



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**TESIS DE GRADO**

**TITULO: “IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CONFIGURACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN CAZHUMA TOURS CIA LTDA.”**

Previo a la obtención del título de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VERSIÓN VI**

Presentado por:

Ing.Com. Marco Vicuña López

Cuenca – Ecuador

2013

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis hijos Marco Andrés y Mateo Sebastián, a mis padres, hermanos, cuñado y sobrinos, a mis suegros y cuñados quienes siempre me han apoyado incondicionalmente con sus valiosos consejos.

A mis colaboradores de la oficina que sin ellos no sería posible la elaboración objetiva y profesional de la implementación de esta herramienta empresarial para Cazhuma Tours Cía. Ltda.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a la vida por darme la oportunidad de superarme profesional y personalmente acompañado de mi señora esposa Gaby quien me acompaña siempre y es pilar fundamental de mi vida.

También agradezco a mi amigo y director de tesis Ing. Xavier Ortega y toda la gente que ha estado directa o indirectamente dentro de la elaboración de este proyecto de tesis

## RESUMEN

*En el presente trabajo se utilizó la herramienta para la administración de empresas del Cuadro de Mando Integral con el fin de crear un sistema de gestión que ayude a la empresa, objeto de estudio con el logro de sus objetivos. La empresa en la cual se realizara el estudio es una Agencia Operadora de turismo "CAZHUMA TOURS CIA. LTDA.". En la cual se analizaron sus procesos principales durante el año 2012 y con el aporte de su personal se realizaron talleres en los cuales se recogió la información necesaria para elaborar la estrategia. De esta manera se diseñó una estrategia con la que los trabajadores se sientan comprometidos en implantarla con efectividad y así evitar que cada uno trabaje por su lado y así la empresa logre realizar su visión en el largo plazo, que es uno de los objetivos principales del CMI. Para garantizar el logro de la estrategia se han diseñado objetivos con sus respectivos indicadores que permitirán llevar un control del cumplimiento de las metas.*

**Palabras Claves:** *Cuadro de Mando Integral CMI, Enfoque Estratégico, Detalle Estratégico, Control de Gestión, Indicadores de Control.*

## ABSTRACT

This work was done by using the Balanced Scorecard as a tool for the administration of businesses in order to create a management system to help the company under study to achieve its objectives. The company in which the study will take place is "CAZHUMA TOURS CIA. LTDA" Tour Operator Agency. The company's main processes were analyzed during 2012, and with the contribution of its staff workshops, were the necessary information to develop the strategy was collected, were made. Consequently, a strategy with which workers will feel committed to implement it effectively was designed so as to avoid that everyone works on their own. Thus, the company will achieve its long-term vision, which is one of the main BSC objectives. In order to guarantee the strategy achievement, objectives with their respective indicators are designed to keep track of goals compliance.

**Keywords:** BSC Balanced Scorecard, Strategic Approach, Strategic Detail, Management Control, Control Indicators.



Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	10
CAPITULO I:.....	11
1. ENFOQUE ESTRATÉGICO:.....	11
1.1. Introducción. ....	11
1.2. Análisis del Entorno local y regional donde se desenvuelva la empresa. ....	14
1.2.1. Pronóstico Económico.....	15
1.2.2. Pronóstico Tecnológico .....	16
1.2.3. Pronóstico Político .....	17
1.2.4. Pronóstico Socio-Cultural.....	17
1.2.5. Matriz Probabilidad-Difusión.....	18
1.3. Análisis de la situación actual de la empresa, bajo el marco de referencia de las cinco fuerzas. ....	19
1.4. Diagnostico Interno de la empresa ( FODA) .....	23
1.4.1. Estrategias derivadas del análisis FODA .....	23

1.4.2. Componentes de la Cadena de Valor.....	25
1.5. Conclusiones.....	27
CAPITULO II:.....	28
2. DETALLE DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA CAZHUMA TOURS CIA LTDA.:.....	28
2.1. Introducción.....	28
2.2. Definición de la Estrategia y Plan Estratégico.....	29
2.2.1. Determinación del Cuadro Estratégico Actual.....	29
2.2.2. Estrategia del Océano Azul.....	31
2.2.3. Vías de creación de océanos azules.....	33
2.2.4. Redefinición del cuadro estratégico.....	34
2.2.5. Propuesta de Valor.....	36
2.2.6. Evaluación del grado de utilidad para el cliente.....	37
2.3. Definición y delimitación de la Visión y Misión de la empresa.....	39
2.3.1. Determinación de la Misión empresarial.....	39
2.3.2. Declaración de la Visión.....	40
2.3.3. Determinación de los valores organizacionales.....	41
2.4. Establecimiento de Objetivos Estratégicos a corto y largo plazo.....	42
CAPÍTULO III:.....	44
3 CONTROL DE GESTIÓN EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	44
3.1 Introducción.....	44
3.2 Análisis de la Perspectiva Financiera.....	44
3.3 Análisis bajo la Perspectiva de clientes.....	46
3.4 Análisis bajo la Perspectiva de Procesos Internos.....	47
3.4.1 Procesos de redes cooperativas.....	48
3.4.2 Procesos de gestión operativa.....	48
3.4.3 Procesos de gestión de clientes.....	48
3.4.4 Procesos de Innovación.....	48
3.4.5 Procesos Reguladores y Sociales.....	48
3.5 Análisis bajo la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	49
3.6 Matriz de cobertura de los Temas Estratégicos.....	50
3.6.1 Diseño de un mapa estratégico.....	51
3.4.1 Definir Factores y Áreas Claves de la empresa para lograr los objetivos estratégicos.....	52
CAPITULO IV.....	55
4 INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICOS.....	55
4.1 INTRODUCCIÓN.....	55

4.3 Perspectiva Clientes .....	62
4.4 Indicadores para la Perspectiva Procesos.....	68
4.5 Indicadores para la Perspectiva Aprendizaje.....	73
4.6 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS .....	78
4.6.1 Matriz de Impacto de las iniciativas estratégicas. ....	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS .....	84
FORMATO # 1: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA.....	85
FORMATO # 2: ANÁLISIS PEST .....	86
FORMATO # 3: MATRIZ PROBABILIDAD - GESTIÓN .....	87
FORMATO # 4: DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	88
FORMATO # 5: ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.....	89
FORMATO # 6: ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA – MODELO DE LAS CINCO FUERZAS.....	90
FORMATO # 7: DETERMINACIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL .....	91
FORMATO # 8: DEFINICIÓN DEL OCÉANO AZUL Y EL PERFIL DE LOS CLIENTES.....	92
FORMATO # 9: DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES Y EL CUADRO ESTRATÉGICO.....	93
FORMATO # 10: EVALUACIÓN DEL GRADO DE UTILIDAD PARA LOS CLIENTES.....	94
FORMATO # 11: DETERMINACIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL .....	95
FORMATO # 12: DECLARACIÓN DE MISIÓN - VISIÓN .....	96
FORMATO # 13: DETERMINACIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS.....	97
FORMATO # 14: DETERMINACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES .....	98
FORMATO # 15: MATRIZ DE COBERTURA DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS .....	99
FORMATO # 16: MATRIZ DE COBERTURA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	100
FORMATO # 17: MAPA ESTRATÉGICO .....	101
FORMATO # 18: PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES .....	102
FORMATO # 19: PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS....	103
FORMATO # 20: PROPUESTA DE VALOR PARA LOS PROCESOS INTERNOS.....	104
FORMATO # 21: PROPUESTA DE VALOR PARA EL CAPITAL INTANGIBLE.....	105

FORMATO # 22: IMPACTO DE LA INICIATIVA – INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PROYECTOS.....	106
FORMATO # 23: FORMATO DE INDICADORES .....	107

## INTRODUCCIÓN

Muchas organizaciones no tienen un panorama claro y objetivo dejando de ser competitivos tomando decisiones basándose sólo en el instinto o empirismo; para lograr resultados eficientes y efectivos diseñan sus estrategias pero en la mayoría de los casos no son implantadas con efectividad, el principal problema es que los empleados y los ejecutivos no tienen clara la estrategia de la compañía.

Existe una herramienta gerencial denominada Cuadro de Mando Integral (CMI)<sup>1</sup> que permite desarrollar la estrategia en forma clara y concisa vinculando la fuerza del trabajo para que todo el personal de la compañía centre sus esfuerzos en llevar a la empresa a un mismo objetivo y así evitar que cada uno trabaje por su lado y exista una descoordinación dentro de la misma.

El presente trabajo se ha desarrollado implementando esta metodología que fue estudiada en la maestría versión VI de la Universidad del Azuay, con el objetivo principal de aplicar y crear un sistema de gestión que ayude a la organización al logro de sus objetivos estratégicos.

Esto se llevará a cabo con el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- a. Diseñar adecuadamente la estrategia empresarial.
- b. Formular correctamente los objetivos que contribuirán al logro de la estrategia.
- c. Definir apropiadamente los indicadores para cada objetivo.

El análisis realizado y sus resultados se resumen en los 4 capítulos que conforman el presente trabajo.

---

<sup>1</sup> El concepto de **Cuadro de Mando Integral** – CMI (*Balanced Scorecard* – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

## **CAPITULO I:**

### **1. ENFOQUE ESTRATÉGICO:**

#### **1.1. Introducción.**

Cazhuma Tours Cía. Ltda., es una Agencia Operadora de Turismo que tomo vida jurídica el 10 de diciembre del 2001, por una joven emprendedora de 26 años Guía de turismo quien con 8 años de experiencia como guía de turismo tubo el sueño visionario de tener su propia agencia operadora de turismo, la definición del negocio de la empresa se muestra en el anexo # 1.

La empresa durante estos más de 12 años en el mercado ha logrado posesionarse entre las primeras empresas de turismo de la ciudad, consiguiendo la Presea "Al mérito Turístico del Cantón Cuenca" otorgado por el Ilustre Consejo Cantonal de Cuenca a favor de la empresa que haya sobresalido notoriamente en la actividad turística, el 27 de Octubre del 2010.

Cazhuma Tours tiene su oficina en la ciudad de Cuenca está ubicada en la zona austral del Ecuador. Es la tercera ciudad en importancia del país. Es un centro cultural por su particular y centenaria arquitectura colonial ostenta el reconocimiento de patrimonio cultural de la humanidad reconocido por la UNESCO<sup>2</sup> en diciembre de 1999 como también el Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad al sombrero de paja toquilla el 5 de diciembre del 2012. Los atractivos arquitectónicos y culturales que conserva la han transformado en uno de los principales destinos turísticos del país y convertido en el centro logístico de visita a la naturaleza de las provincias de Azuay. En Cuenca habitan 505.585 mil habitantes y 712.127 mil en la provincia del Azuay (inec, 2010).

Al existir la disposición Presidencial del Ecuador de que el Turismo se convierta en la primera apuesta productiva del país como sector prioritario para la

---

<sup>2</sup> La **Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura** (en inglés *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, abreviado internacionalmente como **Unesco**)

economía nacional, nos comprometemos a ser aún más competitivos y comprometidos con el sector.

Como puntos de interés para el desarrollo de este proyecto son los indicadores en número de visitas anuales y el promedio económico que deja un turista al visitar nuestro país.

Cuadro: Llegada de extranjeros al Ecuador

MES	2009	2010	2011	2012	2013	VAR% 2013/2012
ENE	86.544	96.109	105.548	127.119	130.842	<b>2,93</b>
FEB	72.742	89.924	86.421	99.551	103.768	<b>4,24</b>
MAR	72.226	82.452	87.495	96.975	113.361	<b>16,90</b>
ABR	72.910	70.540	87.507	92.627	89.669	<b>-3,19</b>
MAY	70.277	77.618	82.870	92.646	98.420	<b>6,23</b>
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>374.699</b>	<b>416.643</b>	<b>449.841</b>	<b>508.918</b>	<b>536.060</b>	<b>5,33</b>
JUN	89.889	91.602	99.949	118.293		
JUL	102.571	110.545	117.966	130.783		
AGO	87.221	95.219	98.962	106.368		
SEP	68.124	71.776	80.090	85.986		
OCT	77.960	83.701	88.357	99.145		
NOV	76.965	81.253	92.573	99.676		
DIC	91.070	96.359	113.299	122.784		
<b>TOTAL</b>	<b>968.499</b>	<b>1.047.098</b>	<b>1.141.037</b>	<b>1.271.953</b>		

Fuente: Dirección de Investigación - Ministerio de Turismo del Ecuador

En el año 2012 tenemos una visitación de 1.272.000 de extranjeros, sin el desplazamiento del visitante no existe demanda ni consumo de bienes y servicios turísticos y tampoco producción. De ahí la importancia de describirla en su particular comportamiento.

Desde el punto de vista económico y turístico, la demanda del sector puede analizarse en unidades de programas turísticos y en términos monetarios. Para el presente diagnóstico, se considera la información en unidades de programas turísticos referidos al número de visitantes, de visitas, de pernoctaciones, de

destinos visitados, etc. y monetarias, relativas fundamentalmente al gasto de los visitantes en consumo de bienes y servicios turísticos, antes, durante y después de sus desplazamientos tanto a nivel total como por visitante.

A continuación se presenta un cuadro en el cual nos indica las cifras exactas con relación a los ingresos referentes a los turistas extranjeros en el año 2011 y 2012.

Cuadro: Ingresos por turistas (millones de dólares)

TRIMESTRES	2011		
	INGRESOS (a)		TOTAL DE INGRESOS DE DIVISAS ( a)
	VIAJES	TRANSPORTE	
I TRIMESTRE	199,2	1,6	200,8
II TRIMESTRE	197,8	1,5	199,3
III TRIMESTRE	214,0	1,6	215,6
IV TRIMESTRE	232,4	1,6	234,0
<b>TOTAL</b>	<b>843,4</b>	<b>6,3</b>	<b>849,7</b>

TRIMESTRES	2012		
	INGRESOS (a)		TOTAL DE INGRESOS DE DIVISAS ( a)
	VIAJES	TRANSPORTE	
I TRIMESTRE	248,6	1,7	250,3
II TRIMESTRE	255,4	1,6	257,0
III TRIMESTRE	258,0	1,5	259,5
IV TRIMESTRE	264,5	1,4	265,9
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>1.026,5</b>	<b>6,2</b>	<b>1.032,7</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador. Mayo 2013

Los turistas han dejado un ingreso en el año 2012 de 1.032,7 millones de dólares incrementando un 8% con relación al año anterior de 849,7 millones de dólares como se presenta en el cuadro, de esta manera se hace mas atractiva la operación turística en el país.

## 1.2. Análisis del Entorno local y regional donde se desenvuelva la empresa.

Para tener una idea del entorno se realizó el análisis PEST<sup>3</sup> en el que se hace un pronóstico en diferentes categorías que en nuestro caso son cinco, y así se identificaron las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. Estos aspectos son:

- 1 Pronóstico económico.
- 2 Pronóstico tecnológico.
- 3 Pronóstico sociocultural.
- 4 Pronóstico político.

**TABLA I.I**

<p style="text-align: center;"><b>Político</b></p> <p>La política Ecuatoriana cursa una etapa de transición, lleno de nuevas normativas y en algunos casos sin sustento legal produciéndose una inestabilidad que no ofrece garantías para un buen desarrollo comercial.</p> <p>El marco normativo vigente en cuanto al sector turístico se encuentra establecido de una manera apropiada en un 70% con pequeños cambios que deberían realizarse en beneficio del sector nacional y su productividad, fuera de esto el cumplimiento de las normas obligatorias no es un impedimento o una barrera que genere problemas en el sector.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Económico</b></p> <p>El desarrollo económico se ve afectado por los tipos de interés y políticas monetarias como impuestos, tasas de inflación, confianza del consumidor, pero gracias a nuestra biodiversidad Ecuador es un sector apetecido por los extranjeros.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Social</b></p> <p>El sector social se ve beneficiando ya que el sector turístico es una gran fuente de empleo y de relaciones con turistas locales y extranjeros; sin embargo cabe recalcar que falta apoyo en el sector educativo tanto en la formación de profesionales del área como una cultura de servicio al turista.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Tecnológico</b></p> <p>El sector tecnológico no tiene mayor injerencia ya que la mayoría de empresas en este sector cuentan con una estandarizada tecnología resumida en telecomunicaciones.</p>

**Fuente:** Información de la empresa "CAZHUMA TOURS CIA. LTDA."

<sup>3</sup> El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico".

### **Análisis M.A.A.**

El impacto ambiental es de gran importancia en el ecosistema puesto que la mayoría de visitas se los realiza a lugares turísticos ecológicos lo que representa una gran responsabilidad para la industria del sector. Las normativas legales vigente protegen el medio ambiente de una manera adecuada pero es más importante y de mayor impacto lo que Cahuma Tours como empresa puede hacer al brindar instrucciones a sus clientes de cómo deben comportarse en las visitas y de qué manera se puede causar un impacto menor o casi nulo al ecosistema de los lugares que visitamos. Además de esto es importante preocuparnos por los materiales usados en la publicidad e insumos que se llevan en las visitas (alimentos, envolturas, etc.) puesto que los mismos pueden generar un impacto negativo en los lugares de visita lo cual sería enormemente perjudicial para nosotros mismo como industria y más aún para la sociedad.

Finalmente podemos concluir que las normas establecidas en lo referente al medio ambiente deben ser rígidamente respetadas y además de eso debemos implantar medidas de concienciación para los turistas extranjeros y nacionales que visitan nuestros sitios turísticos, para que sean respetados y cuidados por todos y de esta manera podamos seguir disfrutando de los mismos.

Para realizar de una manera óptima este análisis se realizó un taller, Anexo # 2, en el que se recogió ideas con personal de la empresa sobre qué eventos futuros pueden ocurrir en cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, que afecten positiva o negativamente a la empresa, luego se priorizó aquellos eventos que tienen más probabilidad de ocurrencia para esto se utilizó la matriz de probabilidad - difusión, anexo # 3.

De lo analizado se obtuvo:

#### **1.2.1. Pronóstico Económico**

### ***Oportunidades.***

#### **E1: Aumento de mano de obra.**

Debido a la situación política económica incierta del país, genera que haya menos inversión y por lo tanto, se genere más desempleo, origina que haya cada día más personas con capacidad para laborar que se encuentran desempleados o subempleados.

#### **E2: Cierre de la competencia.**

El riesgo del cierre de empresas de turismo por la reducción de comisiones sobre todo de aerolíneas y servicios en general por lo que queda un nicho de mercado desatendido.

#### **E3: Incursión en nuevos mercados.**

Existe una gama muy alta de poder crear nuevos programas y servicios turísticos.

### ***Amenazas.***

#### **E4: Recesión económica mundial.**

La mayor visitación de turistas al Ecuador es de Estados Unidos y Europa, tanto como agencias de turismo como pasajeros particulares tienen incertidumbre en realizar un viaje, lo que origina un decrecimiento económico de todo aquello que dependa de la economía norteamericana y mundial.

#### **E5: Caída del dólar.**

Siendo los principales clientes de la empresa se crea incertidumbres en las nuevas políticas de un nuevo gobierno que puedan afectar el deseo de visitar Ecuador.

## **1.2.2. Pronóstico Tecnológico**

### ***Oportunidades.***

#### **T1: Adquisición de nueva tecnología.**

Cada día la tecnología avanza y por lo tanto el mercado se vuelve más exigente y la única forma de no quedar rezagado y poder satisfacer a los clientes es estar siempre a la vanguardia tecnológica.

***Amenazas.***

**T2: Espionaje Comercial.**

Como toda organización exitosa está expuesta al robo de información o copia de procedimientos y efectivos por parte de la competencia vigilante.

**1.2.3. Pronóstico Político**

***Oportunidades.***

**P1: Mayor estabilidad y recuperación económica como resultado de la dolarización.**

Las personas cuentan con mayor poder adquisitivo y pueden pagar viajes tanto nacionales como internacionales.

***Amenazas.***

**P2: Ausencia de Marco Legal que beneficie a la industria turística.**

Los entes de control no brindan mayor apoyo efectivo para contrarrestar los servicios turísticos piratas y desleales.

**1.2.4. Pronóstico Socio-Cultural**

***Oportunidades.***

**S1: Mayor demanda de productos agradables con el medio ambiente.**

En la actualidad en todo el planeta hay mucha preocupación por el problema del calentamiento global, por lo que está creciendo la demanda de servicios que incurran en menor proporción en daños ambientales.

***Amenazas.***

**S2: Inseguridad.** El aumento de tráfico de droga, narco lavado, sicarito hace que el turista dude en realizar la visita a Ecuador.

