



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES**

**TURISTICO RIOEMPRES TOURS S.A DE LA CIUDAD DE**

**RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR:**

**DARWIN JAVIER RODRÍGUEZ QUISHPE**

**Riobamba – Ecuador**

**2020**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES**

**TURISTICO RIOEMPRES TOURS S.A DE LA CIUDAD DE**

**RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR: RODRÍGUEZ QUISHPE DARWIN JAVIER**

**DIRECTOR: ING. MARCO VINICIO SALAZAR TENELANDA**

**Riobamba – Ecuador**

**2020**

**©2020, Darwin Javier Rodríguez Quishpe**

Se reconoce la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 2020 octubre 08

Darwin Javier Rodríguez Quishpe

No. Cédula: 060383814-5

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES TURISTICO RIOEMPRES TOURS S.A DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, realizado por el señor :DARWIN JAVIER RODRIGUEZ QUISHPE, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FECHA	FIRMA	FECHA
Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	<b>RAUL GERMAN RAMIREZ GARRIDO</b> <small>Firmado digitalmente por RAUL GERMAN RAMIREZ GARRIDO Fecha: 2021.02.25 17:46:47 -05'00'</small>	2020, octubre 08
Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION</b>	<b>MARCO VINICIO SALAZAR TENELANDA</b> <small>0603048703 Firmado digitalmente por 0603048703 MARCO VINICIO SALAZAR TENELANDA Fecha: 2021.02.25 16:42:11 -05'00'</small>	2020, octubre 08
Lcdo. Iván Giovanni Bonifaz Arias <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>	_____	2020, octubre 08

## **DEDICATORIA**

Dedico de manera especial a mis padres que son el pilar fundamental en mi vida, a mis sobrinitos mis tres hermanas por estar conmigo en las buenas y en las malas, porque ellos han sido para mí, un soporte y guía con su amor y consejos, a mi hermanito q desde el cielo sé que siempre nos cuida y nos protege. A mi hijo, aunque no estés a mi lado siempre mis logros van pensando en ti. Agradezco a Dios por concederme la mejor familia, a quienes amo con todo mi corazón.

**Darwin**

## **AGRADECIMIENTO**

Me faltarían páginas para agradecer a las personas que se han involucrado a lo largo de esta etapa. Empezare agradeciendo a Dios creador de todo lo existente por haberme regalado el privilegio de vivir y por haberme otorgado sabiduría, inteligencia, humildad y sobre todo fortaleza para poder salir adelante con mis estudios a pesar de las barreras y dificultades que se presentaron a lo largo del camino por regalarme una linda familia y sobre todo unida. Agradezco infinitamente a mis padres por ese apoyo incondicional en todo momento son la mejor bendición que Dios me ha regalado.

**Darwin**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Balance Scorecard (Bsc) o Cuadro de Mando Integral (CMI).....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1. Control estratégico.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.2. <i>Perspectivas del Balance Score Card</i>.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.3. <i>Indicadores</i>.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.4. <i>Indicadores de gestión</i>.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.5. <i>Beneficios del balance Score Card</i>.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.6. <i>Elementos básicos del Balanced Score Card</i>.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.7. <i>El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión</i>.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.8. <i>Importancia del balance Score Card</i>.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3. Plan Estratégico.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.1. <i>Ventajas</i>.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2. <i>Mapas estratégicos</i>.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.3. <i>Importancia</i>.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.4. <i>Estructura de un Plan Estratégico.</i>.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. Gestión empresarial.....</b>	<b>19</b>



1.4.1	<i>Importancia</i> .....	21
1.5	<b>Desarrollo Organizacional</b> .....	22

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	24
2.1.	<b>Modalidad de la investigación</b> .....	24
2.2.	<b>Tipo de Investigación</b> .....	24
2.3.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos</b> .....	25
2.3.1.	<i>Métodos</i> .....	25
2.3.2.	<i>Técnicas</i> .....	25
2.3.3.	<i>Instrumentos</i> .....	26
2.4.	<b>Población y muestra</b> .....	26
2.5.	<b>Idea a defender</b> .....	27

## CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	28
3.1	<b>Resultados</b> .....	28
3.1.1	<i>Resultados de la encuesta</i> .....	28
3.1.2	<i>Entrevista al gerente de la empresa</i> .....	47
3.2	<b>Discusión de resultados</b> .....	48
3.3	<b>Propuesta</b> .....	49
3.3.1	<i>Estructura Organizacional de la empresa</i> .....	49
3.3.2	<i>Análisis FODA en un taller realizado con el personal que labora en la empresa RIOEMPRES TOURS S.A</i> .....	50
3.3.2.1	<i>Análisis Interno</i> .....	50
3.3.2.2	<i>Análisis Externo.</i> .....	51
3.3.2.3	<i>FODA Ponderado</i> .....	52
3.3.2.4	<i>Matriz EFI</i> .....	54
3.3.2.5	<i>Matriz EFE</i> .....	56

