado que una correcta asimilación de dicho factor permitirá tener a la empresa una ventaja importante dentro del mercado.

➤ **Factor Legal**

Engloba todas las regulaciones legales que posea el sector, en la cual se podrá conocer las leyes de protección al consumidor, regulaciones ambientales, regulaciones laborales, regulaciones fiscales y por supuesto la ley a la cual está regida la industria. En el territorio ecuatoriano la ley que rige la actividad turística es la “Ley de Turismo” puesta en vigencia a partir del año 2001 mediante el Decreto Ejecutivo 1424.

➤ **Factor Ambiental**

Considera el estudio de todos los recursos naturales que se pueden ver afectados o beneficiados por el desarrollo de la industria. En la actualidad es uno de los factores más importantes del sector turístico y en muchas industrias más, al su objetivo el cuidar y preservar todos los recursos naturales en los que causan impacto, de igual forma es sumamente apreciada, por parte de los consumidores, la industria con mayor responsabilidad social sobre los recursos naturales.

#### 2.1.1.2. Cinco Fuerzas de Porter

Al obtener un análisis macro-entorno se debe continuar con el análisis micro-entorno o del entorno de la industria y como esta se ve afectada (positiva o negativamente) directamente por ellos. El esquema de las 5 fuerzas de Porter, “es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria.” (Dinsen, 2015)

Es así que la empresa podrá estudiar su posición actual en la industria en base a los siguientes análisis que plantea Porter; al culminar el análisis de cada uno de los puntos se los deberá ponderar con una calificación entre baja, media o alta, considerando las siguientes situaciones que se explican a continuación:

- **Poder de negociación de los clientes**
  - Bajo.- No existen sustitutos para el producto o servicio, el cliente debe acoplarse al precio que ponga la empresa.
  - Mediano.- Existen pocos sustitutos en el mercado, se impone el precio del producto o servicio, a razón de un acuerdo entre productores y clientes.
  - Alto.- Existen gran cantidad de sustitutos para un mismo producto o servicio, los clientes son concedores y están agrupados; los clientes determinara el precio que están dispuestos a pagar por el servicio o producto
  
- **Poder de negociación de los proveedores**
  - Bajo.- Existen varios proveedores para el sector, los cuales son rivales entre sí; la empresa determinara a quien comprar y cuanto pagar por el producto o servicio.
  - Mediano.- Existen pocos proveedores en el mercado, se impone el precio del producto o servicio, a razón de un acuerdo entre empresas y proveedores.
  - Alto.- Existen pocos proveedores los cuales están asociados, por lo tanto serán los fijadores de precio del producto o servicio que tendrá que comprar la empresa.
  
- **La disponibilidad de sustitutos**
  - Bajo.- Existen pocos o ningún sustituto para el producto o servicio que ofrece la empresa.
  - Mediano.- Existen varios sustitutos que ofertan productos o servicios similares a los de mi empresa.
  - Alto.- Existen gran cantidad de sustitutos para los productos o servicios similares o iguales a los que oferta mi empresa.
  
- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**
  - Bajo.- Existen altas barreras de entrada al mercado, la inversión requerida para ingresar el alta, las empresas ingresantes serán

desplazadas inmediatamente por la competencia, existen regulaciones gubernamentales que retrasan la participación en el mercado.

- Mediano.- La Inversión requerida para ingresar al mercado es moderada, no existen regulaciones gubernamentales que retrasen el ingreso de nuevos competidores, al corto plazo la competencia se acoplara al nuevo ingresante.
- Alto.- No existen barreras de ingreso para nuevos competidores, el nuevo ingresante captara rápidamente una porción de la demanda del mercado.

- **Rivalidad del Sector (competidores actuales)**

- Bajo.- Existen pocos competidores en el mercado los cuales se reparten homogéneamente la demanda del mercado.
- Mediano.- La participación de competidores en el mercado es moderada, el esfuerzo por captar a la demanda el moderado y existe rentabilidad para todos los competidores.
- Alto.- Existen alta cantidad de competidores en el mercado, la demanda puede escoger a cualquier competidor no existe fidelidad por parte del cliente, el esfuerzo de promoción y publicidad es alto, la rentabilidad del mercado se reparte heterogéneamente.

Además de las 5 fuerzas que plantea Porter, se debe tener en consideración aspectos sumamente importantes que impactaran tanto a todos los agentes estudiados en este modelo como a la empresa los cuales son:

- **Globalización**

La globalización debe ser estudiada y analizada a fondo en el marco externo ya que puede brindar poder tanto a los "Clientes" como a los "Competidores", e incrementar los "Sustitutos", pero a la vez podría quitarle un tanto de poder a los "Proveedores".

- **Tecnología**

La tecnología es una herramienta sumamente importante en el desarrollo humano y

esencialmente en el desarrollo de mercados, por lo tanto se considera que brindara mayor poder a todos los agentes inmersos en el mencionado estudio y a la vez a la compañía, por lo cual es de suma importancia considerarlo e internacionalizarlo a la empresa buscando mejoras continuas y mayor rentabilidad.

Al finalizar el estudio de cada uno de los puntos y calificarlos adecuadamente se lo deberá representar gráficamente, tal cual lo señala el gráfico 11.

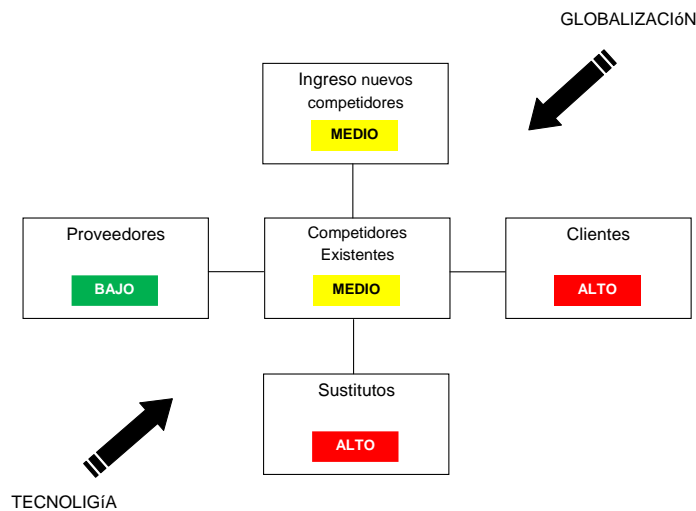


Gráfico 11: Esquema representación, 5 Fuerzas de Porter

### 2.1.1.3. FODA (Oportunidades y Amenazas)

La herramienta FODA, “es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos)” (Matriz FODA, 2011); al ser una matriz que nos brinde la información actual de la empresa tanto interna como externa, será fundamental al momento de realizar la formulación de la estrategia.

Es de suma importancia que el análisis FODA de la empresa concuerde con el análisis PESTLA y 5 Fuerzas de Porter. Actualmente se está realizando el estudio del entorno externo de la compañía por la cual se analizara únicamente los siguientes atributos:

- **Oportunidades**

Son los factores externos a la empresa que resultan ser favorables, positivos y explotables que va a permitirle a la compañía obtener ventajas competitivas sobre otras empresas.