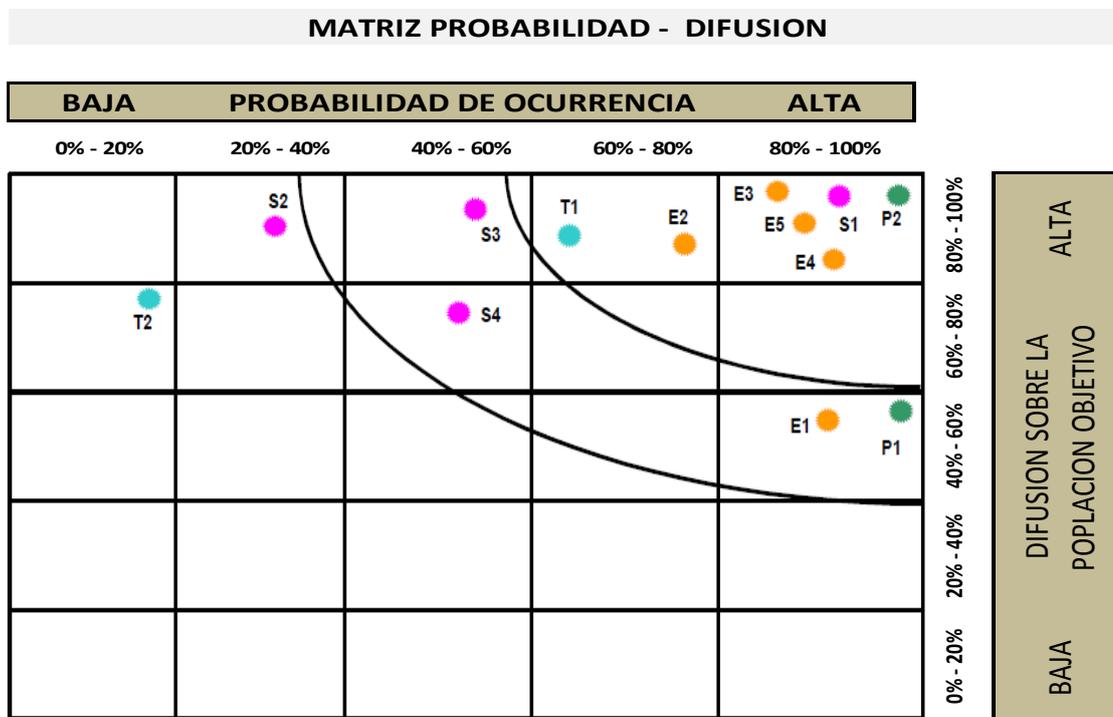
**S3: Robos.** El país vive en una situación de inseguridad debido al alto índice de delincuencia que existe en el país.

**S4: Desastres naturales.** En los últimos años ha habido cambios bruscos en el medioambiente debido al calentamiento global y todo indica que se espera fenómenos naturales muy fuertes que pueden afectar el normal desempeño de las operaciones.

**1.2.5. Matriz Probabilidad-Difusión.**

Una vez definidas las oportunidades y amenazas que tiene la organización se identificó cuáles tienen mayor probabilidad de ocurrencia e influencia. Por esto se realizó una matriz de probabilidad-difusión, anexo # 3. Se calificó la probabilidad de ocurrencia y la difusión de estos eventos sobre la población objetivo entre baja y alta en un intervalo de 0% - 100%. La matriz se presenta a continuación:

**Cuadro 1.1:** Matriz Probabilidad – Difusión.



**Fuente:** Información de la empresa “CAZHUMA TOURS CIA. LTDA.”

La mayoría de los eventos tienen una gran probabilidad de ocurrencia, pero los que tendrían un mayor impacto en la organización son los siguientes:

- Cierre de la competencia.
- Incursión en nuevos mercados.
- Recesión económica en Estados Unidos y Europa.
- Mayor Demanda de productos agradables con el medio ambiente.
- Caída del dólar.
- Adquisición de nueva tecnología.
- Mayor estabilidad y recuperación económica como resultado de la dolarización.
- Ausencia de Marco Legal que beneficie a la industria turística.

### **1.3. Análisis de la situación actual de la empresa, bajo el marco de referencia de las cinco fuerzas.**

Se identificaron las cinco fuerzas<sup>4</sup> que influyen en las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Este análisis del mercado y la competencia se halla en el anexo # 6 y se compone de las siguientes fuerzas:

**La entrada potencial de competidores nuevos.** Aquí se estudia si existen barreras de entrada y salida muy altas que faciliten o no la entrada de nuevos competidores.

**La rivalidad entre las empresas que compiten.** Se analiza qué tan fuertes son los competidores, cuál es su posición.

**El desarrollo potencial de productos sustitutos.** Un producto tiene más competencia cuando puede ser remplazado por un producto que satisfaga la misma necesidad aunque no sean de las mismas características a esto es lo

---

<sup>4</sup> Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad.

que se llama productos sustitutos. La amenaza es mayor sí estos productos sustitutos son de mejor calidad y a mejor precio para el usuario.

**El poder de negociación de los proveedores.** Se revisará el poder de negociación de los proveedores, sí pueden imponer precios, etc.

**El poder de negociación de los consumidores.** Igualmente se verificará el poder de negociación de los clientes.

### **Estrategias Genéricas**

Porter ha identificado tres estrategias genéricas tendientes a producir daños importantes en las cinco fuerzas competitivas. Estas estrategias son: 1.- Liderazgo en costo , 2.- Diferenciación, y 3.- Enfoque. (Gray, E. R. y Smeltzer L. R., 2008)

**Liderazgo<sup>5</sup> en Costo.** La primera estrategia, requiere de una eficiente escala de posibilidades y un agresivo programa de reducción total de costos . La posición de bajo costo, da a una firma tal favorable postura que puede continuar generando utilidades aun cuando los rivales actúen libremente. Esta estrategia protege contra el poder de los compradores, porque la competencia sólo podrá ofrecer a los compradores precios de ganga debajo de los niveles del competidor más eficiente. También suministra a la firma de una gran flexibilidad para responder a incrementos externos de costos de los proveedores. Los factores inherentes al liderazgo en costo, tienden a desalentar la entrada directa de competidores porque las altas tasas de inversiones normalmente necesitan la obtención de significativas ventajas en costos. Finalmente, la ubicación de una firma dentro de esta estrategia es una favorable posición relativa a otras dentro del sector turístico frente a una competencia que derive de productos sustitutos.

---

<sup>5</sup> El **liderazgo** es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

**Diferenciación**<sup>6</sup>. La segunda estrategia genérica, se orienta a ofrecer servicios que son percibidos a lo largo del sector como únicos en su género. Altos precios pueden ser cargados a ese valor.

El éxito en la diferenciación, crea una posición desde la cual la firma puede defenderse por sí misma de las cinco fuerzas de la competitividad y ganar ventajas competitivas superiores comercialmente provechosas. La diferenciación produce amplios márgenes; proporciona flexibilidad y poder adicional para el proveedor, y mitiga el poder del comprador al no contar con la posibilidad de productos alternativos. Generalmente el consumidor es leal totalmente en esta estrategia, sobre todo, si la empresa está protegida de posibles entradas de nuevos productos sustitutos.

**Enfoque**<sup>7</sup>. Finalmente, la estrategia genérica se refiere a la atención de un grupo específico de compradores, segmento de línea de productos, o área geográfica. Donde hay menor costo y las estrategias de diferenciación apuntan al logro exitoso de las metas a lo largo de la industria, bajo una orientación hacia un "nicho de mercado" angosto o concentrado. La premisa que subyace, es que una firma puede atender un mercado limitado más efectivamente, que si pretende competir más ampliamente. Las firmas con éxito en la estrategia de enfoque tienen tanto una posición más defendible de las fuerzas competitivas, como ventajas superiores provechosas dentro de la industria. Esto se da cuando se tiene acceso a una alta diferenciación, o bajo costo, o ambas en relación al mercado objetivo propuesto. Aunque existen riesgos en cada una de las tres estrategias, Porter argumenta que dichos proyectos solo constituyen la "punta de lanza" para contender con las fuerzas hostiles del ambiente competitivo.

---

<sup>6</sup> La **diferenciación de producto** es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.

<sup>7</sup> El **enfoque interaccional** es una teoría de sistemas que a su vez forma parte de las teorías de la comunicación. Este enfoque, que analiza las consecuencias pragmáticas de la comunicación interpersonal (entre personas), fue planteado por un grupo de teóricos, biólogos, antropólogos, sociólogos y científicos que pertenecían a la Universidad Invisible de Palo Alto, California. Esta teoría plantea básicamente que la comunicación es un sistema abierto de interacciones que se dan en un entorno o contexto determinado.

Del análisis realizado tenemos lo siguiente:

**Nuevos competidores.** Aunque el negocio es rentable existe mucha dificultad de poderse crear una agencia operadora de turismo en el país debido a una alta inversión que se necesita, además se requiere de licencias, patentes y demás permisos de operación tanto del ministerio de turismo (MINTUR) como la agencia nacional de tránsito (ANT).

**La intensidad de la rivalidad.** La mayoría de las agencias operadoras de turismo tienen ya mucho tiempo en el mercado y ya cuentan con clientes establecidos. Por eso se ha planteado la posibilidad de buscar alianzas con otras empresas que puedan impulsar el desarrollo de la empresa.

**Poder de negociación de los proveedores.** El pertenecer a un clúster<sup>8</sup> de 5 operadoras de turismo hace que tengamos mayor capacidad y poder de negociación con los proveedores. Aun así se ha decidido buscar nuevos proveedores para la mejora continua de los servicios y no depender 100% de alguno de ellos en un momento dado.

**Amenaza de sustitutos.-** La mayoría de los clientes prefieren servicios turísticos garantizados con salidas puntuales y buen asesoramiento con buenos precios que justifiquen el costo beneficio.

**Poder de clientes.-** Existen muchas compañías que ofrecen diversidad de servicios por lo que los clientes pueden elegir cualquier servicio de la competencia. Como estrategia para poder captar mayor número de clientes y su rentabilidad es crear nuevos programas turísticos innovadores que cumplan con un estándar alto de calidad y aumentar el porcentaje de comisión a las agencias aliadas.

---

<sup>8</sup>Porter define «clúster» como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia.

#### 1.4. Diagnostico Interno de la empresa ( FODA<sup>9</sup>)

Se aplicó esta metodología que permitió realizar un análisis y relación de los aspectos externos del negocio con los recursos y capacidades de la organización obteniendo como resultado la identificación de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; esto se efectuó con la finalidad de proponer estrategias que permitan sacar provecho de cada una de las situaciones.

**TABLA I.II**

<b>F O D A</b>	
<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1 Ubicación e instalaciones	O1 Incursionar en nuevos mercados
F2 Personal eficiente y calificado	O2 Cierre de la competencia
F3 contar con capital propio	O3 Aumento de la demanda
F4 Buen servicio al cliente	O4 Oportunidad de becas y préstamos del gobierno
F5 Mayor reconocimiento nacional	O5 Adquisición de nueva tecnología
F6 Solvencia	O6 Mayor oferta de proveedores
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1 Poca inversión en la página web	A1 Caída del precio del dólar
D2 Falta de guías titulados de turismo	A2 Recesión económica mundial
D3 Programa contable muy básico	A3 Falta de seguridad jurídica
D4 Dependier de proveedores	A4 Narcotráfico
D5 poca atención a la necesidad de los empleados	A5 Informalidad, piratería
D6 Inseguridad	A6 Referéndum

**Fuente:** Información de la empresa "CAZHUMA TOURS CIA. LTDA."

##### 1.4.1. Estrategias derivadas del análisis FODA

Luego de detectadas las potenciales oportunidades y amenazas que afectarán a la empresa y de verificar cuáles son las principales fortalezas y debilidades se procedió a generar las estrategias, anexo # 5, que ayuden a resolver las siguientes dudas:

<sup>9</sup> El Análisis DAFO, también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA", o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

¿Cómo potenciar las fortalezas para aprovechar mejor las oportunidades?

a. Con las estrategias FO.

¿Cómo potenciar las fortalezas para hacer frente a las amenazas?

b. Con las estrategias FA.

¿Cómo superar las debilidades para aprovechar las oportunidades?

c. Con las estrategias DO.

¿Cómo superar las debilidades para enfrentar las amenazas?

d. Con las estrategias DA.

Las estrategias formuladas fueron las siguientes:

***Estrategias FO:***

- i. Creación de nuevos programas turísticos.
- ii. Selección de personal calificado.
- iii. Negociar con empresas en cierre de la competencia para poder captar ese mercado.
- iv. Acuerdos de exclusividad con clientes.
- v. Capacidad de respuesta inmediata.

***Estrategias FA:***

- vi. Recomendaciones de seguridad al turista para las visitas.
- vii. Tener respaldo económico.
- viii. Buscar alianzas y apoyo por parte del gobierno.
- ix. Denunciar informalidad.

***Estrategias DO:***

- x. Optimización de la página Web.
- xi. Selección de personal calificado.
- xii. Adquirir un programa contable ajustado a las necesidades de la empresa.
- xiii. Evaluar constantemente a los proveedores para la mejora continua de los servicios.

**Estrategias DA:**

- xiv. Capacitación constante a los guías existentes regulados.
- xv. Solicitar a las autoridades mayor control y seguridad en los diferentes destinos turísticos ofrecidos.
- xvi. Promover la cultura de ahorro a los empleados.

Siguiendo con el análisis FODA, se procedió a identificar los factores que hacen a la compañía superior a la competencia y también se identificó los factores que afectan a la empresa de forma inversa, es decir, que les significa un obstáculo para lograr los objetivos; todo esto analizado dentro de la cadena de valor de la empresa.

La determinación de las fortalezas y debilidades y la calificación de su grado de impacto en las actividades de la compañía se presentan en el anexo # 4.

**1.4.2. Componentes de la Cadena de Valor**

Los componentes de la cadena de valor<sup>10</sup> son las siguientes:

**Infraestructura & Administración.-** El proceso de gestión de la empresa muestra tener muchas fortalezas ya que existe una adecuada administración, gestión gerencial que apoyan a las actividades en general.

**Recursos Humanos.-** En lo relacionado con la capacitación con el personal existe una debilidad significativa, por el contrario la comunicación y el ambiente y atmosfera laboral constituye una de sus fortalezas.

**Tecnología & Sistemas de Información.-** La empresa cuenta con buena tecnología, el inconveniente que presenta es el sistema de contabilidad ya que en algunas operaciones su capacidad es insuficiente y se generan complicaciones por ser un programa básico contable.

---

<sup>10</sup> La **cadena de valor empresarial**, o **cadena de valor**, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

**Abastecimiento.-** La empresa no cuenta con inventarios por ser una organización que presta servicios.

**Logística de entrada.-** La compañía procura que los requerimientos de los clientes sean procesados con la brevedad posible, es decir la capacidad de respuesta es una de las fortalezas de la empresa.

**Operaciones.-** Posee un estricto proceso de selección de personal bilingüe y cuenta con una infraestructura sólida.

**Logística de Salida.-** Existe un estricto control de respuesta a los requerimientos de los clientes sean estos: personalmente, vía telefónica o vía correo electrónico. El inconveniente es que cuando se sub contratan servicios existe el riesgo de tener alguna queja por parte de los clientes.

**Mercadeo & Ventas.-** La principal debilidad de la compañía es no contar con el capital necesario de inversión para la página Web para poder alcanzar una mayor visitación de la misma, que es el instrumento de mayor contacto con los clientes, con respecto a mailings, promociones, etc., funciona correctamente.

**Servicio al cliente.-** La empresa busca siempre estar en contacto con el cliente para brindar de una manera objetiva y profesional la información sobre el servicio tanto en la preventa como la venta y post venta.

De todo lo expuesto podemos resumir las fortalezas y debilidades de la empresa de la siguiente forma como lo indica la tabla:

**Tabla I.III:** Fortalezas y Debilidades

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ubicación e infraestructura</li><li>✓ Personal eficiente bilingüe</li><li>✓ Adecuada administración</li><li>✓ Excelente servicio al cliente</li><li>✓ Solvencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Poca inversión en la web</li><li>▪ Poca capacitación de los empleados</li><li>▪ Inconvenientes con el Programa contable</li><li>▪ Subcontratar servicios</li></ul>

**Fuente:** Información de la empresa "CAZHUMA TOURS CIA. LTDA."

## **1.5. Conclusiones.**

Como conclusión pienso que el requisito básico para realizar este capítulo es tratar de eliminar la principal barrera de la planeación estratégica que son los paradigmas los cuales condicionan a las personas a no ver más allá, a aceptar válida sólo cierto tipo de información y no reconocer otro nuevo enfoque que puede tomar el negocio, aplicando herramientas que nos ayuden a obtener una radiografía real de la empresa y poderse proyectar eficientemente en un futuro.

Además para estar en una mejor posición para una adecuada innovación estratégica hay que buscar las fuentes, es decir, debemos descubrir nuevos clientes o mercados, nuevas necesidades o usos, nuevos productos o servicios y nuevas formas de actuar en el mercado ante las ventas, compras, usos efectivos de las oportunidades y saber desechar lo negativo sin ser muy conservadores.

Dicho de otra manera la estrategia planteada debe orientarse a que la compañía logre ser la mejor y al mismo tiempo diferente de las demás.

## CAPITULO II:

### 2. DETALLE DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA CAZHUMA TOURS CIA LTDA.:

#### 2.1. Introducción.

La planificación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones inter funcionales que conlleven a la empresa a conseguir los objetivos esperados.

*“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” M. Porter.*

El implementar una verdadero concepto de planeación estratégica nos beneficia financieramente en ser más rentables y exitosos que aquellas empresas que no aplican este concepto.

Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación estratégica empresarial<sup>11</sup> y enfoque a largo plazo.

Mientras que los beneficios No Financieros nos ayudan a tener mayor entendimiento de las amenazas externas como las estrategias de los competidores, incremento productivo de los empleados, menor resistencia al cambio, y tener más claro la relación existente entre el desempeño y los resultados.

Aumenta la capacidad proactiva, permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades existentes, provee una visión objetiva de los problemas gerenciales, se puede asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas, ayuda a integrar el comportamiento de

---

<sup>11</sup>Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial. Esta se hace evidente a través del modelo de negocio y las herramientas que facilitan su elaboración como: Lienzo de Business lifemodel por Santiago Restrepo, Business modelgeneration por Alexander Osterwalder, Fluid minds de Patrick Stähler, entre otros.

individuos en un esfuerzo común y trabajo en equipo, provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales con disciplina y formalidad para administrar los recursos de la empresa.

## **2.2. Definición de la Estrategia y Plan Estratégico.**

La idea de las empresas es que se debe mejorar continuamente para poder lograr los objetivos planteados, existen muchas organizaciones que tratan de mejorar constantemente y esto no ha sido suficiente para poder ser líderes en el mercado. Es que hasta el día de hoy las empresas han tenido la concepción errónea de atrapar mayor mercado mediante la imitación y no la innovación. La clave para ser líderes es lograr proporcionarles al cliente mayor satisfacción y la mejor forma de lograrlo es replanteando la siguiente pregunta:

### **¿Cómo podemos hacerlo mejor? a ¿Cómo lo hacemos diferente?**

Esto tiene como argumento que para las empresas, la competencia no debe tener la máxima importancia sino en ofrecerles a los compradores algo más valioso, útil y beneficioso para ellos, por lo que utilizaremos la Estrategias del Océano Azul.<sup>12</sup>

El enfoque del negocio se ha dividido en dos aspectos:

El primero consiste en sólo mantener una mejora continua mientras que el segundo plantea el hecho de que hay que innovar para generar valor.

### **2.2.1. Determinación del Cuadro Estratégico Actual.**

---

<sup>12</sup>("La estrategia del océano azul"), de Chan Kim y RenéeMauborgne. Su misión, según lo que se consigna en su sitio web, es "construir una propuesta para el país orientada a eliminar la pobreza, disminuir las desigualdades y alcanzar la calidad de vida de un país desarrollado, a través de una red amplia, en la cual participen activamente miles de personas".