3.3.2.6	<i>Análisis del Micro entorno</i> .....	57
3.3.2.7	<i>Mercado Meta</i> .....	58
<b>3.3.3</b>	<b><i>Direccionamiento estratégico.</i></b> .....	<b>58</b>
3.3.3.1	<i>Definición</i> .....	59
3.3.3.2	<i>Filosofía Corporativa</i> .....	59
3.3.3.3	<i>Principios</i> .....	59
3.3.3.4	<i>Matriz Axiológica</i> .....	62
3.3.3.5	<i>Misión</i> .....	62
3.3.3.6	<i>Misión actual</i> .....	63
3.3.3.7	<i>Misión propuesta</i> .....	63
3.3.3.8	<i>ADN de la misión</i> .....	64
3.3.3.9	<i>Visión</i> .....	64
<b>3.3</b>	<b>Desarrollo de estrategias</b> .....	<b>89</b>
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>94</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>95</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b>	Datos Informativos .....	28
<b>Tabla 2-3:</b>	Ocupación.....	29
<b>Tabla 3-3:</b>	Nivel de instrucción.....	30
<b>Tabla 4-3:</b>	Servicio de turismo.....	31
<b>Tabla 5-3:</b>	Compañía para realizar turismo.....	32
<b>Tabla 6-3:</b>	Paquetes turísticos .....	33
<b>Tabla 7-3:</b>	Calidad del servicio de transporte .....	34
<b>Tabla 8-3:</b>	Presentación de las adecuaciones de los buses.....	35
<b>Tabla 9-3:</b>	Servicio del chofer y controlador.....	36
<b>Tabla 10-3:</b>	Velocidad en carretera.....	37
<b>Tabla 11-3:</b>	Cumplimiento de itinerarios.....	38
<b>Tabla 12-3:</b>	Servicio de películas y volumen de música ambiental.....	39
<b>Tabla 13-3:</b>	Conocimiento de RIOEMPRES TOURS S.A .....	40
<b>Tabla 14-3:</b>	Lugares de visita frecuente .....	41
<b>Tabla 15-3:</b>	Razón por la que elegiría a “ RIOEMPRES TOURS S.A ” .....	42
<b>Tabla 16-3:</b>	Recomendaría a RIOEMPRES TOURS S.A.....	43
<b>Tabla 17-3:</b>	Grado de satisfacción de RIOEMPRES TOURS S.A .....	44
<b>Tabla 18-3:</b>	Próxima ubicación de RIOEMPRES TOURS S.A.....	45
<b>Tabla 19-3:</b>	Aspectos para mejorar la satisfacción en calidad .....	46
<b>Tabla 20-3:</b>	Análisis interno de la empresa.....	50
<b>Tabla 21-3:</b>	Análisis externo de la empresa .....	51
<b>Tabla 22-3:</b>	Foda Ponderado .....	52
<b>Tabla 23-3:</b>	Definición de clientes .....	57
<b>Tabla 24-3:</b>	Definición del Negocio.....	58
<b>Tabla 25-3:</b>	Matriz Axiológica de los Valores .....	62
<b>Tabla 26-3:</b>	Elaboración de la misión .....	63
<b>Tabla 27-3:</b>	ADN de la Misión .....	64
<b>Tabla 28-3:</b>	Visión propuesta.....	65
<b>Tabla 29-3:</b>	ADN de la Visión .....	66
<b>Tabla 30-3:</b>	Perspectiva Financiera.....	67
<b>Tabla 31-3:</b>	Perspectiva de Clientes.....	68
<b>Tabla 32-3:</b>	Perspectiva Interna. ....	69
<b>Tabla 33-3:</b>	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	70

<b>Tabla 34-3:</b>	Objetivos Estratégicos Claves.....	70
<b>Tabla 35-3:</b>	Objetivos Estratégicos Claves.....	72
<b>Tabla 36-3:</b>	Impacto VS. Factibilidad.....	75
<b>Tabla 37-3:</b>	Tiempos de los Objetivos Estratégicos Claves.....	78
<b>Tabla 38-3:</b>	Indicador Financiero.....	81
<b>Tabla 39-3:</b>	Indicador de Clientes.....	81
<b>Tabla 40-3:</b>	Indicador de Procesos Internos.....	82
<b>Tabla 41-3:</b>	Indicador de Aprendizaje y Crecimiento.....	82
<b>Tabla 42-3:</b>	Cuadro de Mando Integral.....	84
<b>Tabla 43-3:</b>	Visual Merchandising.....	89
<b>Tabla 44-3:</b>	Ampliación del Mix de productos.....	89
<b>Tabla 45-3:</b>	Promoción de ventas.....	90
<b>Tabla 46-3:</b>	Cross-selling.....	90
<b>Tabla 47-3:</b>	Up-selling.....	91
<b>Tabla 48-3:</b>	Capacitación sobre presentación de platos.....	92
<b>Tabla 49-3:</b>	Capacitación en atención y servicio al cliente.....	92
<b>Tabla 50-3:</b>	Gestionar la página de Facebook.....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b>	El CMI como la Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor.....	7
<b>Figura 2-1:</b>	Diagrama BSC .....	9
<b>Figura 3-1:</b>	Estrategia en términos operativos .....	10
<b>Figura 4-1:</b>	Mapa Estratégico Genérico.....	13
<b>Figura 5-1:</b>	Procesos de Gestión MCI.....	14
<b>Figura 6-1:</b>	Evolución de la teoría de la organización. ....	21