- **Amenazas**

Son todas las situaciones provenientes del entorno externo a la compañía que pueden llegar a ser perjudiciales y hasta incluso atentar contra la permanencia de la empresa en el mercado.

## 2.1.2. Entorno interno de la empresa

“Con una evaluación cuidadosa, uno puede vencer; sin ella, no puede. Muchas menos oportunidades de victoria tendrá aquel que no realice cálculos en absoluto” (Tzu, 2007). Es fundamental para la compañía realizar un análisis interno de todas las actividades que desempeñe la empresa, así también deberá conocer sus fortalezas y debilidades; solamente así la empresa, en conjunto con el análisis externo, podrá llegar a la formulación de la estrategia empresarial. A continuación se presenta el análisis de la Cadena de Valor y el FODA interno.

### 2.1.2.1. Cadena de Valor

Es la herramienta más importante para realizar en diagnóstico interno de la empresa, ya que se podrá calificar una a una las actividades primarias, entendiendo y describiendo cuales son los pro y contra de cada actividad, al mismo tiempo se deberá analizar la importancia y el impacto que tienen cada una de las actividades secundarias; para al final del análisis llegar a determinar cuál es la ventaja competitiva de la empresa.

La cadena de valor está representada por los siguientes aspectos:

- **Actividades Primarias.**- Son la base a partir de las cuales la empresa empezara a crear valor.

- **Actividades Secundarias.-** Son las actividades o recursos que van a lograr el cumplimiento de las actividades primarias, serán las responsables de lograr la creación de valor en la compañía.
- **Margen.-** Es la diferencia entre el valor y el costo de desarrollar las actividades.

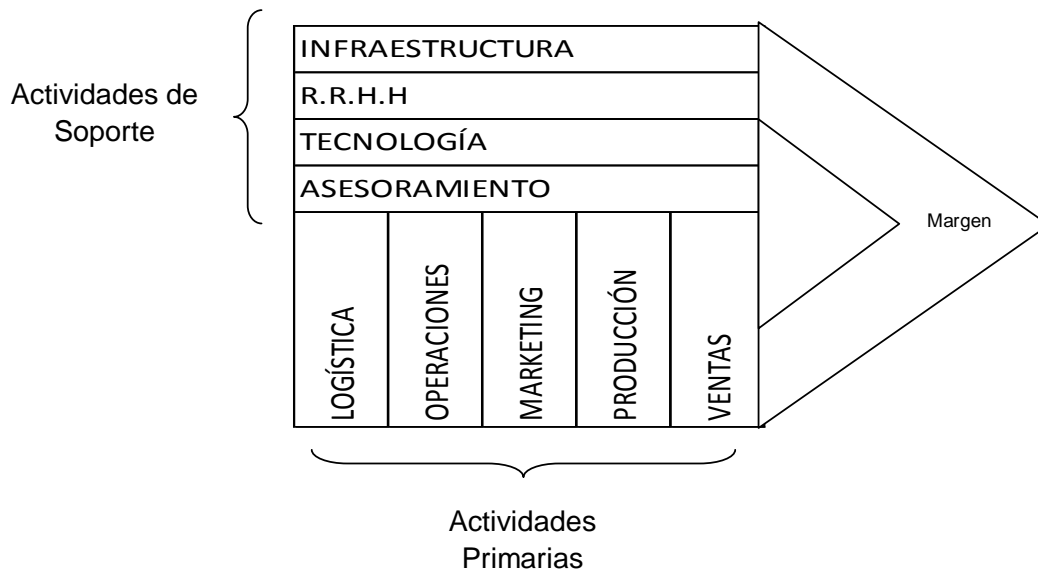


Gráfico 12: Representación de la Cadena de Valor

Cada una de las actividades primaria deberán ser calificas en su funcionamiento, lo recomendable es utilizar una escala de calificación del 1 al 5, en donde 5 será la excelencia de cumplimiento y uno será el fracaso de la actividad, al graficar la cadena de valor, como lo representa el gráfico 12, se deberá a proceder a realizar los análisis antes mencionados.

#### 2.1.2.2. FODA (Fortalezas y Debilidades)

Al igual que en el análisis externo, el FODA para el análisis interno se lo deberá hacer después de las herramientas de control en este caso sería la cadena de valor. Como se explicó anteriormente la herramienta FODA es la de mayor importancia al momento de formular la estrategia por lo cual se la deberá completar con el análisis interno, siendo estas:

- **Fortalezas**

Son las capacidades especiales que posee la empresa, las cuales permiten obtener atributos extras frente a la competencia; dichas capacidades serán responsabilidad exclusivamente del buen trabajo de la empresa.

- **Debilidades**

Son las actividades internas que colocan a la empresa en una posición desfavorable frente a la competencia, esencialmente se desarrollaran por la falta de recursos o conocimiento interno de la compañía.

Al finalizar el análisis FODA de la empresa y en conjunto con todas las herramientas y lineamientos antes presentados se podrá formular la estrategia central de la compañía, la cual tendrá como objeto el cumplimiento de la visión antes desarrollada. De la misma manera el análisis FODA permitirá desarrollar estrategias a partir de la matriz "FODA Cruzada", esta será de gran utilidad para reducir las debilidades y amenazas, así como mejorar las fortalezas y oportunidades de la empresa. En el gráfico 13 se puede observar la forma en la cual debe desarrollarse la matriz

MATRIZ FODA CRUZADO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategia a partir de la combinación de oportunidades y debilidades, esta será el mejor escenario de desarrollo y crecimiento en la empresa.	Estrategia a partir de la combinación de Amenazas y fortalezas, en esta instancia se buscará reducir la amenazas.
DEBILIDADES	Estrategia a partir de las oportunidades y debilidades, aquí se buscara reducir las debilidades implementando las oportunidades externas de la empresa	Estrategia a partir de la combinación de amenazas y debilidades, este será el escenario mas desalentador de la empresa pero en el cual se debe trabajar a partir del mejoramiento interno de la compañía, es decir mejorar la cadena de valor.

Gráfico 13: Matriz FODA Cruzada

Finalmente y al culminar es estudio tanto externo e interno a la compañía podremos haber completado el estudio necesario para entender el entorno donde se desenvuelve la empresa tal cual lo representa el gráfico 14; es así que al obtener todos los análisis necesarios en conjunto con el estudio antes presentado sobre el mercado turístico ecuatoriano, las PYME's de este sector estar capacitadas y fundamentadas para empezar el desarrollo de su estrategia de trabajo, así como las estrategias sectorizadas que deseen acoplar, siempre y cuando estén alineadas al cumplimiento de la visión.