El primer paso para realizar una estrategia del océano azul es analizar el cuadro estratégico actual de la compañía junto con otros dos de sus principales competidores, anexo # 7. Se analizó los factores de competencia de cada una y su nivel de competencia, según cada factor analizado. A cada organización se la identificó de la siguiente manera:

**Cuadro 2.1:** Identificación de las Empresas

EMPRESA	SIMBOLO
CAZHUMA TOURS CIA LTDA	
Competidor 1	
Competidor 2	

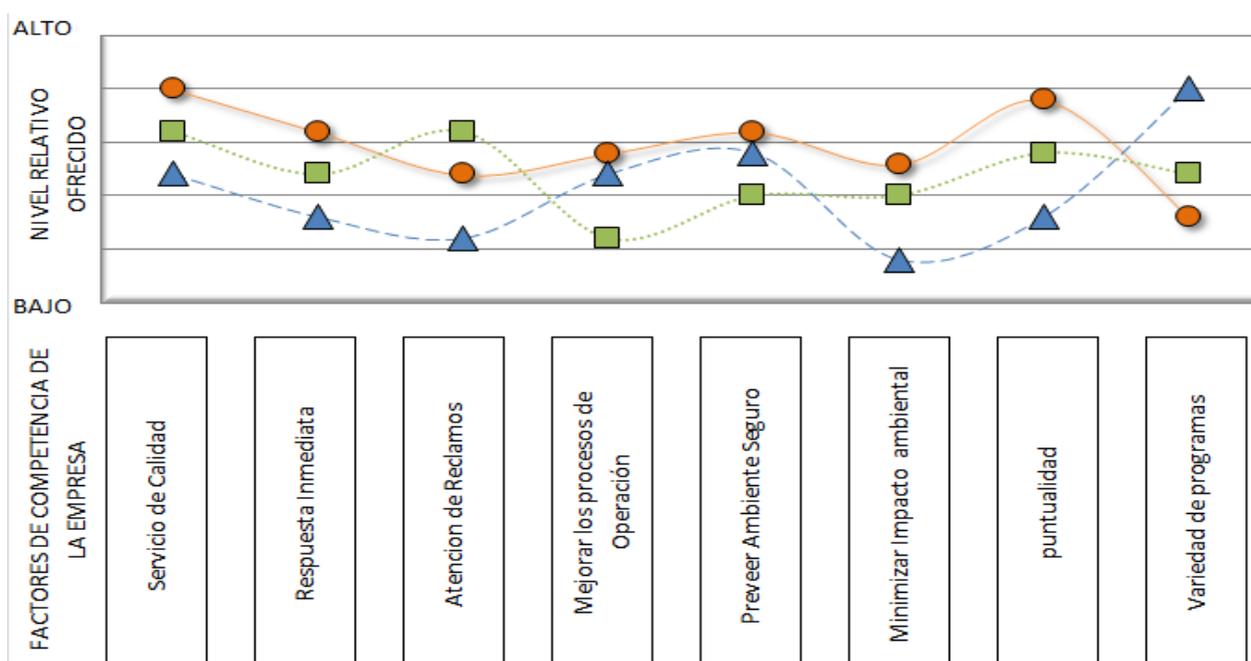
**Fuente:** Información de la empresa “CAZHUMA TOURS CIA. LTDA.”

Los factores de competencia de la industria turística, que son los componentes de la estrategia de las compañías analizadas fueron los siguientes:

- Servicios de calidad.
- Respuesta Inmediata.
- Atención de reclamos.
- Mejoras de procesos de operación.
- Proveer ambiente seguro.
- Minimizar impacto ambiental.
- Puntualidad.
- Variedad de programas turísticos.

Una vez identificado estos factores se procedió a realizar el análisis que se presenta a continuación como lo indica el anexo # 7:

**Cuadro 2.2:** Determinación del Cuadro Estratégico Actual



**Fuente:** Información de la empresa “CAZHUMA TOURS CIA. LTDA.”

Se trazó una curva de valor que representa el nivel ofrecido de cada industria en los factores analizados, es decir, la estrategia actual. Se comparó la curva de valor de la empresa con la de sus competidores para determinar qué factores se deben reducir y eliminar que constituyen las fuentes de reducción de costos de la empresa y también se analizó que factores se deben incrementar y/o crear que son las fuentes de creación de valor para el mercado objetivo, para esto se realizó el esquema de las 4 acciones para ver si existe la necesidad o no de crear una nueva definición en el cuadro estratégico propuesto. Pero antes de hacer un cambio en los factores se debe definir una estrategia para el océano azul.

### 2.2.2. Estrategia del Océano Azul.

Para lograr formular una buena estrategia de océano azul se debe trabajar en dos procesos conjuntamente, primero ver más allá de la demanda existente identificando los perfiles de los clientes y los no clientes de la compañía para

encontrar aquel nicho de mercado<sup>13</sup> descuidado por la empresa y/o por la competencia cuyas necesidades sí son posible de satisfacer y que permite tener una gran cobertura; y después buscar entre las diferentes vías de creación de océanos azules la alternativa para encontrar aquel servicio que cubra los requerimientos de los no clientes. Para esto se deberá replantear las fronteras del actual mercado para encontrar los elementos comunes para todos los niveles de los no clientes con el objeto de aumentar el mercado potencial. Las características que deberá tener la nueva estrategia formulada son las siguientes:

- ❖ **Foco.** No se van a disminuir esfuerzos para abarcar todas las variables de la industria o la competencia.
- ❖ **Divergencia.** La nueva curva de valor de la empresa deberá tener una clara diferencia con la curva de valor de los competidores.
- ❖ **Mensaje Central Contundente.** Al final se formulará un mensaje central y contundente que resuma las principales fuerzas de la nueva estrategia.

#### 2.2.2.1. Perfil de los clientes y no clientes

La definición de los clientes se han dividido en cuatro grupos: mercado actual, primer nivel, segundo nivel y tercer nivel.

**Mercado actual.-** Son aquellas personas naturales o jurídicas que en la actualidad sí adquieren los productos o servicios de la industria a la que pertenece la empresa.

**Primer nivel.-** Son las personas que están a punto de convertirse en no clientes ya que utilizan muy poco lo que el mercado actual les ofrece hasta encontrar algo mejor y puedan satisfacer sus necesidades.

---

<sup>13</sup>Un nicho de mercado es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

**Segundo nivel.-** Son las personas que se rehúsan a formar parte del mercado porque no utilizan o no pueden darse el lujo de usar lo que el mercado existente les ofrece por tener la idea que son inaceptables o su capacidad adquisitiva no les permite.

**Tercer nivel.-** Son las personas o grupos de personas cuyas características y necesidades no han sido tomadas en cuenta por las actuales empresas por pensar que ellas pertenecen a otros mercados.

En el anexo # 8 se realizó un análisis de los cuatro grupos de clientes del cual se presenta un resumen a continuación:

**Cuadro 2.3:** Definición del Océano Azul. Perfil de los Clientes

INDUSTRIA	CLIENTES	PRIMER NIVEL	SEGUNDO NIVEL	TERCER NIVEL
Turismo	Agencia Operadora de Turismo y turistas en general.	Empresas y personas que Necesitan programas turísticos específicos.	Empresas y personas que prefieren precio a calidad	Empresas y personas que No requieren nuevos programas turísticos. Personas que no requieren programas turísticos para economizar.

**Fuente:** Información de la empresa “CAZHUMA TOURS CIA. LTDA.”

### 2.2.3. Vías de creación de océanos azules.

Las seis vías para crear océanos azules son:

1. Explorar industrias alternativas.
2. Explorar grupos estratégicos dentro de cada sector.
3. Explorar la cadena de compradores.
4. Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.
5. Explorar el atractivo funcional y emocional para los compradores.
6. Explorar la dimensión del tiempo.

La vía para abarcar el mercado de los no clientes que necesitan otro tipo especial de programas turísticos es explorando industrias alternativas, para la compañía sus clientes se dividen en dos grupos: cuentas específicas y regulares, regulares son los programas turísticos diferentes a la venta de cuentas específicas que requieren programas exclusivos y nuevos, con esto podría abarcar a los clientes de tercer nivel: empresas que no requieran de tours regulares porque lo pueden hacer por cuenta propia mientras que creando cuentas y programas específicos como turismo de salud, turismo comunitario, turismo idiomático, turismo arqueológico, etc., a buen precio y de calidad aprovechando la curva de aprendizaje de la empresa ofreciendo un mayor portafolio e inclusive un mix de los servicios y programas turísticos ofrecidos.

#### **2.2.4. Redefinición del cuadro estratégico.**

Una vez creado el océano azul, identificando los nuevos mercados objetivos, hay que redefinir el cuadro estratégico porque ahora la empresa contará con más factores para competir, la creación del océano azul le genera a la empresa nuevas variables, pero así como se originaron nuevas variables, también se debe examinar si no se debe eliminar, modificar o reducir algunas de ellas del cuadro estratégico anterior para eso se utilizará el esquema de las 4 acciones<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> La matriz estimula a la compañía no sólo a hacer las cuatro preguntas del esquema sino también a actuar con respecto a esas cuatro preguntas a fin de crear una nueva curva de valor.

La matriz de las 4 acciones, anexo # 9, se presenta a continuación:

**Cuadro 2.4:** Matriz de las Cuatro Acciones

<b>ELIMINAR</b>	<b>INCREMENTAR</b>
Reproceso.	Variedad de Servicios.  Mayor control en las evaluaciones entregadas de los pasajeros Feedback.
<b>REDUCIR</b>	<b>CREAR</b>
Tiempo de respuesta	Turismo médico, turismo comunitario, turismo idiomático.
Impacto Ambiental	Acuerdos de exclusividad.

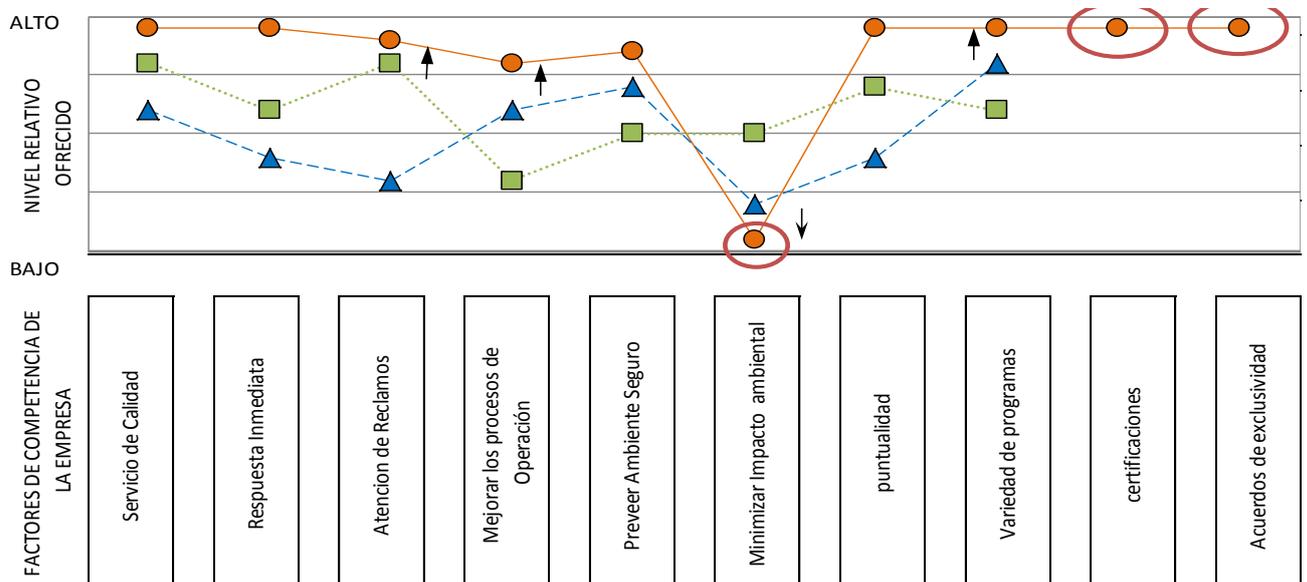
**Fuente:** Información de la empresa “CAZHUMA TOURS CIA. LTDA.”

Como se aprecia en la matriz se llegó a la conclusión de que se deben eliminar los re-procesos, se debe incrementar la variedad de productos y mayor control en los servicios con evaluaciones entregadas a los pasajeros feedback<sup>15</sup> para una adecuada retroalimentación, se debe reducir el tiempo de respuesta al máximo de los pedidos, también considerar el impacto ambiental tratando siempre de cumplir con las normas de los lugares de visitas instruyendo a los clientes del adecuado manejo de desperdicios y como nuevas variables tenemos el turismo médico, turismo comunitario y turismo idiomático y la elaboración de acuerdos de exclusividad con clientes nuevos y futuros y finalmente calificar para la obtención de certificaciones que avalen los servicios ofrecidos.

Con esto el nuevo cuadro estratégico quedaría de la siguiente manera:

<sup>15</sup> En la teoría de sistemas, en cibernética y en la teoría de control, entre otras disciplinas, la **retroalimentación**, cuyo término correcto es **realimentación** (en inglés *feedback*) es un mecanismo de control de los sistemas dinámicos por el cual una cierta proporción de la señal de salida se redirige a la entrada, y así regula su comportamiento.

**Cuadro 2.4:** Nuevo Cuadro Estratégico

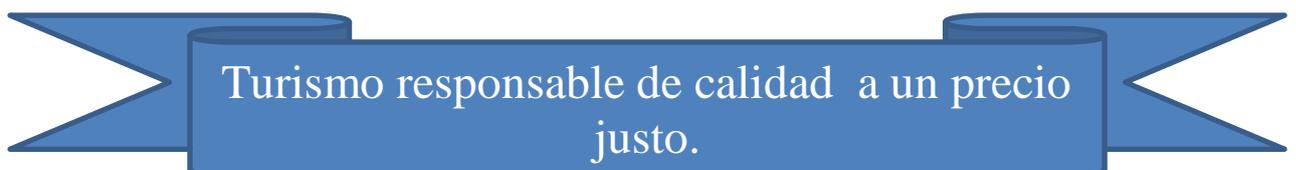


**Fuente:** Información de la empresa “CAZHUMA TOURS CIA. LTDA.”

Cada estrategia necesita de una propuesta diferente que genere valor para atraer y retener a los clientes. Por este motivo el siguiente paso es la formulación de la propuesta de valor.

### 2.2.5. Propuesta de Valor

La propuesta de valor<sup>16</sup> es como una promesa implícita que la empresa hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de características. Es imperante la existencia de este mensaje que resuma las principales fortalezas de la propuesta estratégica. Nuestra propuesta se basa en mantener el liderazgo en el servicio pues la propuesta de la estrategia formulada consiste en desarrollar servicios que ofrezcan un desempeño superior para los clientes. Nuestro mensaje propuesto es:



<sup>16</sup> En mercadotecnia y administración, una propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de conCuadror óptimamente la oferta.

### **2.2.6. Evaluación del grado de utilidad para el cliente**

Aquí se evaluará la propuesta estratégica, se estudiará los principales obstáculos detectados a lo largo del ciclo de experiencia del comprador con las seis palancas de utilidad y la capacidad de la actual y nueva estrategia para resolver esos obstáculos que lo presentamos en el anexo # 10.

Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador son:

1. Compra.
2. Entrega.
3. Uso.
4. Complementos.
5. Evaluación.
6. Eliminación.

Las seis palancas de utilidad son:

1. Productividad del cliente.
2. Simplicidad.
3. Comodidad.
4. Riesgo.
5. Diversión e Imagen.
6. Amabilidad con el medioambiente.

Los principales obstáculos detectados fueron:

En cuanto a los servicios el ser intermediarios representa un riesgo para satisfacer un 100% de los servicios ofrecidos.

La falta de inversión en la página web no permite que contemos con mayor visitación lo que haría que los pedidos de la página aumenten y las posibilidades de venta sean mayores.

La poca optimización de los recursos utilizados para la promoción y publicidad de la empresa y la estricta utilización de los senderos establecidos por los entes de control de parques y regulaciones turísticas para cuidar y ser más amigables con el medio ambiente.

**Cuadro 2.5:** Evaluación del grado de utilidad para los clientes

**EVALUACION DEL GRADO DE UTILIDAD PARA LOS CLIENTES**

 PRINCIPALES OBSTACULOS DETECTADOS EN LA INDUSTRIA.  
 CARACTERISTICAS DE VALOR DE LA NUEVA PROPUESTA ESTRATEGICA.  
 CARACTERISTICA DE VALOR DE LA ACTUAL ESTRATEGIA.

	COMPRA	ORDENES DE SERVICIO	USO	COMPLEMENTOS	EVALUACION	ELIMINACION
Productividad del Cliente						
Simplicidad						
Comodidad						
Riesgo						
Diversion e Imagen						
Amabilidad con el medio						
					1	
					3	

OBSTACULOS RESUELTOS POR LA ACTUAL ESTRATEGIA  
 OBSTACULOS RESUELTOS POR LA NUEVA ESTRATEGIA

**Fuente:** Información de la empresa “CAZHUMA TOURS CIA. LTDA.”

**Obstáculos resueltos por la actual estrategia.**

La actual estrategia sólo se enfoca en realizar servicios de calidad. Sólo resuelve un obstáculo.

**Obstáculos resueltos por la nueva estrategia.**

Con la nueva propuesta se resolverá todos los obstáculos detectados.

- Se incrementará la valoración de las empresas contratadas para una mejora continua para que los servicios sean más confiables cumpliendo así con servicios estandarizados.

- Se designara un presupuesto mayor para el manejo de la página Web, redes sociales Facebook, ferias de turismo.

- Para tener un trato más amable con el medio ambiente se propone la estricta utilización de la senderización de los tours, optimización de los materiales usados en la publicidad e insumos que se llevan en las visitas (alimentos, envolturas, etc.).

La nueva estrategia anexo #11 propone realizar un servicio innovador de mejor calidad y también comprobar los servicios ofrecidos mediante las evaluaciones constantes entregadas a los clientes una vez terminado el servicio contratado de esta manera conseguiremos una retroalimentación constante para la mejora continua de nuestros servicios.

### **2.3. Definición y delimitación de la Visión y Misión de la empresa.**

Para poder definir y delimitar tanto la visión como la misión se tiene que realizar un análisis completo de la empresa para poder transmitir interna y externamente la posición de la empresa frente al mercado existente.

#### **2.3.1. Determinación de la Misión empresarial<sup>17</sup>.**

La misión es una declaración duradera del propósito y de la razón de ser de la organización, en ella describe que necesidades pretende satisfacer y como lo hará y poder distinguirse de otras empresas.

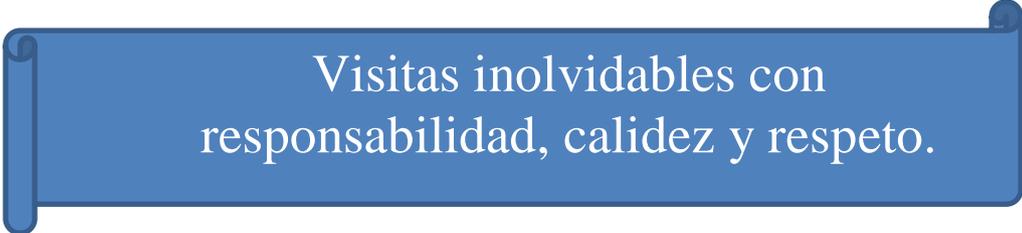
---

<sup>17</sup>La misión empresarial tiene sentido en tanto sea conocida por los stakeholders, pues proporciona un marco objetivo, sin ambigüedades ni malos entendidos, para entender qué esperar de la compañía, y qué espera la compañía de cada uno.

La principal característica de una misión es que debe definir el negocio de la empresa pero al mismo tiempo debe diferenciarse de otras, para poder elaborarla se analizó toda la información de la empresa, a que se dedica, sus fortalezas, quiénes son sus clientes y otros, esta información resumida se presenta a continuación:

La empresa es una Agencia Operadora de Turismo, quien crea y ofrece paquetes y programas organizados de turismo garantizados a un precio justo con los mejores estándares de calidad y seguridad tratando siempre de superar las expectativas de nuestros clientes.

Con esta información se procedió a elaborar la misión, anexo # 12, que tenemos a continuación:



Visitas inolvidables con  
responsabilidad, calidez y respeto.

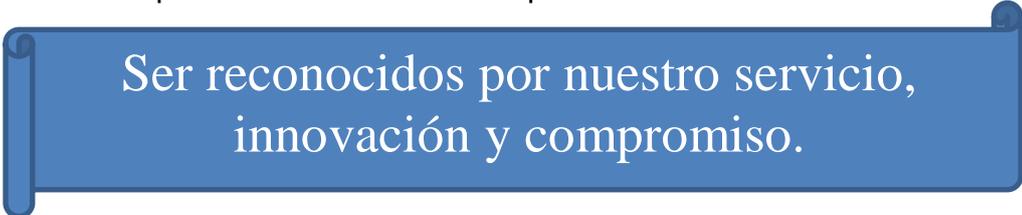
### 2.3.2. Declaración de la Visión

Es el estado ideal que se propone la empresa llegar en un plazo definido.

No busca mejorar solamente el pasado.

Para definir la visión<sup>18</sup> abordamos la trayectoria futura de negocios de la empresa: “hacia dónde va”, cuáles son los mercados que se buscan, enfocándonos hacia la tecnología, productos y clientes futuros.