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Edad.....	28
<b>Gráfico 2-3:</b>	Ocupación.....	29
<b>Gráfico 3-3:</b>	Nivel de instrucción.....	30
<b>Gráfico 4-3:</b>	Servicio de Turismo .....	31
<b>Gráfico 5-3:</b>	Compañía para realizar turismo.....	32
<b>Gráfico 6-3:</b>	Paquetes turísticos .....	33
<b>Gráfico 7-3:</b>	Calidad del servicio de transporte .....	34
<b>Gráfico 8-3:</b>	Presentación de las adecuaciones de los buses.....	35
<b>Gráfico 9-3:</b>	Presentación de las adecuaciones de los buses.....	36
<b>Gráfico 10-3:</b>	Velocidad en carretera.....	37
<b>Gráfico 11-3:</b>	Cumplimiento de itinerarios.....	38
<b>Gráfico 12-3:</b>	Servicio de películas y volumen de música ambiental.....	39
<b>Gráfico 13-3:</b>	Conocimiento de RIOEMPRES TOURS S.A.....	40
<b>Gráfico 14-3:</b>	Lugares de visita frecuente.....	41
<b>Gráfico 15-3:</b>	Razón por la que elegiría a “ RIOEMPRES TOURS S.A ” .....	42
<b>Gráfico 16-3:</b>	Recomendaría a RIOEMPRES TOURS S.A.....	43
<b>Gráfico 17-3:</b>	Grado de satisfacción de RIOEMPRES TOURS S.A.....	44
<b>Gráfico 18-3:</b>	Próxima ubicación de RIOEMPRES TOURS S.A.....	45
<b>Gráfico 19-3:</b>	Aspectos para mejorar la satisfacción en calidad .....	46
<b>Gráfico 20-3:</b>	Estructura Organizacional de la empresa Emperador RioEmpres Tours S.A ..	49

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA

**ANEXO B:** ENTREVISTA

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfocó en desarrollar estrategias para posicionar la marca de la compañía de transportes turístico Rioempres Tours S.A y aumentar la participación de servicio en el mercado de Riobamba y la provincia de Chimborazo, se trabajó con una población económicamente activa (PEA) de la ciudad de Riobamba, según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) ascienden a 123,458 personas, los resultados de la muestra fueron 384 personas encuestadas, el estudio fue cualitativo y cuantitativo, con la aplicación de una metodología investigativa bibliográfica documental, se realizó investigación de campo en el nivel exploratorio y descriptivo, donde los resultados obtenidos fueron que la mayoría de personas si realizan turismo, pero con sus familiares y compañeros de trabajo, a lugares propios de nuestro país como a los países vecinos para realizar comercio o actividades turísticas; de esta manera, de acuerdo a la realidad esquemática y de funcionamiento de RioEmpres Tours S.A, al aplicar el cuadro de mando integral y ponderando el peso específico de impacto de la estrategia específica se establece 7 posibilidades técnicas como el Visual Merchandising, Mix de Productos o Servicios, Promoción de Ventas, Cross-sellig, Up-sellig y la capacitación en el manejo de conflictos y atención al cliente para contrarrestar y potenciar el área comercial y el tipo de posicionamiento basado en los objetivos empresariales. La propuesta del plan estratégico está basada en las 4 áreas de la empresa como son: administrativa, financiera, cliente, crecimiento y capacitación; y de esta manera la realidad esquemática y de funcionamiento de RioEmpres Tours S.A, al aplicar el cuadro de mando integral y ponderando el peso específico de impacto de cada estrategia. Se recomienda a la gerencia de la empresa que analice los presupuestos para cada una de las estrategias diseñadas en cuanto al reforzamiento de la imagen corporativa, publicidad, promoción y plan de capacitación.

**Palabras claves:** <COMUNICACIÓN>, <MARKETING DIGITAL>, <HERRAMIENTAS DIGITALES>, <REDES SOCIALES>, < POSICIONAMIENTO DE MARCA>.



0627-DBRAI-UPT-2021



## ABSTRACT

The present study focused on developing strategies to position the tourist transportation company called Rioempres Tours SA and increase the service share in the market of Riobamba city and the province of Chimborazo, working with the economically active population (EAP) of Riobamba city, according to data obtained from the Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) with 123,458 people. The results of the sample show 384 people surveyed, it was a qualitative and quantitative study, with the application of a documentary bibliographic research methodology, a field study was carried out at an exploratory and descriptive level, where the results obtained show that most of tourists travel with their families and coworkers to typical places in our country or near countries for trading or for tourism. In this way, according to the schematic and operating reality of RioEmpres Tours SA, when applying the balanced scorecard and weighing the specific impact of the specific strategy, 7 technical possibilities are established such as Visual Merchandising, Product Mix or Services, Sales Promotion, Cross-selig, Up-selling and training in conflict management and customer service to counteract and enhance the commercial area and the type of positioning based on business objectives. The strategic plan proposal is based on the 4 areas of the company such as: administrative, financial, customer, growth and training; and in this way the schematic and operating reality of RioEmpres Tours S.A, by applying the balanced scorecard and weighing the specific weight of impact of each strategy. It is recommended that the management of the company analyzes the budget for each one of the strategies designed in terms of reinforcing the corporate image, advertising, promotion and training plan.

Keywords: <COMMUNICATION>, <DIGITAL MARKETING>, <DIGITAL TOOLS>, <SOCIAL NETWORKS>, <BRAND POSITIONING>.