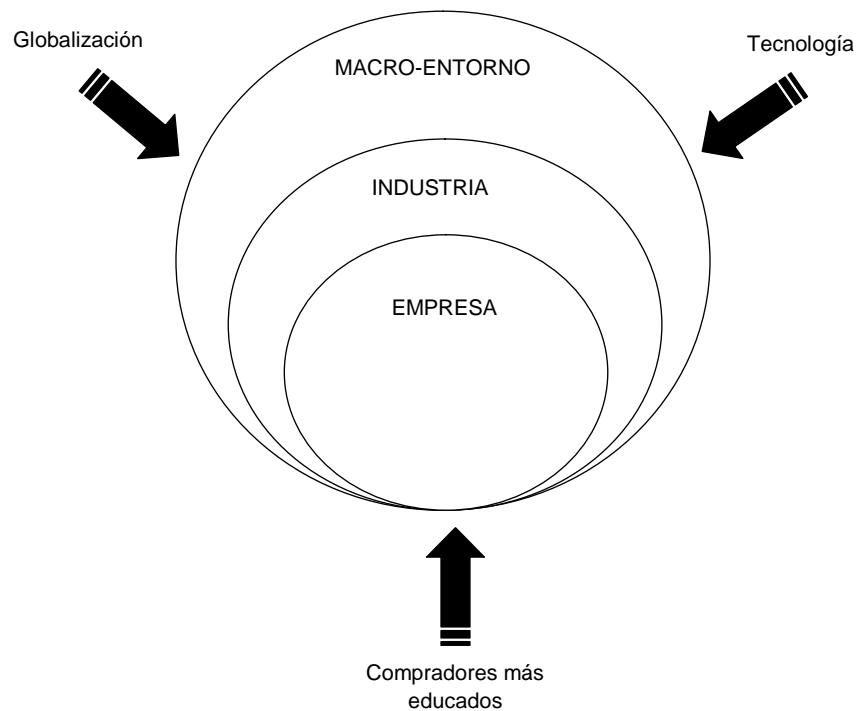


Gráfico 14: Análisis competitivo y factores externos importantes

## Capítulo III

### 3. Planificación y Monitoreo

Al determinar la estrategia central de la empresa debemos determinar “QUE” es lo que se quiere alcanzar en referencia a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento), para ello se cuenta con la herramienta Mapa Estratégico propuesta por Kaplan y Norton, en la cual se traducirá la estrategia en los diferentes sectores antes mencionados a modo de alcanzar el objetivo estratégico y a la vez lograr el cumplimiento de la visión.

Hay que recalcar que todas las acciones propuestas en cada área de las diferentes perspectivas deben estar 100% alineadas a la misión y valores de la empresa.

Por lo cual en este capítulo se mostrara el diseño y uso de dicha herramienta la cual nos dará paso al desarrollo del CMI, en donde se planteara el “CÓMO” lograr lo que se ha planteado la empresa y así determinar los indicadores exactos para medir el desempeño se la estrategia sectorizada.

#### 3.1. Mapa Estratégico, herramienta clave para la planificación y monitoreo de la estrategia.

“El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización” (Kaplan & Norton, 2012), con el único objetivo de crear valor para la empresa, clientes y accionistas o dueños de la empresa.

El gráfico 15 muestra la forma de plantear el armado del mapa estratégico, el cual será explicado en forma y uso para ser ejecutado de manera adecuada por las PYME's del sector turístico.

NIVEL CERO	MISIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	VISIÓN	VALORES
				VALOR PRIMORDIAL
PERSPECTIVA FINANCIERA	RENTABILIDAD	COSTOS	LIQUIDEZ	INGRESOS
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	DIVERSIFICACIÓN	MARCA	FIDELIZACIÓN	PROMOCIÓN
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	PARA LA INTERNET	INNOVACIÓN	CALIDAD	GOBIERNO
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	TRABAJO EN EQUIPO	ALINEAMIENTO	TECNOLOGÍA

Gráfico 15: Mapa Estratégico Turismo

En el gráfico, antes presentado, se plantea un mapa estratégico con las variantes pensadas justamente para el sector turístico, el cual se pretende que esté acorde a los indicadores que se propondrán, posteriormente, en el Balanced Scorecard. Sin importar los "QUE" que se plantea la empresa el modelo presentado busca incrementar la participación de las empresas del mercado, reducir los costos de manera eficiente, incorporar la tecnología en promoción y operaciones y captar inversión pública para su desarrollo.

Es así, que a continuación se presenta uno a uno los puntos del mapa estratégico:

#### 1. Aspectos primordiales de enfoque

NIVEL CERO	MISIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	VISIÓN	VALORES
				VALOR PRIMORDIAL

En este punto se debe transcribir la misión, valores, visión y objetivo estratégico de la empresa, deberá ser sumamente importante el dejar en claro en base que lineamientos se quiere lograr los objetivos de cada área de la empresa, con el

adecuado desarrollo de este punto se podrá transmitir y alinear todos los departamentos que integren a la pequeña y mediana empresa.

## 2. Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	RENTABILIDAD	COSTOS	LIQUIDEZ	INGRESOS

En la perspectiva financiera se han planteado cuatro fotos importantes en lo que se busca:

- Rentabilidad.- Maximizar la rentabilidad.
- Costos.- Reducir los costos de manera eficaz y eficiente.
- Liquidez.- Mantener liquidez constante.
- Ingresos.- Maximizar la contribución marginal.

Al plantear dichos aspectos se quiere lograr que la empresa no solo trabaje con objetivos cortoplacistas, más bien se quiere incorporar la ideología de la planificación a mediano y largo plazo.

## 3. Perspectiva del Cliente

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	DIVERSIFICACIÓN	MARCA	FIDELIZACIÓN	PROMOCIÓN

De la misma manera en la perspectiva del cliente se han planteado los siguientes puntos:

- Diversificación.- Brindar mayor cantidad de servicios al cliente.
- Marca.- Situar a la marca en el pensamiento del cliente.
- Fidelización.- Implementar programas de suscripciones a largo plazo.
- Promoción.- Sostener y brindar actividades y paquetes continuos.

Con los cuatro focos planteados lo que se busca es lograr un mayor beneficio para el cliente, en donde el mismo se sienta participe de las actividades con las que se

desarrollan, así también se quiere lograr una participación en el desarrollo de actividades que puedan mejorar los servicios con lo cual se estaría abarcando el concepto del prosumidor.

#### 4. Perspectiva de los Procesos Internos

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	PARA LA INTERNET	INNOVACIÓN	CALIDAD	GOBIERNO

Siguiendo los lineamientos del mapa estratégico, para la perspectiva de los procesos internos, se presentan los cuatro focos que se consideran importantes para esta área:

- Para la Internet.- Extender la participación en redes sociales.
- Innovación.- Mejorar periódicamente los procesos operacionales.
- Calidad.- Implementar normas ambientales, sociales y de procesos.
- Gobierno.- Lograr participación gubernamental en el territorio.

Es de suma importancia incorporar a los procesos internos los elementos actuales de desarrollo como la tecnología y el incentivo gubernamental que se ha dado para la industria turística, además se debe considerar los aspectos ambientales, la responsabilidad social hacia los trabajadores y el mejoramiento continuo de la calidad, por lo cual se ha propuesto los puntos antes mencionados para que la empresa pueda mejorar sus procesos en base al mejoramiento de aspectos actuales.