Estudiamos el tipo de empresa que la dirección pretende crear, anexo # 12, a continuación se presenta una breve descripción de ellas.



Ser reconocidos por nuestro servicio,  
innovación y compromiso.

---

<sup>18</sup> Una "declaración de visión" describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro. Describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar.

La compañía desea dentro de tres años mantener el liderazgo regional y ser muy reconocido por sus ideas innovadoras convirtiéndose en el líder del mercado trabajando para la comunidad y diferenciándose en la calidad e innovación, todo esto lo logrará creando nuevos servicios y mejorando sus procesos de operación respetando siempre la honestidad, la confiabilidad y el respeto.

### **2.3.3. Determinación de los valores organizacionales.**

Los valores organizacionales son los principios que definen la manera de ser de una compañía. Existen muchos ejemplos de valores organizacionales pero cada organización se identifica con uno o varios. En el anexo # 14 se presentan los valores organizacionales de la compañía sujeta a análisis. Los cuales son:

1. Confiabilidad.
2. Respeto.
3. Honestidad.
4. Responsabilidad.
5. Trabajo en equipo.
6. Excelencia en el servicio.
7. Lealtad.
8. Compromiso.

Además se analizó la relación de los valores con los temas estratégicos para verificar cuál de ellos se conecta de mejor manera. Para esto se utilizó la **“Matriz de Cobertura de los Valores Organizacionales”** para verificar el grado de cobertura de los valores elegidos.

La matriz se presenta a continuación:

**Cuadro 2.5:** Matriz de Cobertura de Los Valores Organizacionales.

<b>DETERMINACION DE LOS VAORES ORGANIZACIONALES</b>											
<b>Calificacion:</b>	<b>TEMAS ESTRATEGICOS</b>										
+3: Alta relacion directa. +1: Baja relacion directa. 0: Sin relacion. -1: Baja relacion. inversa. -3: Alta relacion inversa.	Satisfaccion del cliente	Crecimiento profesional de los emplea	Captar nuevos clientes	Incrementar productividad	Garantizar seguridad	Culturizacion y Disciplina	Vanguardia Tecnologica	Aumentar Rentabilidad	<b>TOTAL POSITIVO (+)</b>	<b>TOTAL NEGATIVO (-)</b>	<b>ELECCION</b>
<b>VALORES ORGANIZACIONALES</b>											
Confiabilidad	3	3	3	1	3	1	0	1	15	0	15
Respeto	3	3	3	1	3	3	0	1	17	0	17
Honestidad	3	3	3	3	3	3	0	3	21	0	21
Respoensabilidad	3	3	3	3	3	3	3	3	24	0	24
Trabajo en equipo	3	3	3	3	1	3	3	3	22	0	22
Exelencia en el servicio	3	3	3	1	0	0	1	1	12	0	12
Lealtad	1	3	1	1	0	1	0	1	8	0	8
Compromosi	3	3	3	3	3	3	0	3	21	0	21
<b>TOTAL POSITIVO (+)</b>	22	24	22	16	16	17	7	16	<b>100%</b>		
<b>TOTAL NEGATIVO (-)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0			
<b>COBERTURA</b>	22	24	22	16	16	17	7	16			

**Fuente:** Información de la empresa “CAZHUMA TOURS CIA. LTDA.”

El valor que abarca todos los temas estratégicos es la responsabilidad, seguido del trabajo en equipo y el compromiso. La consistencia entre los temas estratégicos y los valores organizacionales es de un 100%.

Servicio de calidad, Seguro, Comprometido, Honesto, Innovador, confiado y eficiente.

#### 2.4. Establecimiento de Objetivos Estratégicos a corto y largo plazo.

Los objetivos estratégicos representan los componentes principales que formarán parte de la estrategia de la compañía.

Ellos son el resultado del análisis FODA, necesidades de stakeholders, análisis de mercado y competencia, propuesta de valor y las declaraciones de misión y visión. Para definir los temas estratégicos se siguieron los siguientes pasos:

1. Obtención de los resultados de los análisis estratégicos.
2. Lluvia de ideas sobre los componentes más importantes que formarán la estrategia.
3. Realización de un diagrama de afinidad para clasificar las ideas por temas comunes.
4. Temas estratégicos clasificados.

Siguiendo estos pasos se definieron los temas estratégicos con cada una de sus descripciones, anexo # 13, que se presentan en la siguiente cuadro.

**Cuadro 2.6:** Temas Estratégicos

DETERMINACION DE LOS TEMAS ESTRATEGICOS	
TEMAS ESTRATEGICOS	DESCRIPCION/COMPONENTES
Crecimiento continuo y sostenido de los empleados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitacion continua.</li> <li>2. Ofrecer remuneraciones de acuerdo al mercado.</li> <li>3. Otorgar incentivos monetarios.</li> </ol>
Satisfaccion de clientes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reingenieria de la pagina web.</li> <li>2. Capacitacion equipo de ventas y servicio al cliente.</li> </ol>
Captar nuevos clientes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar portafolio de servicios.</li> <li>2. Incursionar en nuevos mercados.</li> </ol>
Garantizar la seguridad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. incrementar la señalizacion.</li> <li>2. Analizar politicas de selección de colaboradores.</li> </ol>
Incrementar la productividad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduccion de los tiempos de respuesta.</li> <li>2. Reduccion de procesos operacionales.</li> <li>3. Mejoramiento de procesos.</li> </ol>
Culturizacion y disciplina.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar al personal a denunciar actos no comunes.</li> <li>2. Monitorear actos delictivos dentro de la empresa.</li> <li>3. Capacitacion a los empleados sobre relaciones humanas</li> </ol>
Mantenerse a la vanguardia en el aspecto tecnologico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquisicion de nueva tecnologia.</li> <li>2. Adquisicion de nuevo hardware.</li> <li>3. Capacitacion sobre sistemas informaticos.</li> </ol>
Aumentar rentabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acuerdos de exclusividad con los clientes.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>

**Fuente:** Información de la empresa “CAZHUMA TOURS CIA. LTDA.”

## CAPÍTULO III:

### **3 CONTROL DE GESTIÓN EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

#### **3.1 Introducción.**

Una vez desarrollado el enfoque estratégico en el que se determinó estrategia a seguir y se conoció de una forma más profunda el negocio, el paso siguiente es trasladar la información al Cuadro de Mando Integral.

En este capítulo se traduce la estrategia, la misión, visión y la propuesta de valor en un conjunto de objetivos correspondientes a cada categoría dentro de las cuales se balanceará el desempeño de la empresa y garantizará la creación de valor a los diferentes stakeholders de la organización. Todos estos objetivos estarán relacionados entre sí y sus resultados se medirán a través de indicadores unidos a proyectos que facilitarán la consecución de las metas establecidas por la empresa.

Las perspectivas estratégicas son las diversas categorías en que está dividida toda una organización con las cuales es posible lograr exitosamente la visión de una empresa. Existen cuatro perspectivas básicas que son:

1. Perspectiva del cliente.
2. Perspectiva financiera.
3. Perspectiva procesos internos.
4. Perspectiva de formación y crecimiento.

#### **3.2 Análisis de la Perspectiva Financiera.**

Incorpora la visión de los accionistas, el principal objetivo es crear valor para ellos. Este aspecto siempre ha sido considerado por las compañías mucho antes que las otras perspectivas pues son un reflejo de lo acontecido en la situación económica de la empresa. Muchas de las herramientas tradicionales de control de Gestión se encuentran en esta perspectiva.

Esta se enfoca en lo siguiente:

- Valor para los accionistas.
- Estrategia de productividad.
- Estrategia de crecimiento.

En la estrategia financiera de largo plazo en la que se busca generar valor para los accionistas se propuso lo siguiente:

- Incrementar rentabilidad.

La estrategia de productividad considera dos aspectos: la estructura de costos y la utilización de activos, en cada uno de ellos se formulan diversas propuestas, se encuentran en el anexo # 19, y se presentan a continuación:

En lo que se refiere a cómo mejorar la estructura de costos se propuso lo siguiente:

- Optimizar capital de trabajo.
- Optimización de recursos.
- Disminuir los costos de los servicios.
- Anteponer precio a calidad en la adquisición de los servicios contratados.

En lo que respecta al aumento en la utilización de activos: Se propuso lo siguiente:

- Adquirir tecnología de vanguardia.

La estrategia de crecimiento también se divide en dos aspectos que son:

Mejorar ingreso de nuevos mercados en el que se propuso lo siguiente:

- Incrementar cuota del mercado.

- Aumentar ventas a clientes aliados.
- Aumentar ventas a clientes comisionistas.

Y en mejorar margen de clientes actuales:

- Incrementar ventas.

### **3.3 Análisis bajo la Perspectiva de clientes.**

“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior” (Kaplan & Norton). Aquí se refleja la posición de la empresa en el mercado donde quiere competir. Se debe analizar muy bien a los clientes y todo lo propuesto debe de estar alineado con los objetivos financieros que se aspira conseguir. Con la propuesta de valor planteada en esta perspectiva se desea obtener la satisfacción del cliente y como consecuencia su fidelidad.

En el anexo #18 se presenta la propuesta de valor realizada para satisfacer a los clientes, para esto se analizó la estrategia básica, la de diferenciación y la de fidelidad y marca, enfocado en el estudio de los atributos o servicios que ofrece la compañía que considera los siguientes aspectos:

- Precio.
- Calidad.
- Disponibilidad.
- Selección y
- Funcionalidad.

En todas ellas y en su relación con el cliente se verificó sí el servicio y las relaciones son competitivos y diferentes.

En caso de ser diferentes se formuló una propuesta de valor que fueron las siguientes:

- Precio: Ofrecer los precios más competitivos del mercado.
- Disponibilidad: capacidad operacional de respuesta inmediata.
- Servicio: Manejar eficientemente los reclamos y mejorar satisfacción de clientes.
- Relaciones: Mantener y compactar la fidelidad con el cliente.

Como imagen de marca se propone: superar las expectativas de nuestros clientes.

### **3.4 Análisis bajo la Perspectiva de Procesos Internos.**

Sin duda de nada sirve tener una buena planeación estratégica sino se lleva a la práctica de una manera correcta y la mejor manera para conseguirlo es identificar los procesos claves de la organización que influyen a conseguir los objetivos financieros y de clientes y que permiten trabajar en pos de la misión. En el anexo # 20 se encuentra el formato desarrollado en el que se recogieron los diversos objetivos para cada uno de los siguientes aspectos:

- Proceso de redes cooperativas.
- Procesos de gestión operativa.
- Procesos de gestión de clientes.
- Procesos de innovación.
- Procesos regulatorios y sociales.

#### 3.4.1 Procesos de redes cooperativas.

Tratan sobre la integración de la cadena logística y la complementariedad. Las propuestas presentadas son:

- Mantener firmes alianzas con proveedores.
- Buscar nuevos canales de comercialización.

#### 3.4.2 Procesos de gestión operativa.

Son los procesos que entregan productos y servicios. Las propuestas formuladas son:

- Aprovechar disponibilidad de los empleados (tiempo disponible).
- Optimizar disponibilidad de los empleados (tiempo aprovechado).

#### 3.4.3 Procesos de gestión de clientes.

Son aquellos que mejoran el valor para el cliente. Las propuestas de valor son las siguientes:

- Optimizar uso de tecnología.
- Optimizar calidad del servicio al cliente (% calidad atención).

#### 3.4.4 Procesos de Innovación.

Procesos que crean nuevos productos y servicios. Las propuestas presentadas son las siguientes:

- Ampliar el portafolio de productos.
- Establecer alianzas de innovación.

#### 3.4.5 Procesos Reguladores y Sociales

Procesos que velan por la comunidad y el medio ambiente. Las propuestas de valor elaboradas para esta perspectiva son:

- Realizar proyectos sociales que beneficien a la comunidad (TURISMO COMUNITARIO).

### **3.5 Análisis bajo la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

También denominada “Recursos estratégicos-personas”, “Gente y Sistemas”. Para todas las organizaciones su recurso humano y materiales de trabajo son sus principales armas para alcanzar el éxito esperado y mantenerlo. En esta perspectiva se encuentran las fuentes primarias de creación de valor.

Lamentablemente, muchas organizaciones en épocas de crisis tienen como primera opción reducir esta fuente cuando toman como alternativa recortar las inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

En la mayoría de los modelos de Gestión Integral se considera al recurso humano como un elemento clave en la gestión.

En este ámbito se debe tener como prioridad la consolidación de los cimientos organizativos, sus raíces, la cultura organizacional es la base a partir de la cual se procede a instaurar cambios en la empresa. Pero no sólo la cultura organizativa hay que tomar en cuenta; las estrategias deben estar dirigidas en tres áreas:

- Estrategia del capital humano.
- Estrategia del capital informático.
- Estrategia del capital organizacional.

La estrategia del capital humano tiene que ver con las habilidades, formación, conocimientos y competencias del personal. En el anexo #21 se presentan las propuestas de valor que son las siguientes:

- Proponer plan de incentivos al personal.
- capacitación de los empleados.
- Promover toma de decisiones a nivel operativo.

La estrategia del capital informático está enfocada en los sistemas informáticos de la organización. Las propuestas elaboradas son:

- Mejorar la utilización del capital informático.
- Adquisición de una nueva infraestructura tecnológica.

La estrategia del capital informático se dirige al desarrollo de una cultura organizacional estable que permita el logro de los objetivos. Las propuestas presentadas son las siguientes:

- Mejorar clima laboral.
- Mejorar competencias.
- Recompensar el óptimo desempeño.
- Incentivar la cultura del trabajo en equipo.

Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento como de procesos internos son conocidas de facilitadores y las perspectivas financieras y de clientes son conocidas como resultados.

A continuación se evaluará cuáles objetivos propuestos contribuyen en mayor grado a la realización de la estrategia.

### **3.6 Matriz de cobertura de los Temas Estratégicos.**

En esta matriz se evalúa si cada tema estratégico tiene una relación o no con cada uno de los componentes del análisis estratégico: análisis FODA, stakeholders, las cinco fuerzas de Porter y la estrategia. Además se analiza si hay o no una buena consistencia entre ellos. El análisis realizado se presenta en el anexo # 15.

Los temas estratégicos que están más relacionados con el análisis estratégico son incrementar productividad con 72 puntos y aumentar rentabilidad con 65 puntos. La consistencia entre los temas estratégicos y los análisis realizados es de un 100%.

### **3.6.1 Diseño de un mapa estratégico.**

El mapa estratégico<sup>19</sup> permite establecer y comprender de una manera inmediata la estrategia planteada de la empresa Cazhuma Tours Cía. Ltda., de una forma clara y concisa.

En el mapa se analiza como cada uno de los objetivos estratégicos va encadenándose y afectándose entre ellos de una manera apropiada, estableciendo una relación de causa y efecto a esto se lo conoce como rutas causa efecto.

Es necesario conocer los principales indicadores para que permitan medir la consecución de los objetivos.

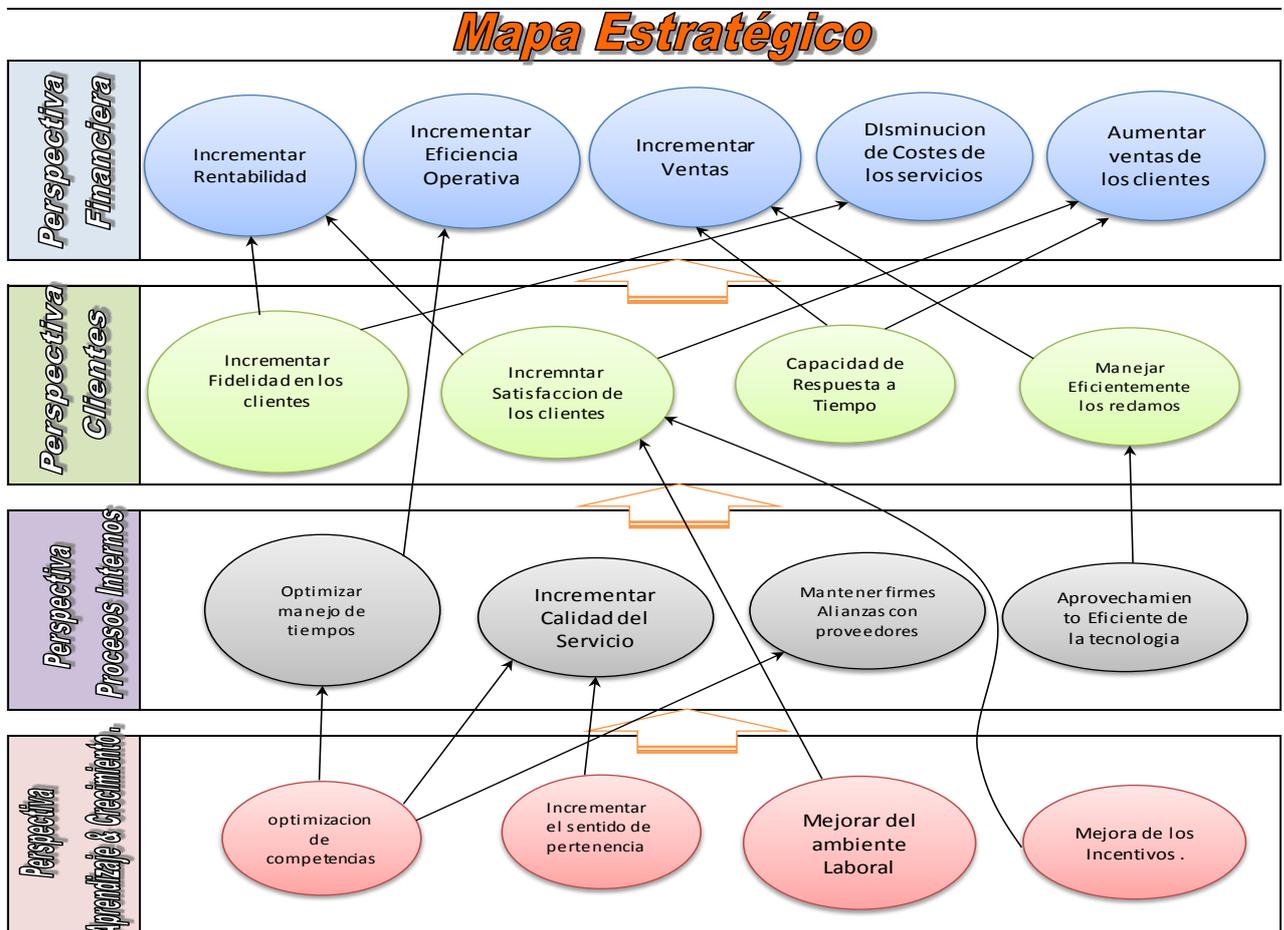
Para que funcione se ha determinado que los objetivos se interrelacionen efectivamente dentro de cada perspectiva y entre ellas una relación de causa efecto o vínculo que deberán quedar plasmados en el mapa.

En el anexo # 17 se presenta detalladamente el mapa estratégico elaborado.

---

<sup>19</sup> En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos **Strategic Maps**. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o **CMI**).

**Cuadro 3.1: Mapa Estratégico**



**Fuente:** Información Cazhuma Tours Cía. Ltda.

Las perspectivas, procesos internos y de aprendizaje describen cómo alcanzar los resultados propuestos, es decir, las causas, las perspectivas de clientes es el efecto y el impacto está representado en la perspectiva financiera, las dos últimas perspectivas describen los resultados de la compañía.

### 3.4.1 Definir Factores y Áreas Claves de la empresa para lograr los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son esenciales para alcanzar el éxito futuro de la empresa. El autor Fred David en su libro Conceptos de administración estratégica, establece:

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de cierta estrategia. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Una vez definidos los objetivos estratégicos<sup>20</sup> se procederá a evaluar cuáles tienen coherencia con los temas estratégicos, la misión, visión, propuesta de valor, los stakeholders y los valores organizacionales. Para esto se analizará su grado de cobertura.

En el anexo # 16 se presenta el análisis realizado en la matriz y se escogerán aquellos objetivos cuyo grado de impacto sobre la estrategia sea más alto.

Para saber cuáles son esos objetivos se calificó la relación de cada uno de ellos con la estrategia siguiendo una tabla patrón, y se decidió que aquellos que alcanzarán un valor neto de 10 puntos o menos se consideraría muy bajo su influencia.

Las empresas buscamos desarrollar estrategias que nos permitan el logro de sus objetivos propuestos, siendo estos las metas que se pretenden alcanzar a un largo plazo de acuerdo a la misión de la organización, por lo que se establece el curso que ésta debe seguir para llegar al éxito, a través de estrategias que representan el medio a través del cual lo lograrán. Según Thompson y Strickland:

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen y un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades permiten la coordinación

---

<sup>20</sup> Se denomina **objetivos estratégicos** a las metas y estrategias planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia  
Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

A continuación se presenta una tabla resumen en el que se detalla los objetivos con mayor grado de cobertura.