LUIS  
FERNANDO  
BARRIGA  
FRAY

Firmado  
digitalmente por  
LUIS FERNANDO  
BARRIGA FRAY  
Fecha: 2021.03.24  
10:56:26 -05'00'

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen diversas herramientas de planeación estratégica que permiten que las instituciones y empresas como pequeños negocios potencialicen las áreas administrativas, financieras y operativas con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos a corto y/o largo plazo y crear una cadena de valor para consolidar una imagen corporativa. Es así que basados en la Filosofía empresarial y el diseño de una cultura organizacional se pueden cumplir con los objetivos a corto y largo plazo de una manera eficaz pero estableciendo estrategias diseñadas de manera estratégica, pero primero se debe diagnosticar la realidad de la empresa y el mercado al cual pertenece y de esta manera posicionar la marca y su grado de incidencia y participación del mismo; lo más relevante es que cada una de las actividades tendrán un presupuesto muy significativo pero que tendrá un retorno en rentabilidad y mejora continua de la entidad.

El proceso sistemático de la planificación estratégica un sistema integrado por el diagnóstico de un FODA y estableciendo matrices internas y externas para poder establecer en qué posición se encuentra cada uno de los departamentos de la empresa; esto posterior irá corrigiendo de manera esquemática los procesos y procedimientos generados como paradigmas en la empresa de turismo y serán monitoreados para ajustarlos a la realidad del mercado, en un esquema de análisis del macro y micro entorno se desarrolla un Cuadro de mando integral el mismo que establecerá en un sistema de ponderación cuales son las actividades de mayor relevancia que ayudaran a cumplir los objetivos de la empresa y el grado de incidencia dentro del ramo.

Es de mucha relevancia en un mercado competitivo siempre buscar los medios científicos y académicos para establecer una cultura de mejora continua la misma que podrá ser establecida o implementada si todos los actores dentro del negocio actúan y participan de forma efectiva, es así que la empresa RIOEMPRES TOURS S.A, siempre busca integrar sus componentes empresariales para buscar una estabilidad laboral a sus empleados y una rentabilidad en el mercado pero de forma responsable que integre un bienestar de los actores más importantes como son los clientes y la experiencia que ellos puedan satisfacer con la expectativa de nuestro servicio y la calidad de actividades que puedan desarrollar con nosotros.

El primer capítulo, está orientado a recolectar información y antecedentes bibliográficos e información en la red mediante la revisión de libros, revistas científicas, tesis, normativa legal, páginas web, entre otros, estableciendo sustentar teorías, conceptos y limitaciones de la

planificación estratégica y poder disertar cada una de las teorías establecidas y aportar de acuerdo al conocimiento.

En relación, al segundo capítulo es la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos de la investigación con la finalidad de levantar información primaria oportuna y veraz que permita la verificación de la idea a defender del presente trabajo investigativo.

El capítulo tercero, se estructura la propuesta que se propondrá a la empresa RIOEMPRES TOURS S.A, para que sea evaluada e implementada en todas sus áreas luego de que se apruebe el presupuesto por los accionistas y se desinen responsabilidades específicas a cada uno de los profesionales encargados de desarrollar este sistema integrado de planificación estratégica y sus diversas actividades como el monitoreo y evaluación continua.

### **Planteamiento del problema de la empresa**

RIOEMPRES TOURS S.A es una empresa que oferta un servicio de transporte turístico satisfaciendo así las necesidades del turismo local y nacional, cuenta con una flota vehicular integrada por dieciséis unidades en: Vans, furgonetas, minibuses, microbuses y buses de diferente capacidad.

En la actualidad muchas empresas se plantean como meta ser exitosas y competitivas en el mercado, varias de ellas delimitan objetivos y estrategias para lograr mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional, mientras que otras lo realizan empíricamente. La planeación estratégica dentro de una organización es de vital importancia debido a que permite la determinación de los objetivos básicos a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento, siempre teniendo en cuenta que planificar no significa saber qué decisión tomar mañana, sino qué decisión se debe tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana.

En este contexto, RIOEMPRESS TOUR S.A en la actualidad no cuenta con un plan estratégico definido, el mismo que le permita generar una ventaja competitiva con relación a sus competidores y prevea un futuro mediante el desarrollo de procedimientos y operaciones. Es de suma importancia que los directivos de RIOEMPRESS TOUR S.A determinen de forma clara a dónde quieren ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentran, pueda fijar las estrategias necesarios para cumplir su misión, logrando de ésta manera elevar sus ingresos y satisfacer a sus clientes tanto internos como externos.

En la organización se evidencian algunos puntos críticos tales como: procesos no definidos, escasa capacitación al personal, no cuentan con una estructura organizacional, no plantean metas y objetivos, así como estrategias para cumplirlos, no se lleva a cabo un análisis tanto interno como externo, entre otros; lo cual representa un riesgo importante en el desarrollo y crecimiento sostenible a largo plazo.

### **Formulación**

¿Cómo la planeación estratégica aportará con el direccionamiento estratégico a la empresa RIOEMPRESS TOUR S.A, ¿que permita alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?