#### 5. Perspectiva de Aprendizaje

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	TRABAJO EN EQUIPO	ALINEAMIENTO	TECNOLOGÍA

Finalmente, se plantean los siguientes puntos para la perspectiva de aprendizaje:

- Capital Humano.- Capacitar continuamente al personal e incentivar la participación de los empleados en actividades decisivas.
- Trabajo en Equipo.- Fomentar el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la empresa.

- Alineamiento.- Comprometer a los empleados con la estrategia y el éxito.
- Tecnología.- Desarrollar conocimientos tecnológicos en el equipo de trabajo.

Es de suma importancia mantener un equipo de trabajo alineado hacia el cumplimiento de la estrategia, para lo cual se lo deberá capacitar y empoderar al mismo, además se deberán brindar todas las herramientas tecnológicas y capacitar sobre ellas al personal de la empresa para así hacer frente a todos los nichos de mercados que han surgido a través de la tecnología como el turista silencioso.

Finalmente, después de plantearnos todos los focos en los que se desea trabajar, se tendrá que revisar que cada uno de los objetivos a alcanzar estén alineados hacia el cumplimiento de la visión y estrategia, al constatar que todos los puntos están alineados se podrá dar por finalizado el mapa estratégico.

Se debe considerar que los objetivos planteados en el mapa estratégico son de corto, mediano y largo plazo por lo que cada vez que se cumpla con un objetivo de corto plazo se podrá volver a plantear un nuevo objetivo que permita seguir creando valor para la empresa, los trabajadores y clientes, de igual modo se podrán cambiar o incorporar nuevos focos de trabajo dependiendo las necesidades de la empresa, las cuales ya fueron analizadas con las herramientas del Capítulo II.

## Capítulo IV

### 4. Cuadro de mando integral, implementación de indicadores alternativos para el sector turístico

“Transformar los objetivos estratégicos de una empresa en un conjunto consistente de mediciones de desempeño” (Perez Alfaro, 2015), es el principal objetivo de esta herramienta de gestión, desarrollada y presentada por Kaplan y Norton después de un estudio realizado en el año 1992 el cual fue presentado en Harvard Business Review.

Al culminar con las acciones que la empresa desea tomar para alcanzar el cumplimiento de la estrategia, se deberán plantear el “cómo hacerlo” y como medir, para efecto de estas dos acciones en el presente capítulo se desarrollara y presentara el Cuadro de Mando Integral con indicadores propios para el sector turístico ecuatoriano, los cuales podrán ser cuantificados y cualificados fácilmente por las pequeñas y medianas empresas que se desarrollan en dicho mercado.

Es importante incorporar e internalizar en la empresa al pensamiento: lo que no se puede medir no se puede gestionar, es por eso que el CMI proporciona las herramientas necesarias para que todos los aspectos que conforman la empresa (financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo) puedan ser medidos dejando de lado el pensamiento, retrograda, de creer que solo los ratios e índices financieros pueden proporcionar información relevante para la toma de decisiones sobre las problemáticas de una empresa, lo que trata la ideología del BSC es adentrarse un poco más a todos los componentes de la empresa y partir desde aprendizaje y desarrollo hasta los aspectos financieros y viceversa, con el único afán de crear valor para la empresa (rentabilidad), clientes (servicios y productos de calidad) y los trabajadores (empoderamiento y desarrollo) teniendo en cuenta los aspectos tecnológicos y ambientales sumamente importantes hoy en día en el mercado turístico mundial y ecuatoriano.

#### 4.1. Cuadro de mando integral, definición y modo de aplicación.

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro...El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan & Norton, 2002).

La necesidad de incorporar al estudio de la empresa indicadores no financieros es que los indicadores financieros cuenta la historia de la empresa, es decir hechos pasados de la organización y solamente se centran en objetivos a corto plazo, dejando de lado la posibilidad de trabajar en estrategias para crear valor futuro para la empresa; es por lo cual el CMI completa a los indicadores financieros de las actuaciones pasados con indicadores que representen inductores de valor en actuaciones futuras, en donde el capital humano, los procesos y los clientes son de suma importancia.

Además en el presente trabajo se presentaran indicadores que señalen y gestionen la importancia de factores tecnológicos y ambientales los cuales son de suma importancia en la industria turística, como ya se ha señalado en el mapa estratégico presentado.

El CMI permite obtener una medición estructurada y brindar la descripción formal de la ejecución de la estrategia de la empresa a partir de cuatro perspectivas equilibradas:

- Financiera,
- Del cliente,
- De los procesos internos y
- De aprendizaje y desarrollo

Lo que permitirá a la empresa gestionar los resultados financieros al mismo tiempo que puede gestionar diferentes aspectos importantes para la creación de valor en la empresa, los cuales siempre estarán en torno a la visión y estrategia central de la compañía, tal cual lo muestra el gráfico 16.

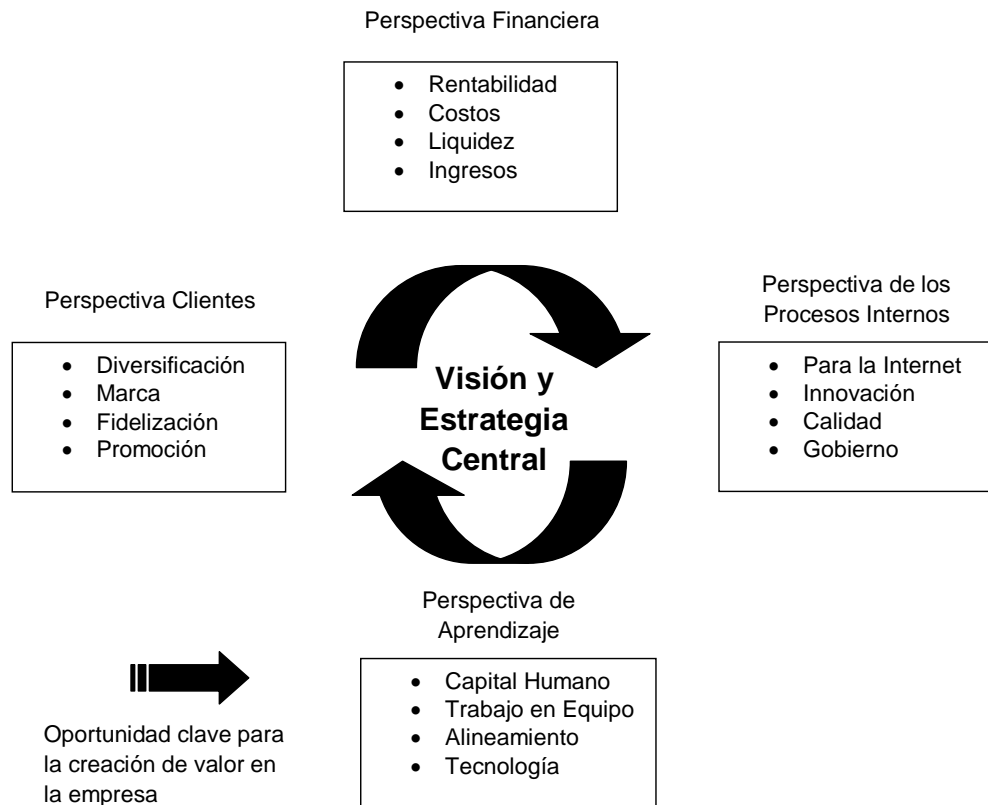


Gráfico 16: Cuadro de Mando Integral, en base a puntos de perspectivas propuestas

Al haber definido y presentado la estructura del cuadro de mando integral, se continuara estableciendo el modo de uso del CMI, en donde se podrá determinar “cómo” queremos alcanzar los objetivos estratégicos planteados en cada una de las perspectivas dentro del mapa estratégico, a partir de las cuales se determinarán indicadores específicos que brinden la información necesaria para gestionar y alcanzar el cumplimiento de la estrategia en cada una de las áreas de trabajo.