Cuadro 3.2: Objetivos Estratégicos

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>FINANZAS</b>	1 Incrementar rentabilidad.
	2 Incrementar eficiencia operativa.
	3 Incrementar ventas.
	4 Disminuir los costes unitarios de servicios.
	5 Aumentar ventas a los clientes.
<b>CLIENTES</b>	6 Realizar acuerdos de exclusividad con empresas aliadas.
	7 Incrementar Satisfacción de clientes.
	8 Capacidad de respuesta a tiempo.
<b>PROCESOS</b>	9 Manejar eficientemente los reclamos.
	10 Optimizar uso del tiempo.
	11 Incrementar calidad del servicio.
	12 Mantener firmes alianzas con proveedores.
<b>CAPITAL INTANGIBLE</b>	13 Aprovechar uso de tecnología.
	14 Mejorar Competencias.
	15 Mejorar el sentido de pertenencia.
	16 Proponer plan incentivos al personal.
	17 Mejorar la utilización de la comunicación.

Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

El análisis da como resultado un índice de consistencia del 95.23%.

## CAPITULO IV

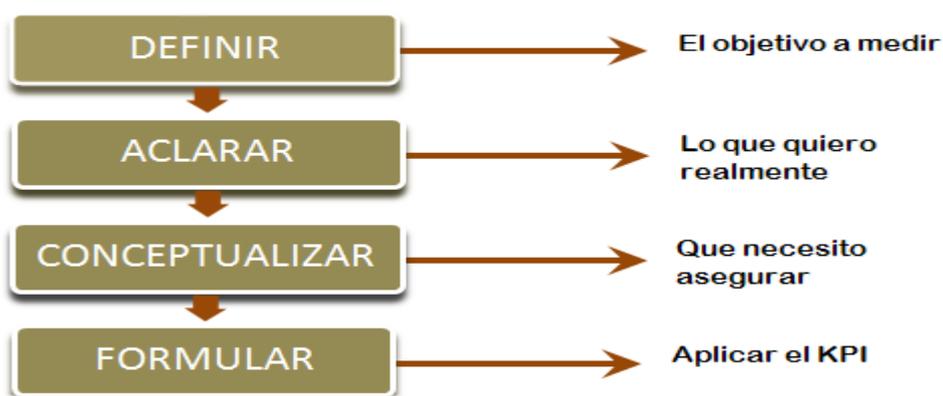
### 4 INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICOS

#### 4.1 INTRODUCCIÓN

Los indicadores, también conocidos como KPI's<sup>21</sup>, son magnitudes estadísticas que se utilizan para medir los objetivos. Para asegurarse del logro de ellos es necesario que se recurra a continuas mediciones tanto de las acciones y sus resultados, de esta manera se puede obtener información sobre los pasos que se están dando y decidir si se deben corregir o no antes de que culmine todo el proceso y se obtengan resultados poco alentadores. Si algo no se puede medir entonces no se puede controlar.

Unos indicadores reflejan los resultados de una actuación pasada y otros describen el desempeño, éstos son conocidos como indicadores impulsores. Para cada objetivo seleccionado de la Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos se desarrolló uno o varios KPI's, anexos 24, al definirlos se siguieron los siguientes pasos:

**Cuadro 4.1:** Definición de KPI's



**Fuente:** Tomado de la referencia bibliográfica # 4

<sup>21</sup> **KPI**, del inglés *Key Performance Indicators*, o **Indicadores Clave de Desempeño**, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

A continuación se presenta la ficha de los indicadores para cada objetivo. Cabe aclarar que para una óptima medición, dependiendo del tipo de objetivo, la frecuencia de toma de datos se realiza de forma periódica mensual sumando 12 periodos al año.

## 4.2 Indicadores para la Perspectiva Financiera.

Tabla IV.I

Perspectiva Financiera
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rentabilidad</li> <li>➤ Nivel operativo controlable</li> <li>➤ Ingresos por ventas</li> <li>➤ Costo global operacional</li> <li>➤ Ventas por comisión</li> <li>➤ Ventas aliados</li> </ul>

Cuadro 4.2: Ficha Indicador: Rentabilidad.

PERSPECTIVA FINANCIERA			
INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	RENTABILIDAD		
OBJETIVO:	INCREMENTO DE RENTABILIDAD		
FORMULA DE CALCULO:	UNIDAD NETA/ PATRIMONIO		
RESPONSABLE:	PRESIDENTE EJECUTIVO/ GERENCIA		
FUENTE DE CAPTURA:	ESTADOS FINANCIEROS		
FRECUENCIA DE MEDICION:	ANUAL		
NIVEL BASE	88%	UNIDAD	%
		META	90%
		TENDENCIA	
SEMAFORIZACION			
ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Información de la empresa “XYZ S.A.”

Con este indicador se busca determinar la rentabilidad del negocio en el periodo de un año.

**Cuadro 4.3:** Ficha Indicador: Nivel Operativo controlable

PERSPECTIVA FINANCIERA			
NOMBRE DEL INDICADOR	NIVEL OPERATIVO CONTROLABLE		
OBJETIVO	INCREMENTAR EFICIENCIA OPERATIVA		
FORMULA DE CALCULO	# DE TOURS VENDIDOS/ # DE TOURS REQUERIDOS		
RESPONSABLE	JEFE OPERACIONES		
FUENTE DE CAPTURA	VENTAS MENSUALES		
FRECUENCIA DE MEDICION	PERIODIAL		
NIVEL BASE	8,50%	UNIDAD	%
META	5,50%	TENDENCIA	
SEMAFORO			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

En la operación turística es imperante el tiempo de respuesta a un requerimiento en el proceso de cotizar o vender un servicio turístico por lo que se tiene que optimizar al máximo los recursos operativos para mejorar la rentabilidad. Con este indicador se procura tener bajo control de este indicador.

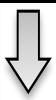
**Cuadro 4.4:** Ficha Indicador: Ingreso por Ventas

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
NOMBRE DEL INDICADOR	INGRESO POR VENTAS		
OBJETIVO	INCREMENTAR VENTAS		
FORMULA DE CALCULO	VALOR DE INGRESOS POR VENTAS EN USD		
RESPONSABLE	GERENTE DE VENTAS		
FUENTE DE CAPTURA	REPORTE DE VENTAS		
FRECUENCIA DE MEDICION	PERIODAL		
NIVEL BASE	23%	UNIDAD	%
META	25%	TENDENCIA	
<b>S E M A F O R O</b>			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Fuente: Información Cazhuma Tours Cía. Ltda.

Con este indicador se medirá los niveles de ventas en cada período para verificar si se incrementan y alcanzan la meta propuesta.

**Cuadro 4.5:** Ficha Indicador: Costo Global Operacional

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
NOMBRE DEL INDICADOR		COSTO GLOBAL OPERACIONAL	
OBJETIVO		DISMINUIR COSTOS OPERACIONALES	
FORMULA DE CALCULO		$(\text{COSTO TOTAL OPERACIONAL} / \# \text{ DE TOURS}) * 100$	
RESPONSABLE		GERENTE GENERAL	
FUENTE DE CAPTURA		REPORTE VENTAS	
FRECUENCIA DE MEDICION		PERIODAL	
NIVEL BASE	0,66%	UNIDAD	%
META	0,46%	TENDENCIA	
<b>S E M A F O R O</b>			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

Este índice nos ayudara a incrementar las cuentas nacionales y así poder cumplir con el objetivo propuesto.

**Cuadro 4.6:** Ficha Indicador: Ventas por Comisión

PERSPECTIVA FINANCIERA			
NOMBRE DEL INDICADOR		VENTAS POR COMISION	
OBJETIVO		INCREMENTAR VENTAS POR COMISION	
FORMULA DE CALCULO		TOTAL VENTAS POR COMISION	
RESPONSABLE		GERENTE DE VENTAS	
FUENTE DE CAPTURA		REPORTE DE VENTAS	
FRECUENCIA DE MEDICION		PERIODAL	
NIVEL BASE	80%	UNIDAD	%
META	85%	TENDENCIA	
SEMAFORO			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Fuente: Información Cazhuma Tours Cía. Ltda.

Mediante este indicador podremos monitorear las cuentas internacionales e incrementar las mismas. Para un control más detallado se realizan las mediciones por período.

**Cuadro 4.7:** Ficha Indicador: Ventas Aliados

PERSPECTIVA FINANCIERA			
NOMBRE DEL INDICADOR	VENTAS ALIADOS		
OBJETIVO	INCREMENTAR VENTAS ALIADOS		
FORMULA DE CALCULO	TOTAL DE TOURS VENDIDOS A LOS ALIADOS		
RESPONSABLE	GERENTE DE VENTAS		
FUENTE DE CAPTURA	REPORTE DE VENTAS		
FRECUENCIA DE MEDICION	PERIODAL		
NIVEL BASE	0%	UNIDAD	%
		META	5%
		TENDENCIA	
SEMAFORO			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

En el mercado turístico los aliados son importantes para la optimización de recursos y poder trabajar en equipo para el incrementar el volumen de ventas.

### 4.3 Perspectiva Clientes

Tabla IV.II

Perspectiva Clientes	
➤	Convenios Estratégicos
➤	Satisfacción de Clientes
➤	Variedad de Programas
➤	Reclamos Vs. Programas vendidos
➤	Cancelación de Servicios

#### Cuadro 4.8:

Ficha Indicador: Convenios Estratégicos.

PERSPECTIVA CLIENTE							
NOMBRE DEL INDICADOR	CONVENIOS ESTRATEGICOS						
OBJETIVO	MANTENER FIDELIDAD DE LOS CLIENTES						
FORMULA DE CALCULO	NUMERO DE CONVENIOS REALIZADOS ANUALMENTE						
RESPONSABLE	GERENTE DE VENTAS						
FUENTE DE CAPTURA	BASE DE DATOS CLIENTES						
FRECUENCIA DE MEDICION	PERIODAL						
NIVEL BASE	2	UNIDAD	UNIDAD	META	6	TENDENCIA	
SEMAFORO							
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 				
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

**Fuente:** Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

Como parte de la estrategia para captar más clientes y promover su fidelidad es ofrecerles ciertas ventajas a cambio de su compromiso por adquirir siempre los servicios de la empresa.

**Cuadro 4.9:** Ficha Indicador: Satisfacción de Clientes

PERSPECTIVA CLIENTE			
NOMBRE DEL INDICADOR		SATISFACCION DE CLIENTES	
OBJETIVO		MEJORAR SATISFACCION DE CLIENTES	
FORMULA DE CALCULO		$(\text{CLIENTES SATISFECHOS} / \text{TOTAL DE CLIENTES}) * 100$	
RESPONSABLE		GERENTE DE VENTAS	
FUENTE DE CAPTURA		ENCUESTAS	
FRECUENCIA DE MEDICION		ANUAL	
NIVEL BASE	80%	UNIDAD	%
META	90%	TENDENCIA	
SEMAFORO			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

Para conocer el grado de aceptación de los clientes y de su opinión acerca de los servicios recibidos se realizarán evaluaciones después de los servicios prestados, para poder obtener el número de clientes satisfechos.

**Cuadro 4.10:** Ficha Indicador: Variedad de Programas.

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIEDAD DE PROGRAMAS		
OBJETIVO	MEJORAR SATISFACCION DEL CLIENTE		
FORMULA DE CALCULO	CANTIDAD DE NUEVOS PROGRAMOS CREADOS AL AÑO		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
FUENTE DE CAPTURA	NUMERO DE PROGRAMAS CREADOS AL AÑO		
FRECUENCIA DE MEDICION	ANUAL		
NIVEL BASE	2	UNIDAD	UNIDAD
META	8	TENDENCIA	
<b>S E M A F O R O</b>			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

Para lograr ampliar el segmento del mercado, que consiste en la venta de diversos programas turísticos es necesario desarrollar nuevos programas que sean innovadores que ofrezcan algo diferente que los de la competencia, se busca controlar el logro de este objetivo con la cantidad de nuevos programas.

**Cuadro 4.11: Ficha** Indicador: Devoluciones vs. Unidades Despachadas.

PERSPECTIVA CLIENTE			
NOMBRE DEL INDICADOR	RECLAMOS VS PROGRAMAS VENDIDOS		
OBJETIVO	MEJORAR SATISFACCION DE LOS CLIENTES		
FORMULA DE CALCULO	$(\# \text{ DE RECLAMOS} / \text{TOURS VENDIDOS}) * 100$		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
FUENTE DE CAPTURA	REPORTE RECLAMOS		
FRECUENCIA DE MEDICION	PERIODAL		
NIVEL BASE	4	UNIDAD	%
META	1	TENDENCIA	
SEMAFORO			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Fuente: Información Cazhuma Tours Cía. Ltda.

Las características de los servicios turísticos elaborados deben cumplir con todos los estándares y normas turísticas impuestas por la OMT. Esto se verificará con el grado de aceptación que tienen los tours vendidos y esto se comprobará con el porcentaje de los servicios turísticos vendidos con los reclamos recibidos.

**Cuadro 4.12:** Ficha Indicador: Incumplimientos de Entrega.

<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>			
NOMBRE DEL INDICADOR		CANCELACION DE SERVICIOS	
OBJETIVO		CUMPLIR A CABALIDAD LOS SERVICIOS OFRECIDOS	
FORMULA DE CALCULO		$(\# \text{ DE CANCELACIONES} / \# \text{ DE PEDIDOS}) * 100$	
RESPONSABLE		GERENTE GENERAL / GERENTE DE VENTAS	
FUENTE DE CAPTURA		REPORTES DE RECLAMOS	
FRECUENCIA DE MEDICION		PERIODAL	
NIVEL BASE	4,38%	UNIDAD	%
META	2%	TENDENCIA	
<b>S E M A F O R O</b>			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

Siempre se deberá cumplir con lo solicitado por los clientes para asegurar su entera satisfacción, con este indicador se busca medir que todos los requerimientos se realicen y así evitar al máximo las cancelaciones.

**Cuadro 4.13:** Ficha Indicador: Solución de Reclamos.

PERSPECTIVA CLIENTE			
NOMBRE DEL INDICADOR	RESOLUCION DE RECLAMOS		
OBJETIVO	MANEJAR EFICIENTEMENTE LOS RECLAMOS		
FORMULA DE CALCULO	(RECLAMOS RESUELTOS/TOTAL DE RECLAMOS)		
RESPONSABLE	GERENTE DE VENTAS		
FUENTE DE CAPTURA	RECLAMOS		
FRECUENCIA DE MEDICION	PERIODAL		
NIVEL BASE	5	UNIDAD	UNIDAD
META	0	TENDENCIA	
SEMAFORO			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

Toda solicitud de reclamo de los clientes deberá ser resuelto con la brevedad posible. Con este indicador se busca controlar que esto se cumpla. Para esto se calcula en promedio de cuánto tiempo le ha llevado la empresa resolver cada reclamo.

#### 4.4 Indicadores para la Perspectiva Procesos.

**Tabla IV.III**

Perspectiva Procesos	
>	Carga Operacional
>	Eficiencia Operativa
>	Capacidad de Respuesta
>	Operación No Conforme
>	Satisfacción Proveedores

**Cuadro 4.14:** Ficha Indicador: Carga Operacional.

PERSPECTIVA PROCESOS			
NOMBRE DEL INDICADOR	CARGA OPERACIONAL		
OBJETIVO	OPTIMIZACION OPERACIONAL		
FORMULA DE CALCULO	CARGA OPERACIONAL ASIGNADA/ CAPACIDAD TOTAL OPERACIONAL		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
FUENTE DE CAPTURA	ASIGNACION OPERACIONAL		
FRECUENCIA DE MEDICION	PERIODAL		
NIVEL BASE	90%	UNIDAD	%
META	100%	TENDENCIA	
SEMAFORO			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Fuente: Información Cazhuma Tours Cía. Ltda.

Se busca medir la capacidad y carga operacional de cada uno de los colaboradores de la empresa para verificar que se esté aprovechando de manera eficiente este índice buscando optimizar el desempeño.

**Cuadro 4.15:** Ficha Indicador: Eficiencia Operativa

PERSPECTIVA PROCESOS			
NOMBRE DEL INDICADOR	EFICIENCIA OPERATIVA		
OBJETIVO	OPTIMIZACION OPERATIVA		
FORMULA DE CALCULO	TIEMPO REAL OPERATIVO / TOTAL TIEMPO OPERACIONAL		
RESPONSABLE	JEFE OPERACIONES		
FUENTE DE CAPTURA	FEED BACK		
FRECUENCIA DE MEDICION	PERIODAL		
NIVEL BASE	6	UNIDAD	HORA
META	7,3	TENDENCIA	
SEMAFORO			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Fuente: Información Cazhuma Tours Ca. Ltda.

Uno de los aspectos más importantes de hacer bien las cosas para lograr los objetivos es aprovechar al máximo la capacidad del personal. En este caso se va a medir la producción de los empleados, este indicador mide la eficiencia del empleado.

**Cuadro 4.16:** Ficha Indicador: Capacidad de Respuesta.

PERSPECTIVA PROCESOS			
NOMBRE DEL INDICADOR	CAPACIDAD DE RESPUESTA		
OBJETIVO	OPTIMIZAR CAPACIDAD DE RESPUESTA		
FORMULA DE CALCULO	# DE PEDIDOS ATENDIDOS / # TOTAL DE PEDIDOS		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
FUENTE DE CAPTURA	REPOERTES		
FRECUENCIA DE MEDICION	PERIODAL		
NIVEL BASE	<input type="text"/>	UNIDAD	%
META	<input type="text"/>	TENDENCIA	
SEMAFORO			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

Este indicador nos permite demostrar la eficiencia operativa de la empresa para tratar de superar las expectativas de nuestros clientes.

**Cuadro 4.17: Ficha Indicador: Operación No Conforme.**

<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>							
NOMBRE DEL INDICADOR	OPERACIÓN NO CONFORME						
OBJETIVO	OPTIMIZAR OPERACION						
FORMULA DE CALCULO	$(OPERACION\ NO\ CONFORME / OPERACIÓN\ TOTAL) * 100$						
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL						
FUENTE DE CAPTURA	REPORTE						
FRECUENCIA DE MEDICION	PERIODAL						
NIVEL BASE	9%	UNIDAD	%	META	5%	TENDENCIA	
<b>S E M A F O R O</b>							
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 				
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

**Fuente:** Fuente: Información Cazhuma Tours Cía. Ltda.

Antes de confirmar un servicio se tiene que verificar que el servicio cumpla con todas las normas requeridas, hay ocasiones que la información no es suficientemente clara y se presta para malas interpretaciones o interrogantes por parte de los clientes. Esto al final significa pérdida de recursos, por eso se busca disminuir las servicios no conformes y para verificarlo se usa este indicador.

**Cuadro 4.18:** Ficha Indicador: Satisfacción Proveedores.

<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>							
NOMBRE DEL INDICADOR	SATISFACCION PROVEDORES						
OBJETIVO	MANTENER FIRMES ALIANZAS CON PROVEEDORES						
FORMULA DE CALCULO	PROVEEDORES SATISFECHOS/# DE PROVEEDORES)*100						
RESPONSABLE	GERENCIA GENERAL						
FUENTE DE CAPTURA	ECUESTAS A PROVEEDORES						
FRECUENCIA DE MEDICION	PERIODAL						
NIVEL BASE	85%	UNIDAD	%	META	95%	TENDENCIA	
<b>S E M A F O R O</b>							
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 				
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

**Fuente:** Fuente: Información Cazhuma Tours Cía. Ltda.

Los proveedores son el centro neurálgico de la operación turística de la gestión de la compañía por eso se busca obtener a través de encuestas su grado de satisfacción con la gestión de la compañía.

## 4.5 Indicadores para la Perspectiva Aprendizaje.

Tabla IV.IV

Perspectiva Aprendizaje
➤ Competencias Técnicas
➤ Competencias Genéricas
➤ Ambiente Laboral
➤ Personal Motivado
➤ Mantenimiento Equipos de computación

Cuadro 4.19: Ficha Indicador: Competencias Técnicas.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE							
NOMBRE DEL INDICADOR	COMPETENCIAS TECNICAS						
OBJETIVO	MEJORAR COMPETENCIAS						
FORMULA DE CALCULO	(CAPACITACIONES REALIZADAS/CAPACITACIONES ESTIPULADAS)*100						
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL						
FUENTE DE CAPTURA	PLANIFICACION						
FRECUENCIA DE MEDICION	ANUAL						
NIVEL BASE	20%	UNIDAD	%	META	50%	TENDENCIA	
SEMAFORO							
ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL	
< 50%		50% - 80%		80% - 100%		> 100%	

**Fuente:** Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

Las competencias técnicas se refieren al desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar las actividades propias de cada puesto de trabajo. Para poder realizar los procesos de una forma correcta es necesario contar con personal preparado. Este indicador mide la realización de los cursos programados para impartir estos conocimientos.