### **Delimitación del problema**

**Campo de acción:** Planeación Estratégica.

**Objeto de estudio:** Estrategias basadas en el BSC.

Delimitación espacial: El Plan Estratégico para la empresa “RIOEMPRESS TOUR S.A.” se realizará en la ciudad de Riobamba, en el periodo 2020.

### **Justificación**

#### **Justificación teórica**

En las empresas de turismo y transporte lo más importante en la actualidad interpretar el grado de satisfacción de los usuarios de este servicio y procesos efectivos en todas las áreas con el propósito de encontrar la excelencia, la finalidad siempre será ofrecer servicios de calidad, de manera que constantemente se mantenga la competitividad en el mercado y la mejora continua sea efectiva para la supervivencia de cualquier negocio.

El plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

## **Justificación Práctica**

Al tener una herramienta efectiva como la planeación estratégica, se aplicará un diagnóstico situacional FODA, esto hará que se evalúe de forma específica y esencial mediante el diagnóstico de la situación actual de la empresa; así también herramientas administrativas que permitan que su accionar sea más efectivos para que la empresa RIOEMPRES TOURS S.A incremente su competitividad.

Dentro de los objetivos más relevantes, estarán la excelencia en la atención al cliente y calidad de los servicios de transporte y difusión turística y de negocios; enfocados en las necesidades, deseos y expectativas del mercado.

De manera práctica este trabajo de titulación presentará una propuesta de estrategias efectivas que hagan que RIOEMPRES TOURS S.A implemente un sistema práctico de competitividad dentro del ámbito en el que se desarrolla que es el transporte turístico y de negocios nacional e internacional.

## **Justificación metodológica**

Se utilizará la investigación Cuanti y cualitativa, ya que se necesitarán datos estadísticos como referente de mercado para un análisis profundo y al mismo tiempo cualitativamente por el grado de satisfacción de los usuarios y el nivel de experiencia que mantuvieron al utilizar los servicios que RIOEMPRES TOURS S.A oferta al mercado.

La investigación es analítica sintética y al mismo tiempo; las herramientas de investigación como la entrevista dirigida al gerente y accionistas, la encuesta dirigida a los clientes y posibles clientes.

## **El Objetivos del Proyecto**

### **Objetivo General**

- Diseñar el plan estratégico para la compañía de transportes turístico Rioempres tours S.A de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

## **Objetivo Especifico**

- Analizar el diagnóstico situacional de la pequeña empresa Rioempres tours S.A, mediante el análisis macro y micro ambiental.
- Determinar el direccionamiento estratégico para la empresa Rioempres tours S.A, que permita tomar medidas para la adaptación y actuación de la Empresa a los cambios en el entorno.
- Diseñar planes tácticos y operativos a través del Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card) medidos a través de indicadores de gestión.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1. Antecedentes de la investigación

La Empresa donde se realizó la presente investigación desarrolla proyectos de tercerización de procesos desde hace más de 15 años. Está cuenta con un plan estratégico deficiente en donde no se mide el desempeño de sus colaboradores en la práctica pre y post servicios. El plan estratégico consistió en incrementar la calidad de servicio teniendo un mejor control en los entregables de las distintas áreas que conforma la empresa, especialmente en el área de proyectos, ya que es ahí donde se inicia y termina una licitación decepcionando entregables de otras áreas. De la misma manera, se realizó una evaluación de los factores externos, con las matrices de evaluación estratégica MEFE y MPC; e internos, empleando la matriz EFI. Dichas matrices alimentaran a la matriz FODA, con la cual se formularon indicadores y seleccionado las más relevantes para incrementar los puntos clave de la empresa mediante las matrices PEYEA, MIE, MDE y MCPE. Durante la simulación del diseño del Balanced Scorecard, se definieron los indicadores los cuales se diseñarán bajo el enfoque de la metodología del Balanced Scorecard bajo cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Esta es una herramienta que permite medir la eficiencia del personal operativo y administrativo referente a la productividad y plazos de entrega respectivamente. De esta forma, a través del diseño del balance Scorecard, se pudo simular la reducción del número de días de implementación de nuevos servicios, esto permitió reducir el número de penalidades hasta en 12 mil soles por mes, indicado una mejora de hasta un 33 % con respecto al año 2017.

### 1.2. Balance Scorecard (Bsc) o Cuadro de Mando Integral (CMI)

Podemos definir el cuadro de mando integral, como una tecnología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos, medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados (Baraybar, 2011).

El Cuadro de Mando Integral, es la traducción al español que se da a "Balanced Score Card", sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha

convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial (Moreno, 2009).

De una forma más sintética podemos definirlo como la Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor, representándola de la siguiente manera:



**Figura 1-1:** El CMI como la Dirección Estratégica focalizada

Fuente: (Baraybar, 2011)

En términos conceptuales y metodológicos, el Cuadro de Mando Integral, complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. El modelo muestra cómo es posible trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la del aprendizaje y crecimiento (Lucetty, 2012).

### **1.2.1. Control estratégico**

Para asegurar los resultados de todos los factores que emprende una empresa se debe tener un tipo de control que evalúe globalmente el plan estratégico, las actividades organizacionales y los resultados que proporcionan información para una acción futura. Suele utilizar información posterior y previa; el control posterior mide salidas; la información de control se retroalimenta y



compara con los objetivos trazados para hacer los cambios necesarios. El control previo mide los insumos en el extremo delantero del proceso (Daft, 2005).