Se debe tomar en consideración las siguientes recomendaciones antes de efectuar el proceso del CMI:

- Establezca a priori cada uno de los puntos en los cuales debe centrar sus esfuerzos para el cumplimiento de la estrategia, gestione sus fortalezas y oportunidades a tal modo de poder minimizar las amenazas del entorno y supere una a una las debilidades internas de la empresa.

- “Genere su archivo de indicadores, donde para cada uno de ellos se detalle sus parámetros, su significado, cómo efectuar los cálculos, su catalogación, y una interpretación descriptiva del significado de fortalezas o de debilidades que emana de los mismos”. (Pérez Alfaro, n/a)
- Arme de manera consecuente y sistemática las necesidades de cada perspectiva teniendo en cuenta que el desarrollo y aprendizaje será el punto clave donde podrá crear mayor valor para la compañía.
- “Complete los informes con relaciones causa-efecto entre los indicadores y los objetivos prioritarios de la empresa, donde las oportunidades sean aprovechadas y las amenazas sean removidas”. (Pérez Alfaro, n/a)

A razón de determinar “cómo” queremos cumplir los objetivos del mapa estratégico, deberemos preparar una tabla codificada que presente las acciones que se van a tomar en cada una de las perspectivas, en los gráficos 17 al 20 se presentan la estructura de las tablas codificadas dependiendo de cada perspectiva en donde se verá definido el “cómo”.

- **Perspectiva Financiera**

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Propósitos Estratégicos "Qué"	(F) 01	Rentabilidad	Maximizar la rentabilidad.
	(F) 02	Costos	Reducir los costos de manera eficiente.
	(F) 03	Liquidez	Mantener liquidez constante dentro de la empresa.
	(F) 04	Ingresos	Maximizar la contribución marginal.
Paquete de Iniciativas "Cómo"	(F) 01 - 01	Rentabilidad	Planificando todas las actividades de la empresa, por departamentos, a manera de reducir gastos operativos innecesarios, que puedan reducir la rentabilidad de la empresa
	(F) 02 - 01	Costos	Mejorando los procesos internos de producción, logrando reducir la cantidad de desperdicio, además de fomentar el uso de recursos de manera consiente y eficiente.
	(F) 02 - 01	Liquidez	Reduciendo la deuda con proveedores, planificando las compras mensuales en base a los procesos definidas y proyección de ventas mensuales, además de establecer un periodo constante de pago a proveedores.
	(F) 04 - 01	Ingresos	Con ayuda de la tecnología en conjunto con los activos y personal de la empresa desarrolla servicios o productos turísticos que apunten a tener costos variables igual a cero, logrando aumentar significativamente la contribución marginal de la empresa.

Gráfico 17: Perspectiva financiera, como alcanzar los objetivos.

- **Perspectiva del Cliente**

PERSPECTIVA CIENTE			
Propósitos Estratégicos "Qué"	(F) 01	Diversificación	Brindar mayor cantidad de servicios al cliente.
	(F) 02	Marca	Situar la marca de la empresa en el pensamiento del cliente.
	(F) 03	Fidelización	Lograr un mayor número de clientes fidelizados.
	(F) 04	Promoción	Sostener actividades y paquetes continuos.
Paquete de Iniciativas "Cómo"	(F) 01 - 01	Diversificación	Logrando tener un portafolio de actividades o productos turísticos propios o de terceros que se puedan promocionar como propios a los clientes que se encuentren contratando los servicios de la empresa.
	(F) 02 - 01	Marca	Desarrollando actividades de promoción y difusión que permitan presentar a la empresa como se quiere que sea percibida, además de lograr la satisfacción constante de los clientes fidelizados para obtener una promoción "be to be" sin costo alguno para la empresa.
	(F) 02 - 01	Fidelización	Desarrollando paquetes de suscripción anuales, mensuales o por temporada con promociones y servicios que logren aumentar la fidelidad del cliente con respecto a los competidores de la industria.
	(F) 04 - 01	Promoción	Definiendo actividades extras permanentes ya sean propias o en cooperación con terceros, de manera que la empresa se encuentre promocionando diferentes actividades todos los meses del año.

Gráfico 18: Perspectiva del cliente, como alcanzar los objetivos.

- **Perspectiva de los Procesos Internos**

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
Propósitos Estratégicos "Qué"	(F) 01	Para la Internet	Expandir la participación en redes sociales.
	(F) 02	Innovación	Mejorar periódicamente los procesos operacionales.
	(F) 03	Calidad	Implementar normas ambientales y de procesos.
	(F) 04	Gobierno	Lograr participación gubernamental en el territorio.
Paquete de Iniciativas "Cómo"	(F) 01 - 01	Para la Internet	Desarrollando un plan de promoción, ventas de productos y servicios de la empresa, así como retroalimentación y respuestas a comentarios vertidos por clientes sobre la empresa.
	(F) 02 - 01	Innovación	Implementado un sistema de mejoras continuas en las actividades, procesos de producción y entrega de servicios .
	(F) 02 - 01	Calidad	Capacitando al personal de la empresa las normas de producción, uso de recursos y calidad final del producto o servicio ofertado en el mercado turístico.
	(F) 04 - 01	Gobierno	Desarrollando y gestionando nuevas iniciativas de mejoras y expansión que puedan captar la inversión gubernamental.