**Cuadro 4.20:** Ficha Indicador: Competencias Genéricas.

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE</b>							
NOMBRE DEL INDICADOR	COMPETENCIAS GENERICAS						
OBJETIVO	MEJORAR COMPETENCIAS						
FORMULA DE CALCULO	$(\text{CAPACITACIONES REALIZADAS} / \text{CAPACITACIONES ESTIPULADAS}) * 100$						
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL						
FUENTE DE CAPTURA	PLANIFICACION						
FRECUENCIA DE MEDICION	ANUAL						
NIVEL BASE	20%	UNIDAD	%	META	50%	TENDENCIA	
<b>S E M A F O R O</b>							
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 				
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

**Fuente:** Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

Las competencias genéricas se refieren al desarrollo de conocimientos que todo colaborador debe tener sin importar el área en que se desenvuelve. Este indicador mide la realización de los cursos programados.

**Cuadro 4.21:** Ficha Indicador: Ambiente Laboral.

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE</b>							
NOMBRE DEL INDICADOR	AMBIENTE LABORAL						
OBJETIVO	MEJORAR AMBIENTE LABORAL						
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{PERSONAL SATISFECHO ESTE AÑO} - \text{PERSONAL SATISFECHO EL AÑO PASADO}}{\text{PERSONAL SATISFECHO EL AÑO PASADO}} * 100$						
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL						
FUENTE DE CAPTURA	ENCUESTAS REALIZADAS A LOS COLABORADORES						
FRECUENCIA DE MEDICION	ANUAL						
NIVEL BASE	0%	UNIDAD	%	META	10%	TENDENCIA	
<b>S E M A F O R O</b>							
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 				
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

**Fuente:** Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

No sólo es necesario tener personal preparado sino también contento con su trabajo para que puedan ejercer muy bien sus funciones. A través de una encuesta se busca medir el aumento anual en el grado de satisfacción de los colaboradores de la empresa.

**Cuadro 4.22:** Ficha Indicador: Personal Motivado

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE</b>							
NOMBRE DEL INDICADOR	PERSONAL MOTIVADO						
OBJETIVO	PLAN DE INCENTIVOS						
FORMULA DE CALCULO	$(\text{PERSONAL MOTIVADO} / \text{TOTAL DEL PERSONAL}) * 100$						
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL						
FUENTE DE CAPTURA	ENCUESTAS AL PERSONAL						
FRECUENCIA DE MEDICION	ANUAL						
NIVEL BASE	88%	UNIDAD	%	META	93%	TENDENCIA	
<b>S E M A F O R O</b>							
ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL	
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

**Fuente:** Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

Este indicador medirá el porcentaje de colaboradores que se encuentran motivados para laborar en la empresa.

**Cuadro 4.23:** Ficha Indicador: Mantenimiento a equipos de computación.

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE</b>			
NOMBRE DEL INDICADOR	MANTENIMIENTO EQUIPOS DE COPMPUTACION		
OBJETIVO	OPTIMIZAR EL USO DEL CAPITAL INFORMATICO		
FORMULA DE CALCULO	$(\# \text{ DE MANTENIMIENTOS REALIZADOS} / \# \text{ DE MANTENIMIENTOS REQUERIDOS}) * 100$		
RESPONSABLE	JEFE OPERACIONES		
FUENTE DE CAPTURA	REPORTE SERVICIOS REALIZADOS		
FRECUENCIA DE MEDICION	ANUAL		
NIVEL BASE	90%	UNIDAD	%
META	95%	TENDENCIA	
<b>S E M A F O R O</b>			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Fuente:** Fuente: Información Cahuma Tours Cía. Ltda.

Con el presente indicador se busca medir si todos los inconvenientes con el manejo de los sistemas informáticos que han tenido los trabajadores han sido resueltos.

## **4.6 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Las iniciativas estratégicas ayudarán a resolver la necesidad de innovación de la empresa.

Se han formulado iniciativas para saber exactamente qué se tiene que hacer, para cuándo, por quién, con qué recursos, etc. A fin de lograr los objetivos estratégicos que se han planteado. Las iniciativas formuladas para la empresa son las siguientes:

1. Reingeniería operacional.
2. Seminarios de capacitación.
3. Compra de equipos de computación.
4. Adquisición de un software contable.
5. Investigación de mercado.
6. Optimización de recursos.
7. Publicidad y promoción.
8. Auditorías operacionales.
9. Talleres & dinámicas.

Luego de formuladas las propuestas se midió el impacto de cada una de ellas.

### **4.6.1 Matriz de Impacto de las iniciativas estratégicas.**

De todas las iniciativas planteadas se escogerá a aquellas que garanticen el logro de lo que se ha propuesto. El primer paso es realizar la matriz de impacto de las iniciativas estratégicas la misma que se encuentra en el anexo # 22. Por medio de esta matriz se calculó el grado de impacto de las iniciativas estratégicas sobre los objetivos del CMI. Verificando su grado de cobertura.

A continuación se muestra la matriz desarrollada.

**Tabla IV.IX:** Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas.

IMPACTO DE LA INICIATIVA ESTRATEGICA		PRIORIDAD	INICIATIVAS ESTRATEGICAS PROYECTOS									
			Reingeniería Operacional	Capacitaciones	mejora equipos de computación	Adquisición de un software contable	investigación de mercado	Optimización de recursos	publicidad & promoción	auditorías Operacionales	talleres & dinámicas	COPBERTURA DEL OBJETIVO
FINANZAS	Incrementar Rentabilidad	0,27	9	5	9	9	5	9	9	3	5	63
	Incrementar Eficiencia Operativa	0,20	5	9	9	3	5	5	0	5	5	46
	Incrementar Ventas	0,20	5	9	5	5	5	5	9	0	3	46
	Disminuir costos unitarios de servicios	0,16	3	0	3	5	3	9	5	5	5	38
	Aumentar ventas a los clientes	0,18	5	9	5	3	5	3	9	0	3	42
CLIENTES	Realizar acuerdos de exclusividad con empresas aliadas	0,13	3	0	0	3	5	3	5	3	0	22
	Incrementar satisfacción de Clientes	0,31	3	5	9	9	9	3	9	3	3	53
	Capacidad de respuesta a tiempo	0,30	9	5	9	9	3	9	3	0	5	52
	Manejo de los reclamos eficientemente	0,26	9	5	3	3	5	3	3	9	5	45
PROCESOS	Optimizar el uso del tiempo	0,24	9	5	5	5	3	9	3	3	5	47
	Incrementar calidad del servicio	0,23	9	9	9	9	0	5	0	0	3	44
	Mantener firmes Alianzas con Proveedores	0,21	3	3	0	3	9	5	9	3	5	40
	Aprovechar el uso de tecnología	0,32	9	9	9	9	5	5	9	3	3	61
CAPITAL INTANGIBLE	Mejorar competencias	0,33	9	9	5	5	5	5	0	3	9	50
	Mejorar el sentido de pertenencia	0,16	0	3	3	3	3	0	3	0	9	24
	Plan de Incentivos al Personal	0,16	5	5	0	3	3	0	0	0	9	25
	Mejora comunicacional	0,35	9	3	9	9	3	5	3	3	9	53
IMPACTO ESTRATEGICO LOCAL			13,85	12,38	12,25	12,65	10,12	11,05	10,52	5,73	11,45	
RANKEO DE LOS PROYECTOS			1	3	4	2	8	6	7	9	5	

**Fuente:** Información de la empresa “XYZ S.A.”

Las iniciativas planteadas se priorizarán para determinar cuáles se llevarán a cabo. El criterio de selección se basó en el grado de impacto de cada una de ellas, esta información se obtuvo de la matriz de impacto de las iniciativas estratégicas junto con la necesidad de recursos que se necesitan para ejecutarlas como se presenta en la tabla de priorización:

El proceso de desarrollar un Cuadro de Mando Integral proporciona a la empresa una imagen clara del futuro y del norte magnético propuesto, además de mostrar y desarrollar el camino real de la empresa que conduce a él, el proceso de desarrollo ha obtenido la buena energía y compromiso del capital humano.

La idea fundamental es que la empresa realice la transición crítica desde la visión a la acción, experimentando el desarrollo de construir el Cuadro de

Mando Integral desde el inicio construyendo procesos que movilicen y cambien la dirección de la empresa hacia una conducta ordenada equilibrada y a largo plazo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Con la debida convocatoria a diferentes reuniones de formación en que la participación de todos los miembros del equipo y los directivos de la empresa tienen un papel decisivo para poder transmitir de manera objetiva como conseguiremos las metas propuestas se presenta las siguientes conclusiones:

- El Plan estratégico y la Propuesta de valor han sido formulados con el fin de ofrecer los máximos beneficios a los clientes, ellos buscan lo mismo en los servicios turísticos: garantizar calidad, calidez y buen servicio.
- Se detectaron las necesidades de los Stakeholders y con el fin de satisfacerlas toda la estrategia se formuló buscando generar valor para ellos.
- La propuesta del Océano Azul: la elaboración de nuevos programas turísticos que innoven y se diferencien de la competencia, que no se ha explotado y que está relacionado con el compromiso de la empresa de crear valor a sus stakeholders incluyendo la preservación del medio ambiente.
- Los objetivos estratégicos se formularon de una manera precisa y se establecieron los indicadores respectivos que servirá como herramienta de medición para establecer un control preciso del cumplimiento a cabalidad de la estrategia.
- Los procesos establecidos por la empresa están debidamente estructurados.
- La adquisición del software contable constituye la herramienta perfecta para facilitar el trabajo de control del cumplimiento de los objetivos.
- Como resultado de la auditoría se obtuvo que tanto el sistema de gestión de los indicadores están bien desarrollados e implementados.

Las recomendaciones planteadas se detallan a continuación:

- Realizar un análisis de todas las iniciativas existentes actuales en la empresa y verificar los efectos de la estrategia actual y futura.
- Desarrollar de la manera más eficiente la propuesta de valor para expandir a los clientes.
- Optimizar el uso de los activos tanto tangibles como intangibles que ya tienen.
- Implantar las estrategias formuladas para superar sus debilidades y enfrentar las amenazas detectadas en el análisis FODA.
- Desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles organizacionales para garantizar que todos los colaboradores estén involucrados en el desarrollo de la estrategia y a la vez procurar motivar a los trabajadores.
- Realizar un control constante de los procesos, del cumplimiento de metas, de objetivos, buscar soluciones constantemente, no culpables siendo parte de la solución y no de los problemas, buscar oportunidades de mejora. Hacer del sistema de gestión un sistema dinámico que se pueda acoplar a los cambios constantes del mercado.
- Hacer uso de herramientas modernas como la tecnología y de la estadística para hacer análisis de los problemas con sustentos objetivos. Así mismo buscar soluciones de una forma organizada evitar arreglar las cosas instintivamente.
- Finalmente, la principal recomendación es evitar los paradigmas, romper las barreras que existen en la mente y que no permiten ver más allá buscando constantemente nuevas posibilidades de crecimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Luis Muñiz y Enric Monford, 2005. Ediciones Gestión 2000. Planeta DeAgosstini Profesional y formación, S.L., Barcelona.
2. Johnson Gerry y ScholesKevan, Dirección Estratégica, Quinta Edición, 2001. Editorial Prentice Hall.
3. Porter Michael E. Mintzberg.- Como las Fuerzas competitivas le dan Forma a la Estrategia. Prentice Hall 1991.
4. Kaplan Robert y Norton David.- Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScoreCard), Segunda Edición. Gestión 2000.
5. PankajGhemawat.- La Estrategia en el Panorama del negocio.- Primera Edición. Prentice Hall 2000.
6. Kaplan Robert y Norton David. - The Strategy Focused Organization. HarvardBusinessSchool Press 2001.
7. Guitart Patricio.- Lecturassobre Balanced ScoreCard .- Clase Ejecutiva 2003.
8. Espinoza José Luis .- Apuntes y Material Didáctico del Módulo de Control de Gestión. Maestría de Administración de Empresas Sexta Versión. Universidad del Azuay 2010.
9. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica Decimoprimera Edición*. Editorial Pearson Educación, México.
10. Thompson, A. y Strickland, A. (2003). *Planeación Estratégica - Teoría y casos*. Editorial McGraw-Hill.
11. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica Decimoprimera Edición*. Editorial Pearson Educación, México.
12. Thompson, A. y Strickland, A. (2003). *Planeación Estratégica - Teoría y casos*. Editorial McGraw-Hill.
13. Wikipedia enciclopedia libre, políglota y editada colaborativamente, definiciones 2013 web: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
14. Instituto ecuatoriano de censos 2010 web: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
15. Dirección de Investigación - Ministerio de Turismo del Ecuador publicación 2013 web: [www.turismo.gov.ec](http://www.turismo.gov.ec)

# ANEXOS

## ANEXO # 1

### FORMATO # 1: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA

#### 1.- Definición del negocio

**Definición 1:** Industria Turística

**Definición 2:** Programas y paquetes turísticos de calidad.

**Definición 3:** Agencia Operadora de Turismo

#### 2.-Evaluación de las opciones

Use la escala del 1 al 3 siendo 1 la opción MENOS DESEABLE y 3 la opción MAS DESEABLE

	OPCION 1	OPCION 2	OPCION 3
<b>TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL</b>	3	3	3
<b>POTENCIAL DE SATISFACER A LOS CLIENTES</b>	2	3	3
<b>CANTIDAD DE COMPETIDORES</b>	2	3	3
<b>DISPONIBILIDAD O DESARROLLO DE LOS FCE</b>	3	2	2
<b>POSIBILIDAD DE DIFERENCIACION</b>	2	1	3
<b>ATRACTIVIDAD PARA LA EMPRESA</b>	3	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>16</b>

#### 3.- Elección y Definición final

**Clientes:** Canodros, Endless Expedition, Guliver Expedition, Turisa, Galasam

**Necesidades:** Variedad de servicios diferenciados

**Productos:** Paquetes y programas turísticos

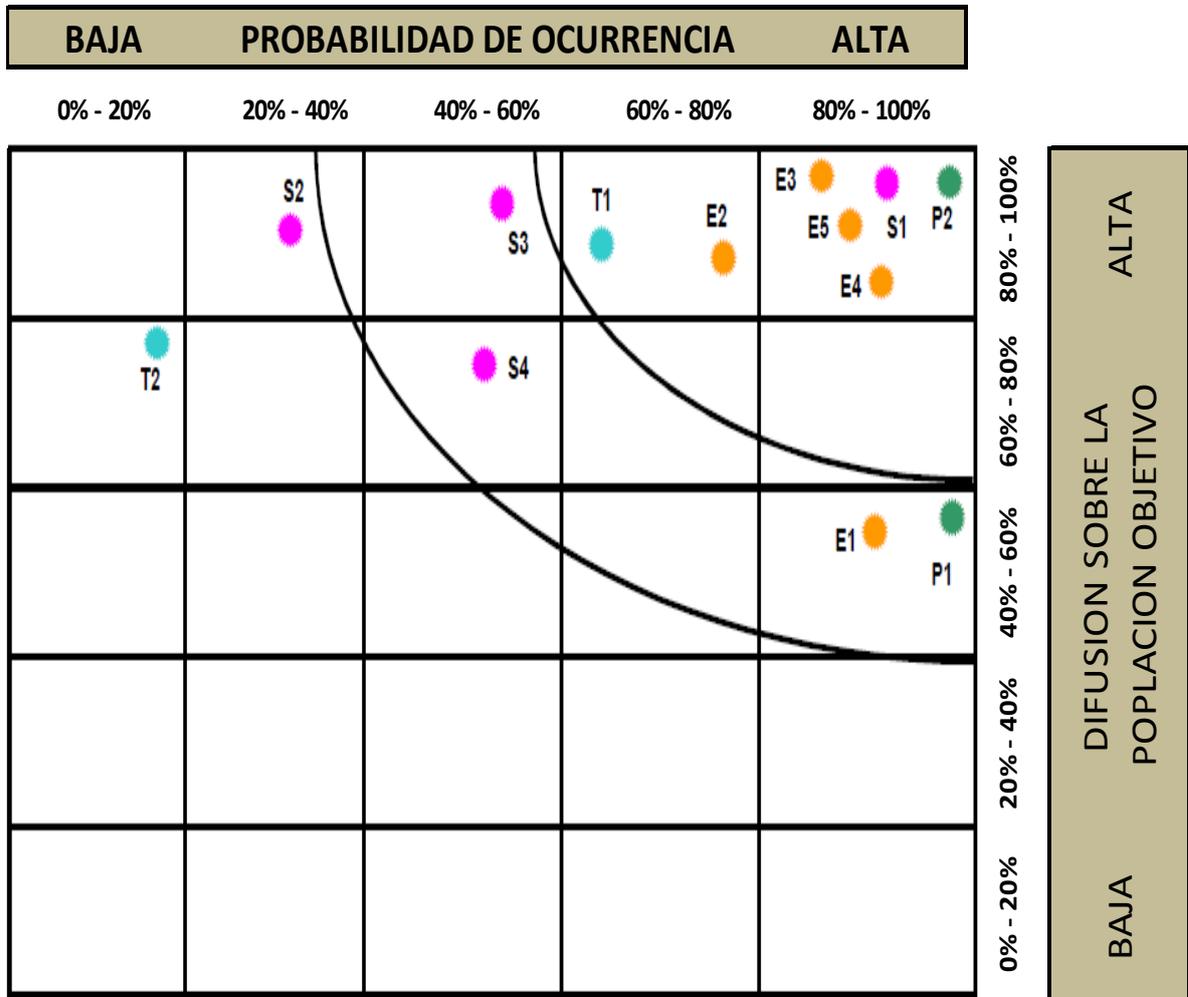
**Factores Claves de Éxito:** Reconocimiento, calidad, variedad y precio

**Competidores:** Apullacta, Terradiversa, Hualambari, South Land.



### ANEXO # 3

FORMATO # 3: MATRIZ PROBABILIDAD - GESTIÓN



## ANEXO # 4

### FORMATO # 4: DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Escala de calificación del Grado de Impacto de la fortaleza o Debilidad

**1: CONSIDERABLE**

**2: IMPORTANTE**

**3: MUY ALTO**

<b>INFRAESTRUCTURA &amp; ADMINISTRACION</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Instalaciones de los Departamentos	X		2
2.- Gestion Gerencial	X		3
3.- Asuntos Legales	X		2
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Comunicación		X	2
2.- Ambiente Laboral	X		3
3.- Capacitacion Continua	X		2
<b>TECNOLOGIAS Y SISTEMAS DE INFORMACION</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Hardware con Capacidad Suficiente		X	2
2.- Sofware Integrado	X		2
3.- Personal Capacitado	X		2
<b>ABASTECIMIENTO</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Proveedores	X		2
2.- Transportitas	X		2
3.- Politicas de Compra	X		2
<b>LOGISTICA DE ENTRADA</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Seguridad	X		2
2.- Control de Calidad		X	2
3.- Comntrol de Recepcion	X		3
<b>SERVICIOS &amp; OPERACIONES</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Mano de obra calificada	X		3
2.- Control de Ingresos	X		3
3.-	X		3
<b>LOGISTICA DE SALIDA</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Seguridad	X		2
2.- Control de Calidad	X		2
3.- Control de Venta		X	3
<b>MERCADEO &amp; VENTAS</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Pagina Web	X		2
2.- servicios oportunos	X		2
3.-			
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>GRADO</b>
1.- Servicio de Post venta	X		3
2.- Ambiente seguro y adecuado	X		3
3.-			