El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores de actuación. Estos son elementos que en cada área estudiada reflejan el estado y perspectivas que son necesarias reforzar o mejorar o mantener para alcanzar los objetivos deseados (Kaplan & Norton , 1996).

### ***1.2.2 Perspectivas del Balance Score Card***

Según Kaplan y Norton (1996), el cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

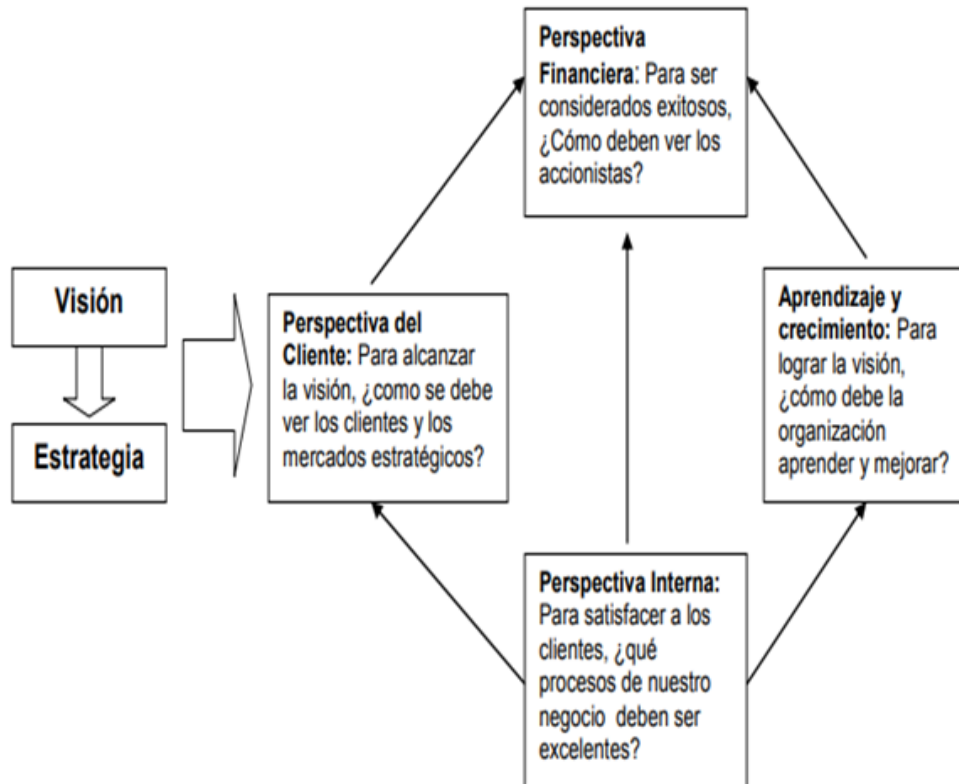
- 1) Financieras,
- 2) Del Cliente,
- 3) Del Proceso Interno y
- 4) de Formación y Crecimiento

Perspectiva del Proceso Interno: Cuando se instituye un Cuadro de Mando Integral, se recomienda definir la cadena de valor de los procesos internos, comenzando con los procesos de innovación: Primero, se identifican las necesidades de los clientes y se desarrollan soluciones para esas necesidades. Luego, se integran los procesos operativos de producción y servicios ligados a esas necesidades y, finalmente, se establece un buen servicio post-venta.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: El Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Esta última perspectiva garantiza los elementos necesarios para arribar con éxito a las otras metas. Es preciso invertir en infraestructura, personal, sistemas y procesamientos, para concretar objetivos de crecimiento. Para ello deben medirse aspectos relacionados con cada uno de ellos.

Perspectiva del Cliente: Desde la perspectiva de los clientes, deberá identificarse cada segmento de los clientes y de mercado que han elegido para competir. A través de indicadores clave como lealtad, fidelidad, satisfacción, adquisición y rentabilidad, las empresas pueden descubrir la satisfacción de un producto o servicio en el mercado.