Gráfico 19: Perspectiva de los procesos internos, como alcanzar los objetivos.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO			
Propósitos Estratégicos "Qué"	(F) 01	Capital Humano	Incrementar e incentivar la participación de los empleados en la empresa.
	(F) 02	Trabajo en Equipo	Fomentar el trabajo colaborativo entre áreas de la empresa.
	(F) 03	Alineamiento	Comprometer a los empleados con la estrategia y el éxito.
	(F) 04	Tecnología	Desarrollar conocimientos tecnológicos en el equipo de trabajo.
Paquete de Iniciativas "Cómo"	(F) 01 - 01	Capital Humano	Desarrollando programas de empoderamiento y liderazgo en los empleados de la empresa, logrando derivar actividades secundarias, lo que permitirá que la alta gerencia pueda dedicarse únicamente a objetivos cruciales y en vías de desarrollo.
	(F) 02 - 01	Trabajo en Equipo	Fomentando la participación de los empleados de las diferentes áreas en actividades que ayuden a alcanzar objetivos de áreas diferentes a las suyas.
	(F) 02 - 01	Alineamiento	Desarrollando programas y herramientas que comuniquen a los empleados de la empresa la misión, valores, visión y estrategia principal de la organización, logrando alinear a todo el personal en el cumplimiento de un solo objetivo principal.
	(F) 04 - 01	Tecnología	Desarrollando programas de capacitaciones periódicas con ayuda de profesionales en la rama de la tecnología, que ayuden a desarrollar y mejorar la participación de los empleados en procesos tecnológicos que puedan reducir los costos significativamente para la empresa; así también el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas de difusión y promoción para el departamento de marketing.

Gráfico 20: Perspectiva de aprendizaje y desarrollo, como alcanzar los objetivos.

#### 4.2. Propuesta y desarrollo de indicadores alternativos, para el sector turístico ecuatoriano, según las perspectivas del Balanced Scorecard.

Es necesario medir el desarrollo de una actividad que desea alcanzar el objetivo principal o sectorizado de la empresa, ya sea de forma de cuantitativa o cualitativa, ya que "lo que no se mide no se puede gestionar" (Perez Alfaro, 2015).

En el libro "Control de Gestión y Tablero de Comando" el Dr. Pérez Alfaro hace referencia a los 10 mandamientos que debe tener un indicador, para el presente trabajo se han considerado cinco de ellos como los más relevantes para conseguir un desarrollo y ejecución correcta de cada uno de los indicadores propuestos para la medición de los objetivos planteados en el mapa estratégico, los cuales son:

- ✓ Que se determine con precisión la periodicidad de su cálculo.
- ✓ Que se lo relacione con otros indicadores bajo condición causa-efecto.
- ✓ Que los datos básicos para el cálculo se encuentren siempre disponibles.

- ✓ Que se conozca con exactitud cómo se calcula.
- ✓ Que en su definición intervengan los sectores involucrados.

Como lo determina el Dr. Pérez Alfaro, es de suma importancia establecer de donde se obtendrán los datos para la medición de los indicadores de cada una de las perspectivas del CMI, es de suma importancia que cada objetivo cuente con su indicador, ya que no es recomendable dejar ningún dato por entendido o asumido, se los debe entender y gestionar.

A continuación se presentaran los indicadores que se deben utilizar para la medición y desempeño de cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos, además de presentar la forma de calcularlos, de donde se extraerán los datos y cuáles serán los rangos de semaforización de cada uno de ellos; cabe recalcar que la utilización del semáforo en el análisis de indicadores es una herramienta útil que permite determinar en base a colores que indicador proporciona datos positivos (verde), neutros (amarillo) o desfavorables (rojo) para lograr el cumplimiento de la estrategia central.

Se debe, por lo general, mantener a todos los indicadores en zona verde o amarilla, si llegaran a estar en zona roja se debe realizar un estudio de la variantes que pueden estar influyendo sobre este indicador, para lo cual se deben considerar tanto los aspectos internos como externos a la compañía.

Como se había establecido anteriormente, la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, es el punto en donde la empresa tiene la mayor oportunidad de creación de valor, por lo cual el desarrollo de los indicadores tendrá inicio desde dicha perspectiva hasta llegar a la perspectiva financiera, tal cual lo plantea la metodología del CMI.

#### 4.2.1. Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

En la perspectiva de Aprendizaje y desarrollo se presentan y desarrollan indicadores, que permitan a la alta gerencia conocer la participación del personal, la capacitación del mismo además del ambiente laboral y colaboración que existe entre las aéreas de trabajo, finalmente se podrá conocer si los empleados se encuentran familiarizados con la estrategia y visión de la empresa en base a los objetivos esperados que se

lleguen a cumplir, es necesario recordar que esta será la oportunidad más importante que tienen las organizaciones para crear valor, siendo mucho más importante que la perspectiva financiera.

En el gráfico 21, se puede apreciar como el mapa estratégico define los objetivos de esta perspectiva, seguido por la presentación del indicador para cada perspectiva, el cual cuenta con las fórmulas, metas y semáforos para poder gestionar y medir cada objetivo.

Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo								
	Capital Humano		Trabajo en Equipo		Alineamiento		Tecnología	
Objetivos	Incrementar la participación de los empleados en la empresa		Fomentar el trabajo colaborativa entre áreas de la empresa		Comprometer a los empleados con la estrategia y el éxito		Desarrollar conocimientos tecnológicos en el equipo de trabajo	
Indicadores	Participación de empleados en la empresa		Colaboración entre áreas de trabajo		Cumplimiento de la estrategia		Capacitación en desarrollo tecnológico	
Encuesta ó Fórmula	$\frac{PEE = \text{Participación esperada}}{\text{Participación real}}$		Encuesta Anexo 3		$\frac{CE = \text{Cumplimiento Obj. Esperado}}{\text{Cumplimiento Obj. Real}}$		$\frac{CDT = \text{Asistencia esperada}}{\text{Asistencia Real}}$	
Metas	100%		> 45		100%		100%	
Semáforización		> 100% - 85%		> 45 - 38		> 100% - 85%		> 100% - 85%
		84% - 70%		37 - 30		84% - 70%		84% - 70%
		< 69%		< 28		< 69%		< 69%

Gráfico 21: Cuadro de mando, perspectiva aprendizaje y desarrollo

#### 4.2.2. Perspectiva Procesos Internos

En conjunto con la perspectiva de aprendizaje y desarrollo la perspectiva de procesos internos podrá agregar valor a la compañía, es así que los procesos internos se centraran en generar un “mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la empresa” (Kaplan & Norton, 2002); en el gráfico 22 se puede observar cómo se asignaron indicadores para los objetivos de dicha perspectiva, de igual modo se pueden apreciar la forma de calcularlos y el semáforo de cada uno de ellos.