## ANEXO # 5

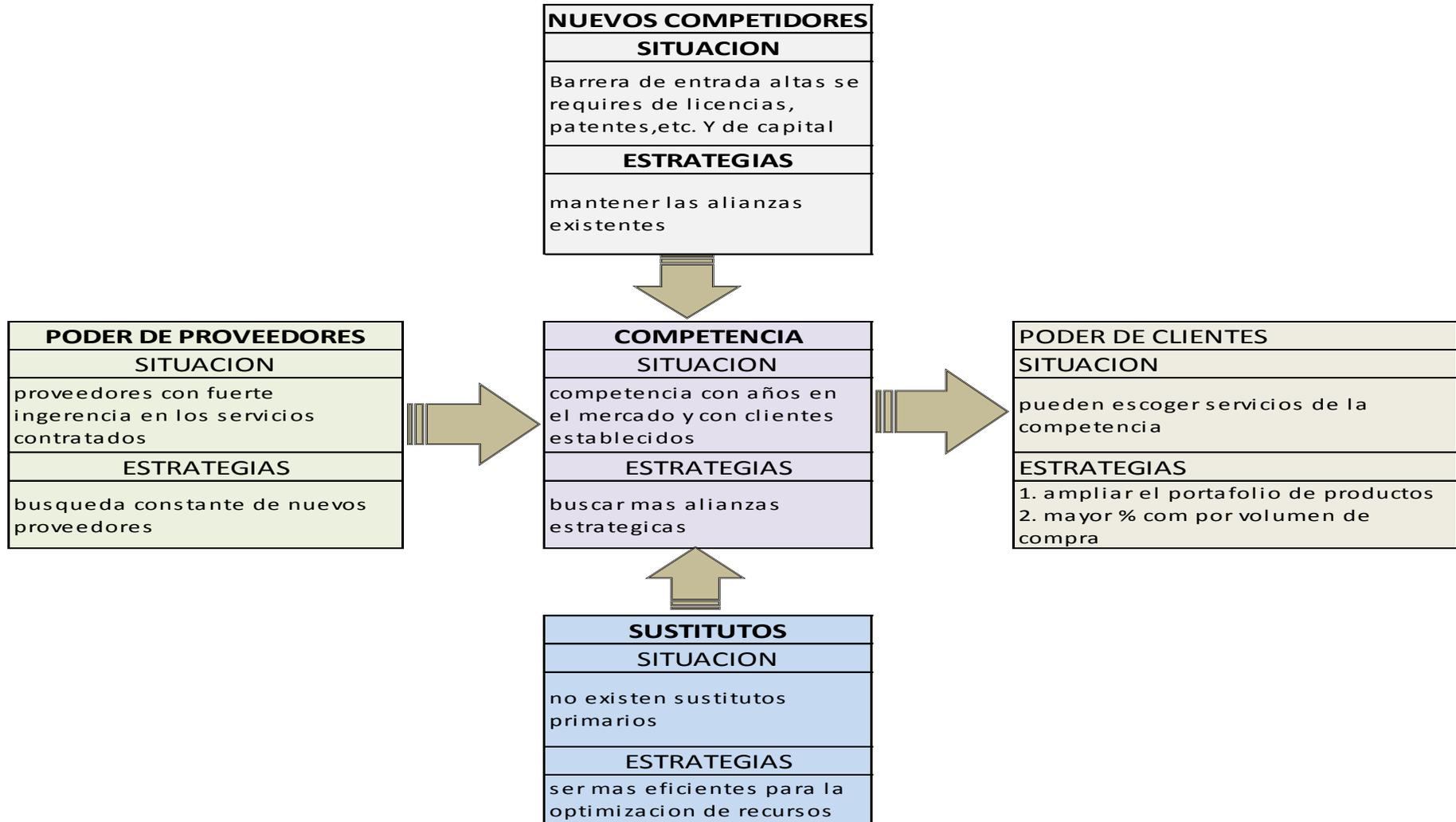
### FORMATO # 5: ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA

<b>ANALISIS FODA CAZHUMA TOURS CIA LTDA.</b>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 Incursionar en nuevos mercados	A1 Caída del precio del dólar
	O2 Cierre de la competencia	A2 Recesion economica mundial
	O3 Aumento de la demanda	A3 Falta de seguridad juridica
	O4 Oportunidad de becas y prestamos del gobierno	A4 Narcotrafico
	O5 Adquisicion de nueva tecnologia	A5 Informalidad, pirateria
	O6 Mayor oferta de proveedores	A6 Referendum
FORTALEZAS		
F1 Ubicación e instalaciones	F1 O1 Creacion de nuevos programas turisticos	F1 A6 Recomendaciones de seguridad en la ciudad
F2 Personal eficiente y calificado	F2 O4 Selección de personal calificado	F3 A2 Tener respaldo economico
F3 contar con capital propio	F6 O2 Negociar con empresas en cierre de la competencia para vcaptar ese mercado	F4 A3 Buscar alianzas y apoyo por parte del gobierno
F4 Buen servicio al cliente	F3 O3 Acuerdos de exclusividad con clientes	F2 A5 denunciar la informalidad
F5 Mayor reconocimiento nacional	F O5 Capacidad de respuesta inmediata.	
F6 Solvencia		
DEBILIDADES		
D1 Poca inversion en la pagina web	D1 O1 Optimizacion la pagina Web	D2 A5 Capacitacion constante a los guias existentes regulados
D2 Falta de guias titulados de turismo	D2 O4 selección de personal	D6 A4 Solicitar mayor control y seguridad en los destinos turisticos
D3 Programa contable muy basico	D3 O5 Adquirir un programa conable ajustado a las necesidades de la empresa	D5 A1 Promover la cultura del ahorro
D4 Dependier de proveedores	D4 O6 Evaluar a los proveedores mara mejora de los servicios	
D5 poca atencion a la necesidad de los empleados		
D6 Inseguridad		

## ANEXO # 6

FORMATO # 6:

### ANALISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA - MODELO DE LAS CINCO FUERZAS



## ANEXO # 7

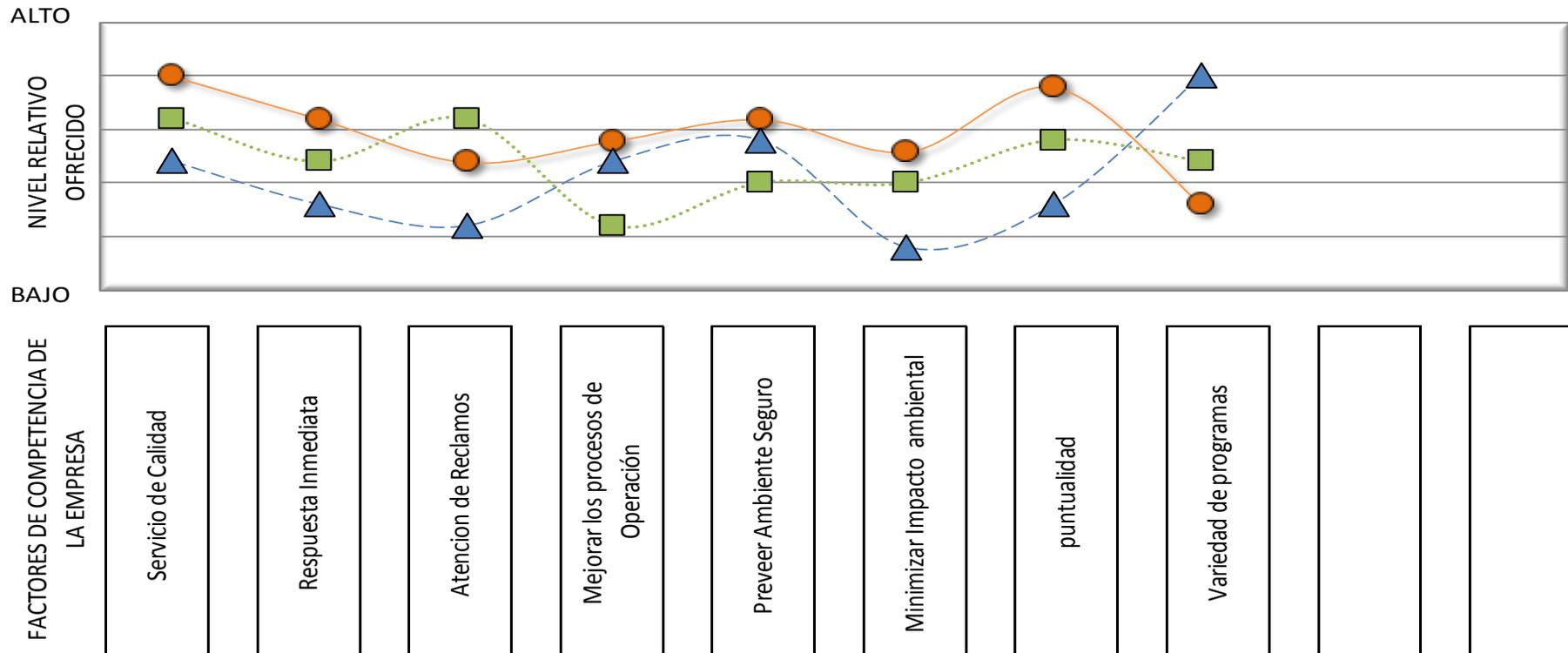
FORMATO # 7:

### DETERMINACION DEL CUADRO ESTRATEGICO ACTUAL

EMPRESA	SIMBOLO	% DE MERCADO
CAZHUMA TOURS CIA LTDA	●	42
Competidor 1	▲	27
Competidor 2	■	31
		<b>100</b>

**MENSAJE CENTRAL DE LA PROPUESTA DE VALOR**

Turismo Responsable de Calidad a un Precio Justo

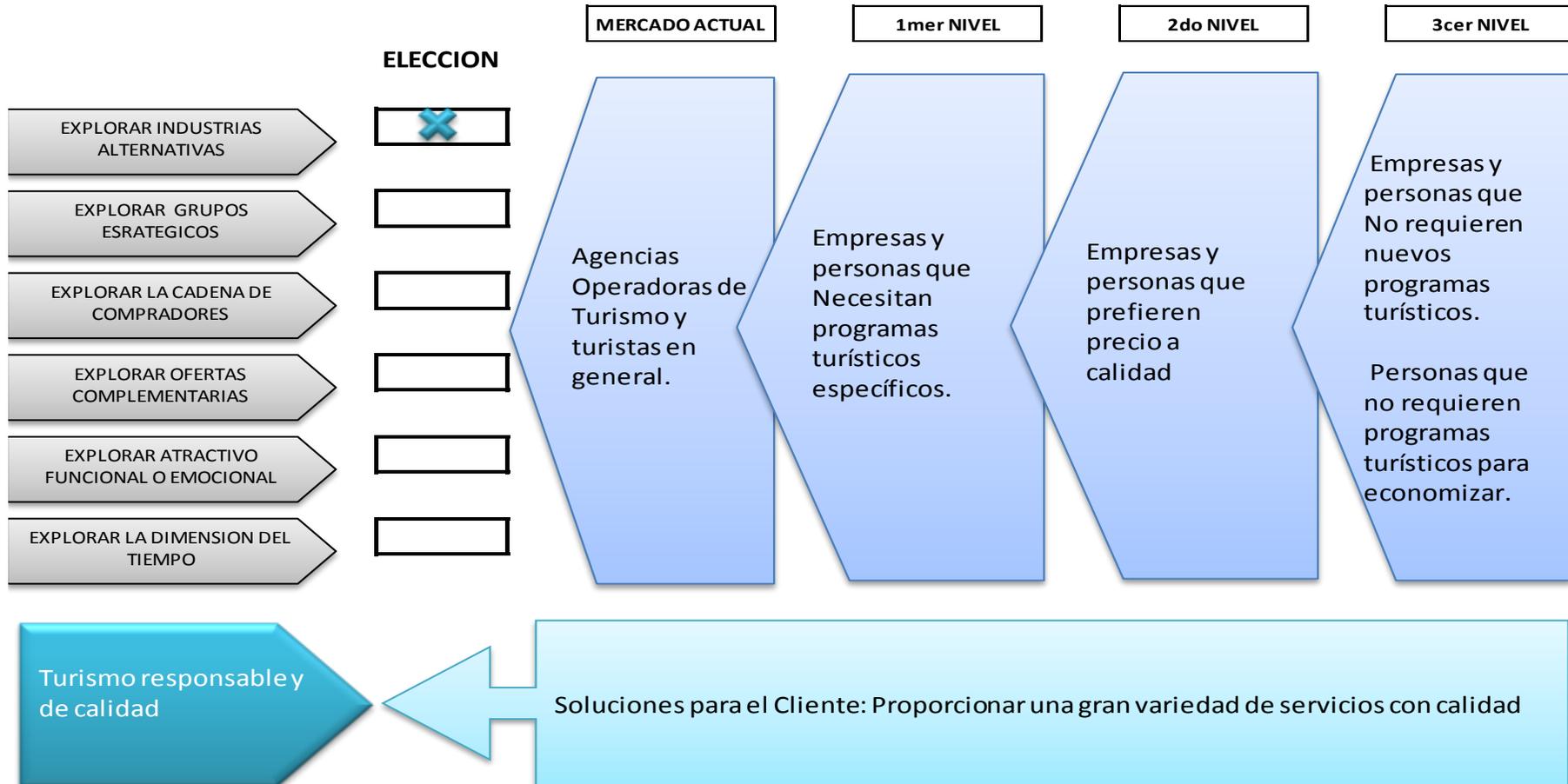


## ANEXO # 8

FORMATO # 8:

### DEFINICION DEL OCEANO AZUL Y EL PERFIL DE LOS CLIENTES

#### VIAS PARA LA CREACION DE LOS OCEANOS AZULES



## ANEXO # 9

FORMATO # 9:

### DEFINICION DE LA MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES Y EL CUADRO ESTRATEGICO

ELIMINAR	INCREMENTAR
Reprocesos	Variedad de servicios Atencion de reclamos
REDUCIR	CREAR
Tiempo de respuesta Impacto Ambiental	Nuevos programas Acuerdos de exclusividad

**LUEGO DE DESARROLLAR ESTA MATRIZ, VOLVER AL FORMATO (DETERMINACION DEL CUADRO ESTRATEGICO ACTUAL) Y DESARROLLAR EL NUEVO PERFIL ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA.**

## ANEXO # 10

FORMATO # 10:

### EVALUACION DEL GRADO DE UTILIDAD PARA LOS CLIENTES



PRINCIPALES OBSTACULOS DETECTADOS EN LA INDUSTRIA.



CARACTERISTICAS DE VALOR DE LA NUEVA PROPUESTA ESTRATEGICA.



CARACTERISTICA DE VALOR DE LA ACTUAL ESTRATEGIA.

	COMPRA	ORDENES DE SERVICIO	USO	COMPLEMENTOS	EVALUACION	ELIMINACION
Productividad del Cliente						
Simplicidad						
Comodidad						
Riesgo						
Diversion e Imagen						
Amabilidad con el medio						

OBSTACULOS RESUELTOS POR LA ACTUAL ESTRATEGIA

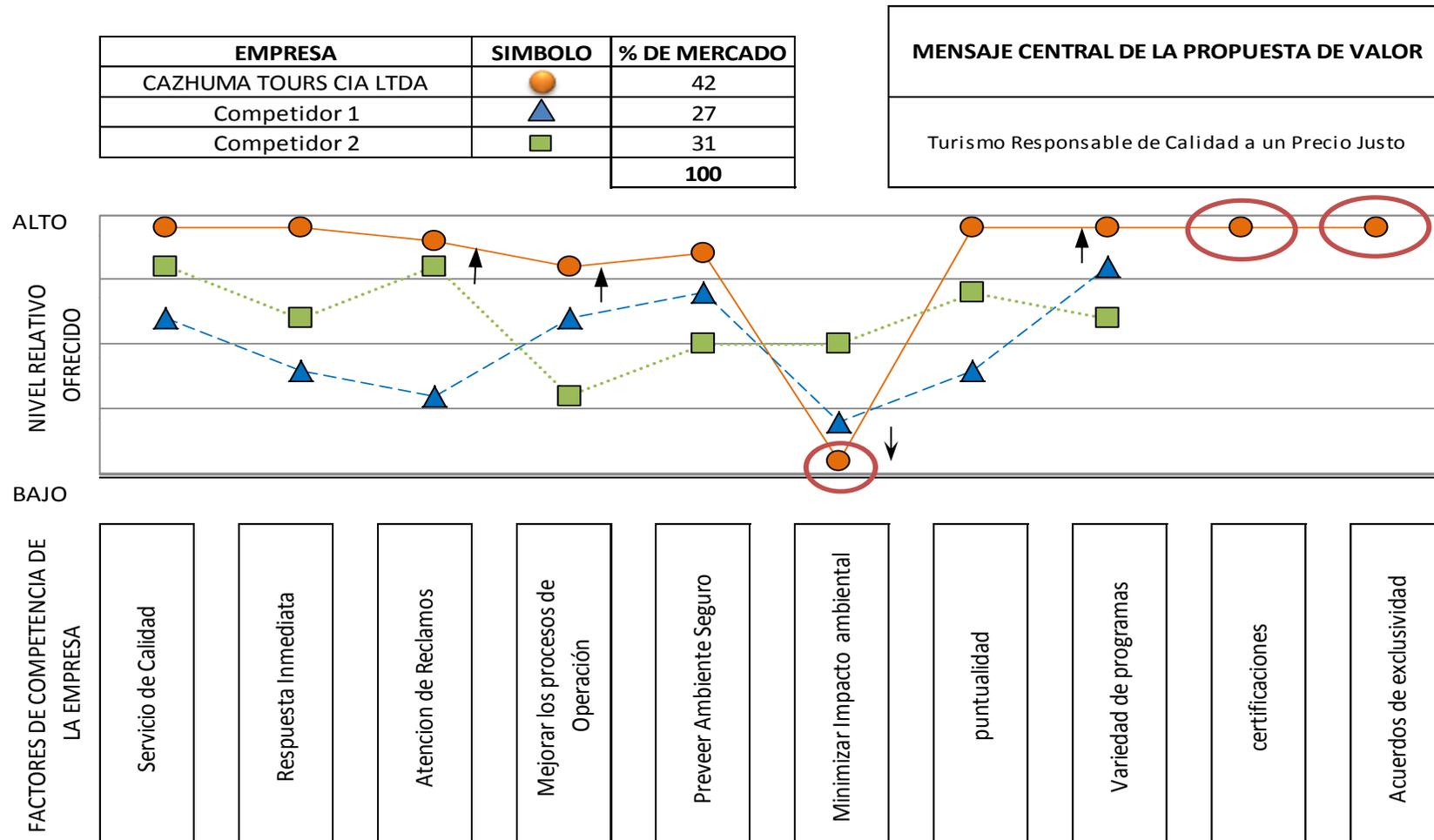
1

OBSTACULOS RESUELTOS POR LA NUEVA ESTRATEGIA

3

## ANEXO # 11

FORMATO # 11: DETERMINACIÓN DEL CUADRO ESTRATÉGICO ACTUAL



## ANEXO # 12

### FORMATO # 12: DECLARACIÓN DE MISIÓN - VISIÓN

ADN DE LA MISION
<b>¿Quienes somos ?</b> Agencia Operadora de Turismo
<b>¿A que nos dedicamos?</b> Ofrecer y crear programas turisticos
<b>¿En que nos diferenciamos?</b> calidad, calidez y profesionalismo.
<b>¿Por qué y para que hacemos lo que hacemos?</b> ser reconocidos, rentables y generar empleo
<b>¿Por quien lo hacemos?</b> por los clientes y aporte a la economia del pais
<b>¿Cómo lo hacemos?</b> con el respaldo de colaboradores y proveedores debidamente calificados
<b>DECLARACION DE LA MISION ORGANIZACIONAL</b>  <b>Visitas inolvidables con responsabilidad, calidez y respeto</b>

ADN DE LA VISION
<b>¿Qué y como queremos vernos en 3 años?</b> ser lideres en el mercado y emprendimiento
<b>¿En que nos queremos convertir?</b> protagonistas importantes del mercado
<b>¿Para quién trabajamos?</b> comunidad
<b>¿En que nos diferenciamos?</b> calidad y emprendimiento
<b>¿Qué valores respetamos?</b>  honestidad, profesionalismo y calidez.
<b>¿Cómo lo logramos?</b> creando nuevos programas y mejorando el servicio.
<b>DECLARACION DE LA VISION ORGANIZACIONAL</b>  <b>Ser reconocidos por nuestra innovacion, servicio y compromiso</b>

## ANEXO # 13

### FORMATO # 13: DETERMINACIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS

TEMAS ESTRATEGICOS	DESCRIPCION/COMPONENTES
Crecimiento continuo y sostenido de los empleados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitacion continua.</li> <li>2. Ofrecer remuneraciones de acuerdo al mercado.</li> <li>3. Otorgar incentivos monetarios.</li> </ol>
Satisfaccion de clientes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reingenieria de la pagina web.</li> <li>2. Capacitacion equipo de ventas y servicio al cliente.</li> </ol>
Captar nuevos clientes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar portafolio de servicios.</li> <li>2. Incursionar en nuevos mercados.</li> </ol>
Garantizar la seguridad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. incrementar la señalizacion.</li> <li>2. Analizar politicas de selección de colaboradores.</li> </ol>
Incrementar la productividad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduccion de los tiempos de respuesta.</li> <li>2. Reduccion de procesos operacionales.</li> <li>3. Mejoramiento de procesos.</li> </ol>
Culturizacion y disciplina.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar al personal a denunciar actos no comunes.</li> <li>2. Monitorear actos delictivos dentro de la empresa.</li> <li>3. Capacitacion a los empleados sobre relaciones humanas</li> </ol>
Mantenerse a la vanguardia en el aspecto tecnologico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquisicion de nueva tecnologia.</li> <li>2. Adquisicion de nuevo hardware.</li> <li>3. Capacitacion sobre sistemas informaticos.</li> </ol>
Aumentar rentabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acuerdos de exclusividad con los clientes.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>