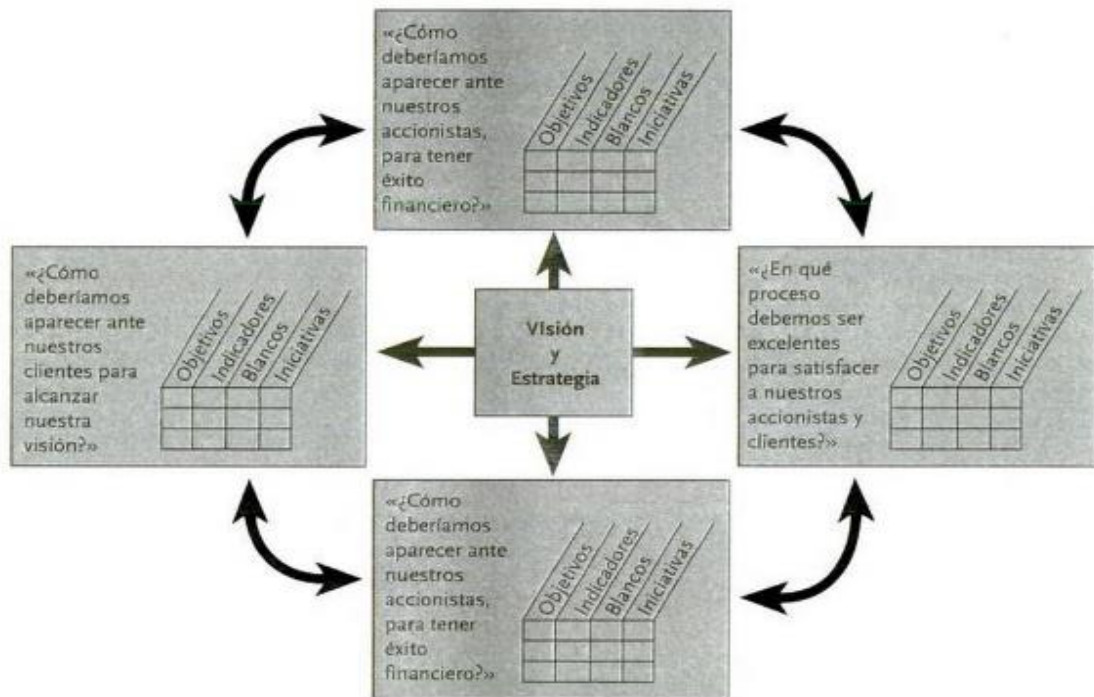
Perspectiva financiera: Los objetivos financieros sirven para enfocar los indicadores de todas las demás perspectivas. Cada medida seleccionada deberá formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto que culminará en la mejora de la actuación financiera.



**Figura 2-1:** Diagrama BSC

Fuente: (Kaplan & Norton , 1996)

Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el CMI



**Figura 3-1:** Estrategia en términos operativos

Fuente: (Kaplan & Norton , 2009)

### 1.2.3 Indicadores

Para (Moreno, 2009), es una relación entre variables específicas que mide el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados esperados para un proceso, subprograma o proyecto. Proporciona una escala con la cual se puede medir un cambio real logrado y verificar la satisfacción del cliente con relación al mismo. Un buen indicador por lo menos deberá cumplir con cuatro características:

- Validez: debe reflejar el aspecto de la calidad para el que se creó o estableció y no otro.
- Confiabilidad: debe brindar el mismo resultado en iguales circunstancias.
- Comprensibilidad: debe comprenderse fácilmente qué aspecto de la calidad pretende reflejar.
- Sencillez: debe ser sencillo de administrar, de aplicar y de explicar

### 1.2.4 Indicadores de gestión

Dentro de una organización se hace necesario ir más allá de la definición de indicador e implementar los llamados indicadores de Gestión que resultan ser una manifestación de los

objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión (Salgueiro, Indicadores de Gestión y cuadro de mando, 2001).

### ***1.2.5 Beneficios del balance Score Card***

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

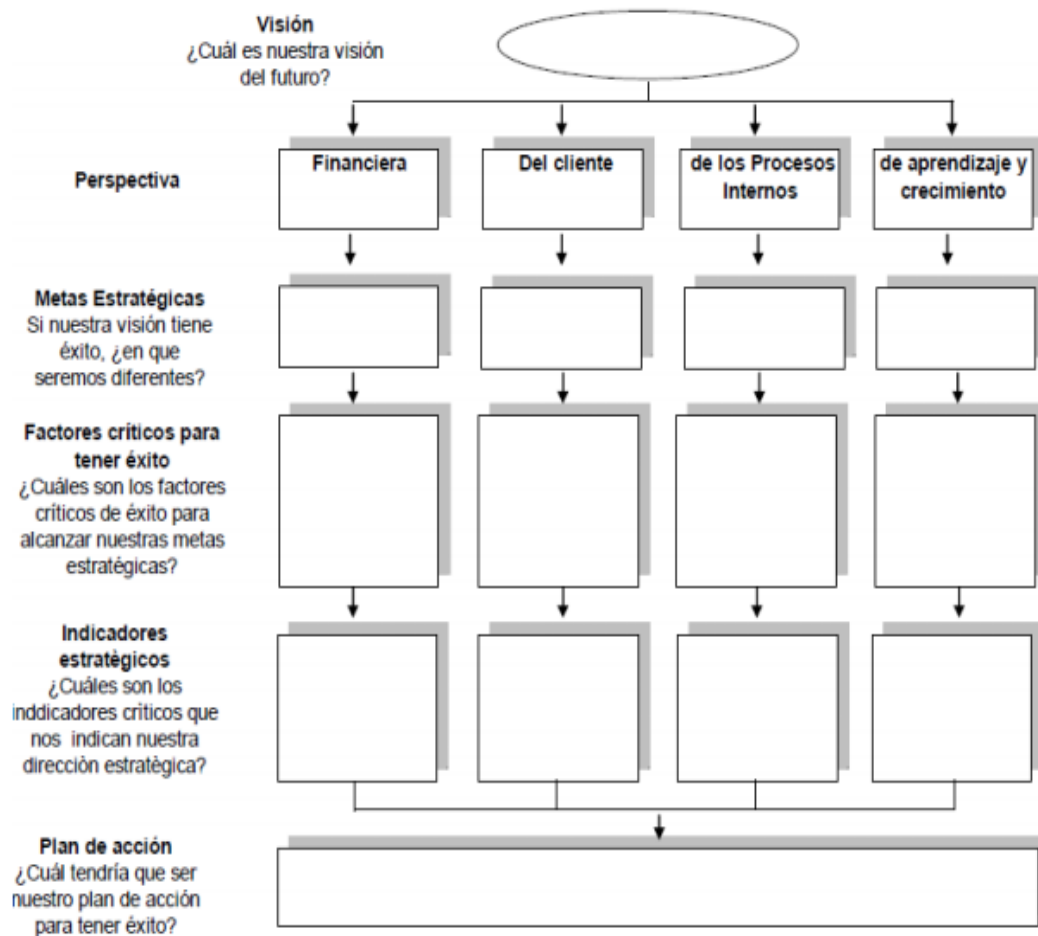
- Satisfacción del cliente: La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.
- Monitoreo del proceso: El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
- Benchmarking: Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.
- Gerencia del cambio: Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