Indicadores Perspectiva Procesos Internos								
	Para la Internet		Innovación		Calidad		Gobierno	
Objetivos	Expandir la participación en redes sociales		Mejorar periódicamente los procesos operacionales		Implementar normas ambientales y de proceso		Lograr participación gubernamental en el territorio.	
Indicadores	Participación en redes sociales		Inversión en desarrollo		Cumplimiento de calidad		Participación del gobierno en desarrollo	
Dato directo ó Fórmula	Dato directo extraído de redes sociales: Facebook Tripadvisor Twitter Pinterest Instagram		ID = $\frac{\text{Inversión en desarrollo año 2}}{\text{Inversión en desarrollo año 1}}$		CC = $\frac{\text{Cumplimiento normas esperado}}{\text{Cumplimiento normas real}}$		PGD = $\frac{\text{Incentivos de gobierno año 2}}{\text{Incentivos de gobierno año 1}}$	
Metas	> 80%		> 1.15		100%		> 1.14	
Semsforización		> 80% - 60%		> 1.15 - 1.08		> 100% - 85%		> 1.14 - 1.07
		59% - 41%		1.07 - 1.00		84% - 70%		1.06 - 1.00
		< 40%		< 0.99		< 69%		> 0.99

Gráfico 22: Cuadro de mando, perspectiva procesos internos

#### 4.2.3. Perspectiva Cliente

Indicadores Perspectiva Cliente								
	Diversificación		Marca		Fidelización		Promoción	
Objetivos	Brindar mejor cantidad de servicios al cliente		Situación la marca de la empresa en el pensamiento del cliente		Lograr un mayor número de clientes fidelizados		Sostener actividades y paquetes continuos	
Indicadores	Encuesta percepción de servicio		Encuesta posicionamiento		Venta de Membrecías Anuales		Ingresos por Paquetes	
Encuesta ó Fórmula	Encuesta Anexo 1		Encuesta Anexo 2		VMA = $\frac{\text{Membrecías vendidas año 2}}{\text{Membrecías Vendidas año 1}}$		IP = $\frac{\text{Ingresos por paquetes}}{\text{Ventas Totales}}$	
Metas	> 45		> 45		> 1.15		> 40%	
Semsforización		> 45 - 38		> 45 - 38		> 1.15 - 1.09		> 40% - 30%
		37 - 30		37 - 30		1.08 - 1.04		29% - 18%
		< 28		< 28		< 1.03		< 17%

Gráfico 23: Cuadro de mando, perspectiva cliente

Como lo recomienda Kaplan y Norton, los indicadores que deben estar presentes en esta perspectiva de cliente deben gestionar la satisfacción, la retención y la adquisición de nuevos clientes, de igual modo se deberá gestionar la oportunidad de captar una mayor porción de mercado. En el gráfico 23, antes presentado, se pueden apreciar que se cumplen las recomendaciones de los autores del libro Cuadro de Mando Integral, además se presentan la forma de gestionar cada uno de los indicadores con su respectivo semáforo.

#### 4.2.4. Perspectiva Financiera

Es necesario presentar los indicadores financieros en el modelo de CMI ya que serán los encargados de resumir las consecuencias mensuales o anuales de las acciones tomadas en las perspectivas anteriores, siendo uno de los más importantes la rentabilidad de la empresa, de igual forma para el sector turístico se ha considerado que es de suma importancia presentar un indicador que apunte a que empresa pueda llegar a tener costos variables sumamente bajos, llegando a desarrollar servicios turísticos con costos variables cero, logrando así maximizar el ingreso marginal.

En el gráfico 24 se presenta los indicadores acordes al cumplimiento de la estrategia mediante el mapa estratégico, de igual forma que las perspectivas anteriores se presenta las formulas y semáforo de cada uno de los indicadores.

Cabe recalcar que se presentan indicadores típicos como: el retorno sobre el patrimonio neto (ROE) y liquidez a corto plazo, que después de realizar un análisis del mapa estratégico presentado son los indicadores precisos que ayudaran a gestionar las operaciones financieras de manera eficiente.

Indicadores Perspectiva Financiera								
	Rentabilidad		Costos		Liquidez		Ingresos	
Objetivos	Maximizar la rentabilidad		Reducir los costos de manera eficiente		Mantener liquides constante dentro de la empresa		Maximizar la contribución marginal	
Indicadores	El retorno sobre el patrimonio neto		Costos en relación a ventas		Liquidez corto plazo		Ingresos en relación a contribución marginal	
Fórmula	$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$		$CRV = \frac{\text{Costos Totales}}{\text{Ventas}}$		$LCP = \frac{\text{Caja} + \text{Inversiones transitorias}}{\text{Deudas a Corto Plazo}}$		$CM = \frac{\text{Ventas}}{\text{Costos Variables}}$	
Metas	> 15 %		< 30%		> 1.25		> 1.75	
SemafORIZACIÓN	Green > 15% - 11%		Green < 30% - 35%		Green >1.25 - 1.16		Green > 1.75 - 1.60	
	Yellow 10% - 6%		Yellow 36% - 39%		Yellow 1.15 - 1.05		Yellow 1.59 - 1.45	
	Red < 5%		Red > 40%		Red < 1.04		Red < 1.44	
Los datos deben ser extraídos desde el "Balance General" y el "Estado de Resultados" de la empresa								

Gráfico 24: Cuadro de mando, perspectiva financiera

La empresa con todos los indicadores antes presentados podrá gestionar su estrategia central de manera eficaz y eficiente, hay que mencionar que la alta gerencia de la compañía podrá cambiar o modificar uno o más de los indicadores presentados dependiendo de los logros o necesidades propias de la empresa.

Finalmente, la empresa deberá tener en riesgo estrategias en base a la gestión de riesgos del entorno externo de la empresa que puedan perjudicar sus operaciones, para determinarlos y adelantarse a los sucesos perjudiciales que estos puedan provocar, la empresa contara con todas las herramientas de análisis externo que fueron presentadas y desarrolladas en el capítulo II, además la empresa contará con una herramienta clave de información y trabajo como es la tecnología, la cual debe ser aprovechada al máximo dentro de la empresa y más cuando esta se desarrolla en el sector turístico.

## 5. Conclusiones

- Como objetivo principal del trabajo de investigación, se planteó el diseño de un CMI con indicadores propios para las PYME's que se desarrollan en el sector turístico; en base al cual se concluye que, los indicadores propuestos pueden ser aplicados en todas las pequeñas y medianas empresas del sector turístico, sin importar en que zona del Ecuador desarrollen sus actividades, ya que los mismos buscan maximizar el valor de la empresa, cliente y trabajadores, en base a aspectos actuales de crecimiento que poco o nada son aprovechados por las empresa, buscando generar en las empresas emergentes el pensamiento a mediano y largo plazo, fomentando una cultura de crecimiento y permanecía activa en el mercado.
- El realizar un adecuado estudio del entorno interno y externo de la empresa, revela los puntos clave en los que la empresa puede apoyarse para el planteamiento de la estrategia, la cual debe eliminar las debilidades de la empresa y minimizar las amenazas que atentan contra la misma.
- El estudio realizado equivalente a diez años del comportamiento del mercado turístico ecuatoriano; concluye que, dicho sector ha conseguido establecerse como fuente importante en el crecimiento económico del país, lo que justifica la alta inversión de los gobiernos al desarrollo de esta industria. Lamentablemente más del 30% de las pequeñas y medianas empresas que ingresan terminan con una porción extremada mente baja o simplemente desapareciendo del mercado, problemática que se da a causa del desconocimiento del comportamiento del mercado y el no poder gestionar el funcionamiento interno de la empresa, al creer que solamente las cifras financieras revelan el funcionamiento adecuado de la empresa.
- El desarrollo del mapa estratégico enfocado en el sector turístico ecuatoriano marco las pautas que concluyeron en la adaptación, creación y desarrollo de los indicadores exactos inmersos en el cuadro

de mando integral, que buscara lograr una adecuada gestión de la estrategia principal de la empresa encaminando los esfuerzos al cumplimiento de la visión de la misma.