**ANEXO # 14**  
**GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN CMI ENFOQUE ESTRATÉGICO**

FORMATO # 14: DETERMINACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Calificación:	TEMAS ESTRATEGICOS								TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ELECCION
	Satisfaccion del cliente	Crecimiento profesional de los emplea	Captar nuevos clientes	Incrementar productividad	Garantizar seguridad	Culturizacion y Disciplina	Vanguardia Tecnologica	Aumentar Rentabilidad			
+3: Alta relacion directa. +1: Baja relacion directa. 0: Sin relacion. 1: Baja relacion. inversa. Alta relacion inversa.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>VALORES ORGANIZACIONALES</b>											
Confiability	3	3	3	1	3	1	0	1	15	0	15
Respeto	3	3	3	1	3	3	0	1	17	0	17
Honestidad	3	3	3	3	3	3	0	3	21	0	21
Respoensabilidad	3	3	3	3	3	3	3	3	24	0	24
Trabajo en equipo	3	3	3	3	1	3	3	3	22	0	22
Exelencia en el servicio	3	3	3	1	0	0	1	1	12	0	12
Lealtad	1	3	1	1	0	1	0	1	8	0	8
Compromosi	3	3	3	3	3	3	0	3	21	0	21
<b>TOTAL POSITIVO (+)</b>	22	24	22	16	16	17	7	16	100%		
<b>TOTAL NEGATIVO (-)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0			
<b>COBERTURA</b>	22	24	22	16	16	17	7	16			

**ANEXO # 15**  
**GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN CMI ENFOQUE ESTRATÉGICO**

FORMATO # 15: MATRIZ DE COBERTURA DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS

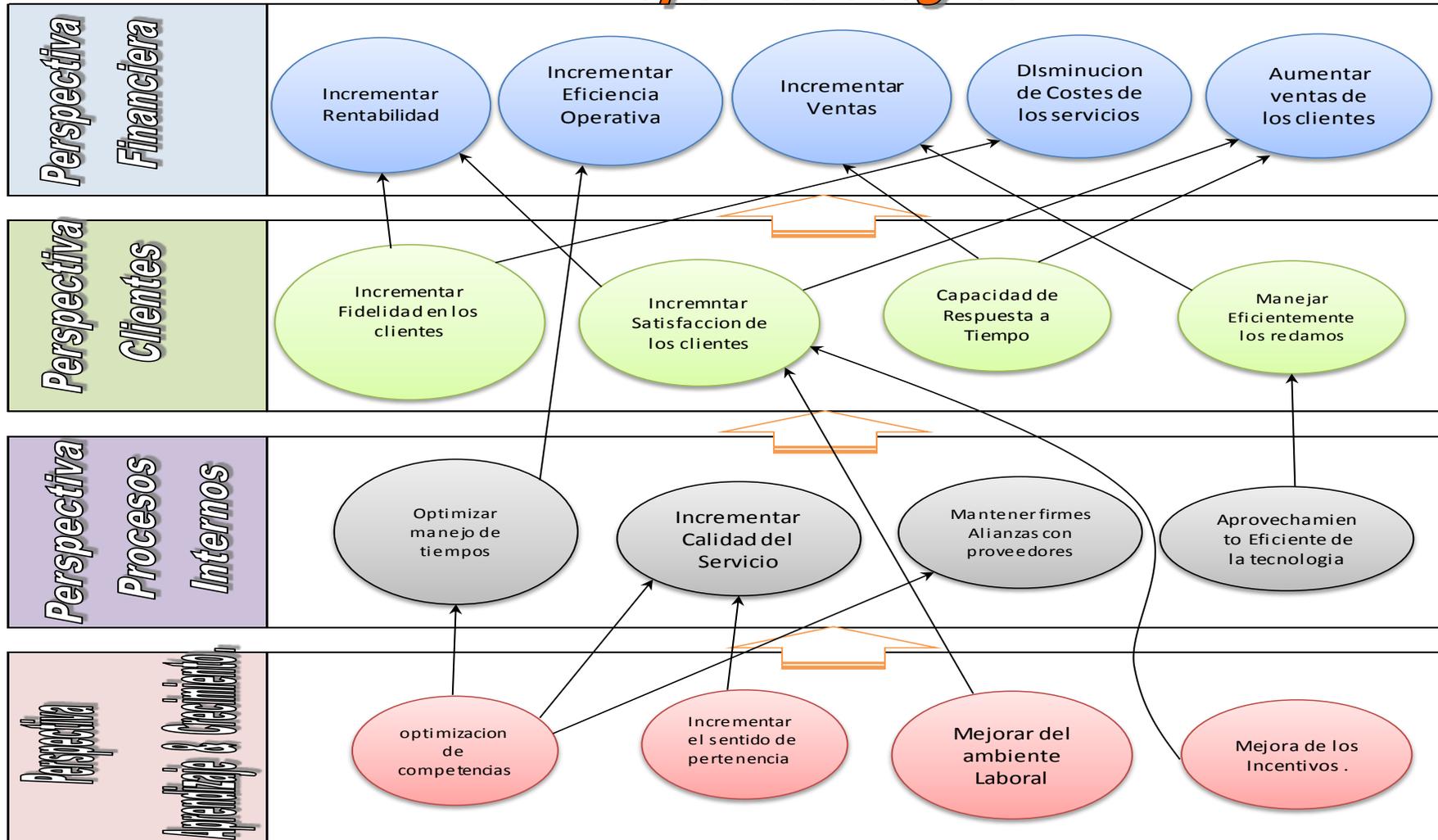
Claves de calificación		FODA															STAKEHOLDERS					5 FUERZAS					ESTRATEGIAS					TOTAL POSITIVO (+)		TOTAL NEGATIVO (-)	
		Elaboración de nuevos paquetes ajustados a los clientes	Estricto proceso de selección personal	Realizar negocios con compañías de la competencia	Acuerdos de exclusividad	Mejora de pagina web	Talleres de comunicación y autoestima	Adquisición de Hardware	Elaboración y ejecución de políticas para el bienestar laboral	Análisis de metodo de control de ingreso a la oficina	Mantener reserva de capital.	Buscar Alianzas estratégicas para defender propiedad privada.	Asegurar activos fijos	Conseguir Certificaciones.	Preparación y desarrollo de un plan de contingencia	Dar incentivos a los empleados	Promover cultura del ahorro	Monitorear actos poco usuales	DUEÑOS	CLIENTES	EMPLEADOS	PROVEEDORES	SOCIEDAD	Mantener Liderazgo como empresa solida	Busqueda de nuevos proveedores.	Ampliar variedad de productos	Alianzas con otras empresas.	Diferenc incentivos por volumen de compra.	Ser siempre productivos.	MISION	VISION	PROPUESTA DE VALOR	COSTO / ADOPCION	TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)
TEMAS ESTRATEGICOS	Crecimiento continuo de empleados	0	3	0	0	1	3	1	3	3	1	0	0	0	1	3	3	3	3	1	3		1	1	1	1	3	3	3	3	1	55	55		
	Satisfacción del cliente	3	3	1	1	3	1	1	1	0	0	0	3	1	0	0	0	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	60	60		
	Captar nuevos clientes	3	0	0	0	3	0	1	0	0	1	0	0	3	0	0	0	3	3	3	3	0		3	3	1	3	3	3	3	0	45	45		
	Garantizar la seguridad	0	1	1	0	3	0	3	0	3	1	3	3	0	3	0	0	3	3	3	3	3		0	0	0	0	3	3	3	3	1	52	52	
	Incrementar productividad	0	3	3	3	3	3	1	3	3	1	0	1	1	0	0	3	0	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	69	69		
	Culturización y disciplina	1	3	0	1	0	3	1	3	3	0	0	0	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	0	0	0	0	3	1	1	1	1	45	45	
	Vanguardia tecnología	3	0	1	1	3	1	3	0	1	0	0	3	1	0	0	1	1	3	3	3	0	0	3	1	3	1	0	3	3	3	3	51	51	
	Aumentar rentabilidad	3	1	3	3	1	1	1	3	0	3	0	1	0	0	0	3	1	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	65	65		
TOTAL POSITIVO (+)	13	14	9	9	17	12	12	13	13	7	3	8	11	8	6	13	11	22	20	24	15	12	10	14	16	12	13	24	22	22	22	15	100%		
TOTAL NEGATIVO (-)																																			
COBERTURA	13	14	9	9	17	12	12	13	13	7	3	8	11	8	6	13	11	22	20	24	15	12	10	14	16	12	13	24	22	22	22	15			



ANEXO # 17

FORMATO # 17:

## Mapa Estratégico



## ANEXO # 18

### FORMATO # 18: PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES

ATRIBUTO		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTO SERVICIO/PRODUCTO	PRECIO		<b>X</b>	Ofrecer los precios mas competitivos del mercado
	CALIDAD	<b>X</b>		
	DISPONIBILIDAD		<b>X</b>	capacidad operacional de respuesta inmediata
	SELECCIÓN	<b>X</b>		
	FUNCIONALIDAD	<b>X</b>		
RELACION CON EL CLIENTE	SERVICIO		<b>X</b>	Manejar eficientemente lo reclamos. Mejorar satisfacion de los clientes.
	RELACIONES		<b>X</b>	Mantener Fidelidad con el cliente
IMAGEN DE MARCA				Superar las expectativas de nuestros clientes.

### CONSIDERACIONES

PRECIO	Precio en el mercado, márgenes y condiciones comerciales, políticas de descuentos, plazos, etc.
CALIDAD	Aspectos del servicio que cumplan o sobrepasen los requisitos y especificaciones de los clientes.
DISPONIBILIDAD	entrega de servicio a tiempo, ciclo de compra -entrega, innovación y entrada al mercado.
SELECCIÓN	Facilidad de compra y adquisición, rapidez de búsqueda, rapidez de búsqueda, elección, transacciones, pago y entrega.
FUNCIONALIDAD	Variedad de opciones, prestaciones, flexibilidad de tiempos, portafolio de servicios, etc.
SERVICIO	Respuesta a errores, manejo de quejas, calidad de atención, servicio post venta, accesibilidad, disponibilidad, etc.
RELACIONES	Alianzas e integraciones de proveedores y socios convergentes para proveer soluciones totales, servicios personalizados, desarrollo de programas específicos, etc.
IMAGEN DE MARCA	Proyección deseada de la marca: Precio competitivo, el mejor servicio, la mejor compra, el mejor aliado, etc.

## ANEXO # 19

### FORMATO # 19: PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

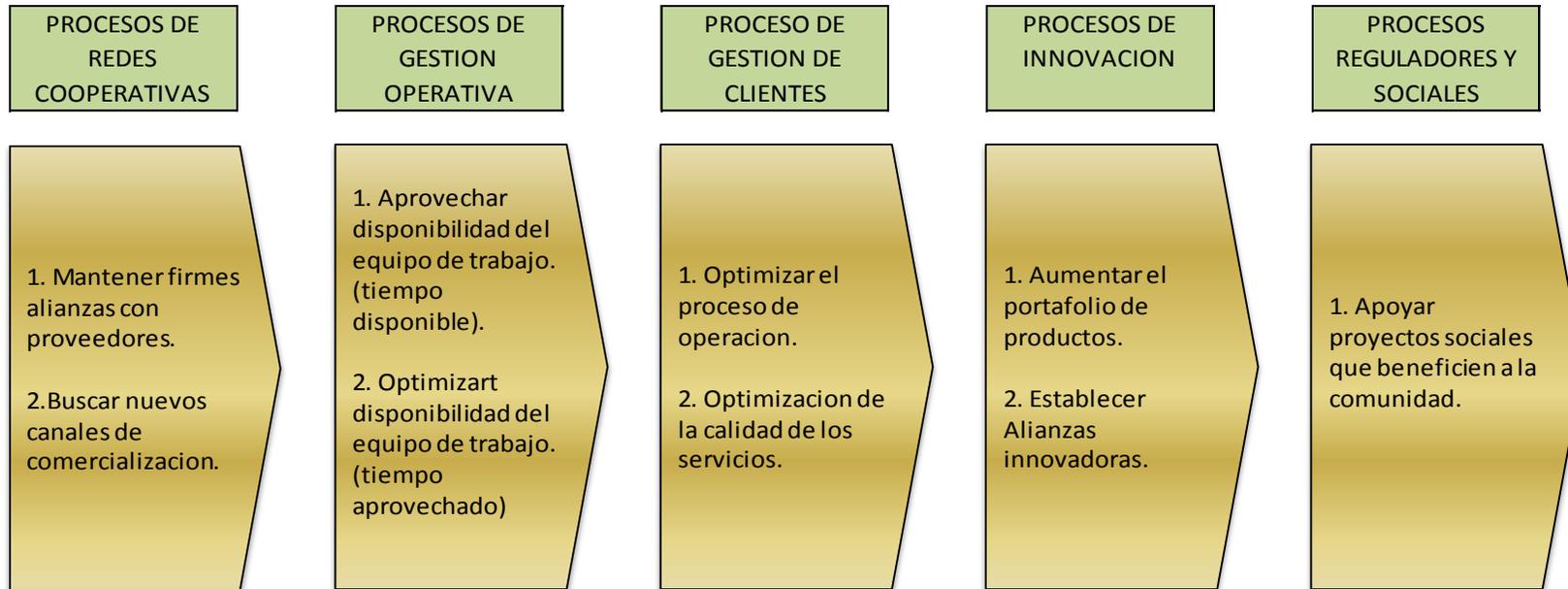


### CONSIDERACIONES

ESTRATEGIA FINANCIERA A LARGO PLAZO	Rentabilidad financiera a largo plazo con EBIT, EVA, ROI, VAN, etc.
MEJORAMIENTO ESTRUCTURA DE COSTOS	Optimizacion de capital de trabajo, reduccion de activos no productivos, optimizar gastos y reduccion de la actual estructura de costos fijos y variables. Aumento de la productividad y eficiencia.
AUMENTAR USO DE ACTIVOS	
MEJORAR INGRESOS DE NUEVOS MERCADOS	Expansion a lo cargo de la cadena productiva (Integracion Vertical), nuevos servicios, nuevos mercados geograficos, nuevos segmentos,, crecimiento via mescla de servicios o ventas cruzadas, etc
MEJORAR MARGEN DE CLIENTES ACTUALES	

## ANEXO # 20

### FORMATO # 20: PROPUESTA DE VALOR PARA LOS PROCESOS INTERNOS



#### CONSIDERACIONES

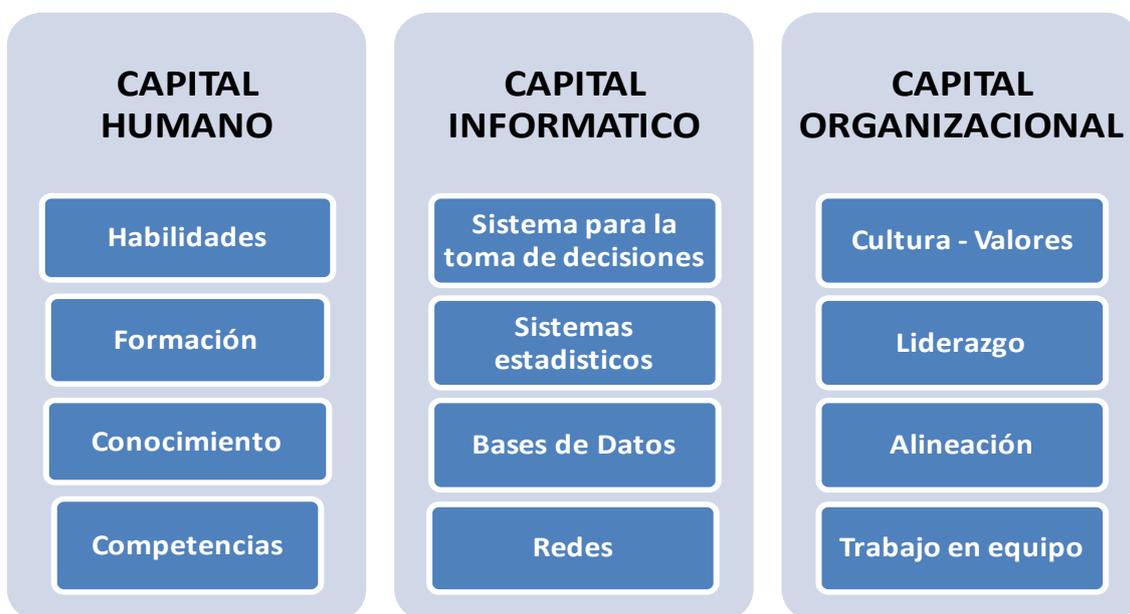
Procesos de Integracion de la cadena logistica y operacional	Procesos que producen y entregan servicios	Procesos que mejoran el valor para los clientes	Procesos que crean nuevos servicios	Procesos que mejoran comunidades y medio ambiente
Integracion Vert/Horizontal justo a tiempo completacion de ofertas Relacion con complementos	Oferta Produccion Distribucion Gestion de Riesgo	Selección Adquisicion Retencion Crecimiento	Identificacion de Cartera de I&D Diseño / Desarrollo Lanzamiento	Medio Ambiente Seguridad y Salud Empleo Comunidad

## ANEXO # 21

### FORMATO # 21: PROPUESTA DE VALOR PARA EL CAPITAL INTANGIBLE



### CONSIDERACIONES



## ANEXO # 22

### FORMATO # 22: IMPACTO DE LA INICIATIVA – INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PROYECTOS

IMPACTO DE LA INICIATIVA ESTRATEGICA		PRIORIDAD	INICIATIVAS ESTRATEGICAS PROYECTOS									
			Reingenieria Operacional	Capacitaciones	mejora equipos de computacion	Adquisicion de un software contable	investigacion de mercado	Optimizacion de recursos	publicidad & promocion	auditorias Operacionales	talleres & dinamicas	COPBERTURA DEL OBJETIVO
FINANZAS	Incrementar Rentabilidad	0,27	9	5	9	9	5	9	9	3	5	63
	Incrementar Eficiencia Operativa	0,20	5	9	9	3	5	5	0	5	5	46
	Incrementar Ventas	0,20	5	9	5	5	5	5	9	0	3	46
	Disminuir costos unitarios de servicios	0,16	3	0	3	5	3	9	5	5	5	38
	Aumentar ventas a los clientes	0,18	5	9	5	3	5	3	9	0	3	42
CLIENTES	Realizar acuerdos de exclusividad con empresas aliadas	0,13	3	0	0	3	5	3	5	3	0	22
	Incrementar satisfaccion de Clientes	0,31	3	5	9	9	9	3	9	3	3	53
	Capacidad de respuesta inmediata	0,30	9	5	9	9	3	9	3	0	5	52
	Manejo de los reclamos eficientemente	0,26	9	5	3	3	5	3	3	9	5	45
PROCESOS	Optimizar el uso del tiempo	0,24	9	5	5	5	3	9	3	3	5	47
	Incrementar calidad del servicio	0,23	9	9	9	9	0	5	0	0	3	44
	Mantener firmes Alianzas con Proveedores	0,21	3	3	0	3	9	5	9	3	5	40
	Aprovechar el uso de tecnologia	0,32	9	9	9	9	5	5	9	3	3	61
CAPITAL INTANGIBLE	Mejorar competencias	0,33	9	9	5	5	5	5	0	3	9	50
	Mejorar el sentido de pertenencia	0,16	0	3	3	3	3	0	3	0	9	24
	Plan de Incentivos al Personal	0,16	5	5	0	3	3	0	0	0	9	25
	Mejora comunicacional	0,35	9	3	9	9	3	5	3	3	9	53
IMPACTO ESTRATEGICO LOCAL			13,85	12,38	12,25	12,65	10,12	11,05	10,52	5,73	11,45	
RANKEO DE LOS PROYECTOS			1	3	4	2	8	6	7	9	5	

## ANEXO # 23

### FORMATO # 23: FORMATO DE INDICADORES

PERSPECTIVA			
NOMBRE DEL INDICADOR			
OBJETIVO			
FORMULA DE CALCULO			
RESPONSABLE			
FUENTE DE CAPTURA			
FRECUENCIA DE MEDICION			
NIVEL BASE	<input type="text"/>	UNIDAD	<input type="text"/>
		META	<input type="text"/>
		TENDENCIA	
SEMAFORO			
ROJO 	AMARILLO 	VERDE 	AZUL 
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%