- Al terminar el estudio del mercado turístico ecuatoriano, se formuló y desarrolló indicadores que busquen lograr la permanencia y adecuado funcionamiento de las PYME's en dicho sector, por lo cual se estableció analíticamente y tácticamente los indicadores apropiados que logren determinar el funcionamiento adecuado de la empresa en base a las perspectivas del BSC, estableciendo las perspectivas de aprendizaje y procesos internos como las más importantes para la creación de valor para los clientes, empleados y accionistas o dueños de la empresa.

## 6. Recomendaciones

- Es de crucial importancia, que todas las actividades de la empresa se rijan al cumplimiento de la misión, valores de la empresa, por lo cual se recomienda desarrollarlas y definir las, antes de que la empresa inicie sus operaciones, ya que serán los lineamientos en los que se trabaja sea que genere alta rentabilidad o se encuentre en pérdida, no deberán ser cambiados a conveniencia de los directivos.
- Es de suma importancia realizar un minucioso análisis interno y externo de la empresa, antes de emplear los recursos económicos y humanos en el desarrollo de la estrategia de la empresa, ya que si no se conoce exactamente la posición actual de la empresa no servirá de nada la estrategia ya que fracasara su ejecución.
- Tener en consideración los desarrollos y aplicaciones tecnológicas son de suma importancia en el sector turístico, por lo que se recomienda una participación constante de las redes tecnológicas además de implementar procesos tecnológicos en la organización con el afán de lograr mayor participación en el mercado, minimizar costos variables y mejorar procesos internos de la empresa.
- Es sumamente importante dar a conocer dentro de la organización el mapa estratégico por área, por lo que se recomienda internalizar además de la estrategia de la empresa, el mapa estratégico para que los trabajadores de la misma entiendan cuáles son las acciones a seguir para el cumplimiento de la estrategia y visión.
- Es esencial establecer indicadores que permitan medir las actividades de la empresa en sus diferentes áreas, ya que lo que no se puede medir no se puede gestionar.

## 7. Bibliografía

- Autores Varios. (2008). *100 años de Turismo Argentino*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Propia.
- Dinsen, D. (15 de Junio de 2015). Fundamentos de Dirección Estratégica. *Análisis Competitivo*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Universidad de Belgrano.
- Dumrauf, G. L. (2005). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires: Grupo Guía S.A.
- Gral. Beaufre, A. (1977). *Introducción a la Estrategia*. Buenos Aires: Rioplatense.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). *The Execution Premium, Integrando la Estrategia y las Operaciones para Lograr Ventajas Competitivas*. Buenos Aires: TEMAS Grupo Editorial.
- Matriz FODA. (15 de Mayo de 2011). *Matriz Foda*. Obtenido de Matriz Foda: <http://www.matrizfoda.com/>
- MINTUR. (24 de Abril de 2015). *Ministerio de Turismo del Ecuador*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/tag/ingreso-de-turistas-2015/>
- Organización Mundial del Turismo. (15 de Marzo de 2005). *Glosario Básico: OMT*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de OMT: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Organización Mundial del Turismo. (14 de Mayo de 2014). *Barómetro OMT*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/press-release/2014-05-14/el-turismo-internacional-genera-14-billones-en-ingresos-derivados-de-export>
- Pérez Alfaro, A. (20 de Octubre de 2015). Información Gerencial, The Balanced Scorecard. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Pérez Alfaro, A. (29 de Septiembre de 2015). Internet de las cosas. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Pérez Alfaro, A. (n/a). *Control de Gestión y Tablero de Comando*. Buenos Aires: Depalma.

- Rampersad, H. K. (2005). *Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo*. Madrid: Interamericana de España. S. A. U.
- Tzu, S. (2007). *El Arte de la Guerra*. Buenos Aires: Guadal S.A.
- Villacís, D. (15 de Junio de 2012). Diseño de Planificación Estratégica. (R. Paredes, Entrevistador)

## 8. Anexos

Las encuestas presentadas a continuación como anexos, son las encuestas claves para el control de los indicadores tanto de la perspectiva de cliente (anexo 1 y 2), como para la perspectiva de aprendizaje y desarrollo (anexo 3).

### 8.1. Anexo 1

Perspectiva del Cliente					
Indicador:	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>Percepción del servicio</b>					
Considera que los precios están acordes a la calidad de producto o servicio de la empresa					
Considera que el trato del personas ha sido amable y respetuoso					
Se ha sentido bien atendido por el personal de la empresa					
Considera que la empresa se preocupa por brindarle una experiencia agradable					
Cree que el personal esta capacitado para resolver sus dudas					
Piensa que la alta gerencia se preocupa por mantener en perfecto estado las instalaciones de la empresa					
Cree que al personal y la administración le preocupa su bienestar					
Le parece equilibrada la relación precio calidad de la empresa					
El tiempo de respuesta a sus requerimiento ha sido el que usted esperaba					
Estaría dispuesto a comprar nuevamente los servicios o productos de la empresa					
<b>Calificación</b>					
Nunca	(1)				
Rara vez	(2)				
Algunas veces	(3)				
Casi siempre	(4)				
Siembre	(5)				

## 8.2. Anexo 2

Perspectiva del Cliente					
Indicador: Posicionamiento de la Empresa	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Ha escuchado sobre la marca de la empresa					
Siente que la empresa esta familiarizada con los medios tecnológicos					
Ha obtenido buenas referencias sobre nuestra empresa					
Cree en las promesas de venta de la empresa					
Ha recibido productos o servicios mejores de otras empresas en relación a la nuestra					
Preferiría comprar o contratar los servicios de otra empresa					
Considera que nuestra empresa es superior a las demás del sector					
Si un conocido pide su consejo, recomendaría a nuestra empresa					
Le ha resultado ventajosa la ubicación de la empresa					
La empresa le ha brindado paquetes turísticos acorde a sus necesidades					
<b>Calificación</b>					
Nunca	(1)				
Rara vez	(2)				
Algunas veces	(3)				
Casi siempre	(4)				
Siembre	(5)				

8.3. Anexo 3

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo					
Indicador: Colaboración entre áreas de Trabajo	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Existe respeto y colaboración entre los líderes de cada área de la empresa					
Existe una relación franca y abierta entre los miembros del personal de las diferentes áreas					
Se intercambian ideas y comentarios para alcanzar los objetivos de cada una de las áreas de trabajo					
Existen confianza del desarrollo laboral entre áreas de trabajo					
Se siente parte de un equipo que trabajan en busca del cumplimiento de un objetivo en común					
Siente que su desempeño en su área de trabajo, impacta positivamente en otras áreas					
Se siente apto para participar en proyectos futuros de la empresa					
Participa en reuniones informativas sobre el futuro de la empresa					
A recibida capacitación o ayuda de los demás trabajadores de la empresa					
Le agradaría rotar entre las áreas de trabajo de la empresa					
<b>Calificación</b>					
Nunca (1)					
Rara vez (2)					
Algunas veces (3)					
Casi siempre (4)					
Siembre (5)					