### ***1.2.6 Elementos básicos del Balanced Score Card***

Con la finalidad de conseguir que la estrategia de una organización, resulte consistente mediante el desarrollo de un modelo de Balanced Score Card, su construcción debe, según (Amat & Dowds, 1998), comenzar con la definición de los siguientes elementos:

- La misión (¿por qué existimos?)  
Es el juicio general que identifica el propósito fundamental para el cual fue creada la organización y la naturaleza de su negocio; estableciendo los productos, clientes, socios y ámbitos geográficos.
- La visión (¿qué queremos ser?)  
Es el horizonte al que se quiere llegar, es decir, se refiere al futuro deseado. Son las imágenes de realidad futura que poseen tanto la organización como los RR.HH. que la constituyen en función de sus deseos, sueños, ideales, valores y creencias.
- Los valores (¿en qué creemos?)  
Son los principios que regulan el funcionamiento de la organización; estableciendo los límites entre los cuales se pueden mover.

Como consecuencia de los elementos mencionados, se puede establecer el marco estratégico para la creación sostenible de valor en la organización, en función de un análisis externo del entorno e interno de las capacidades diferenciales, teniendo presente todos los grupos de interés relacionados con ella, ya sean accionistas, empleados, clientes, entre otros. Además, se debe efectuar la definición estratégica, constituyendo realmente el punto de partida del modelo de BSC. Continuando con el proceso, se debe proponer la elaboración de un mapa estratégico, el cual se define como el conjunto de objetivos estratégicos que se enlazan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y cómo la implantación de determinadas mejoras, en ciertos objetivos pueden influir en otros, con la finalidad de contribuir al desarrollo global del negocio y, por ende, al de sus accionistas y público interesado. Así pues, se logra visualizar de una manera sencilla y gráfica la estrategia de la organización, además de conseguir conjugar y priorizar los objetivos estratégicos e incrementar el aprendizaje en el trabajo en equipo en dicho proceso de elaboración (Kaplan & Norton , 2014).



**Figura 4-1:** Mapa Estratégico Genérico

Fuente: (López C. , 2002)

### 1.2.7 El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

Para (Kaplan & Norton , 2009), el cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

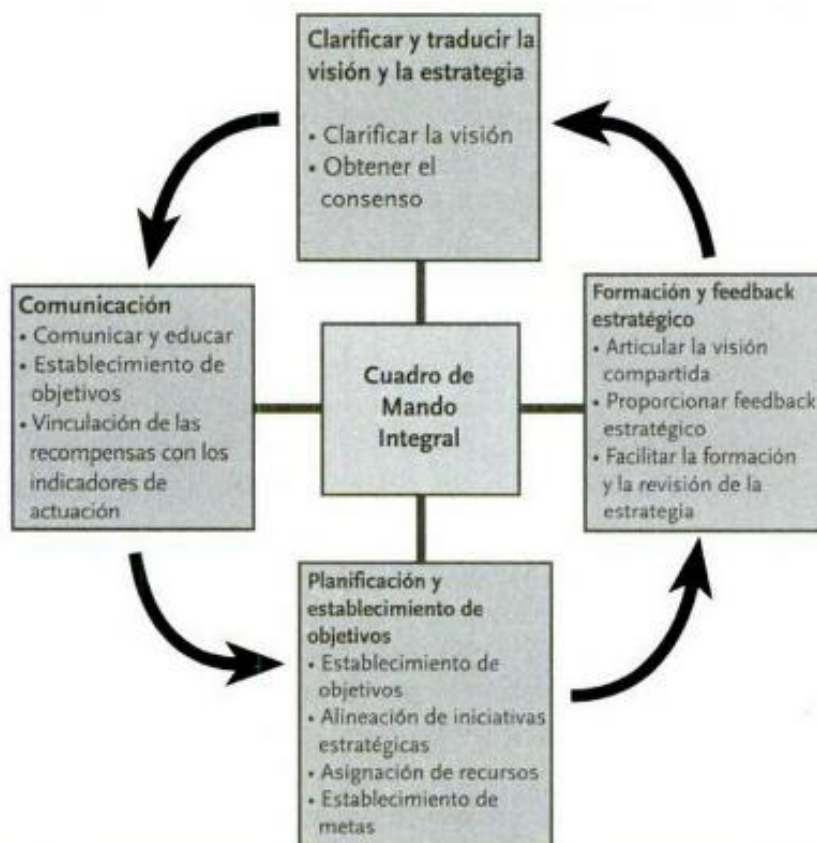
- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar el feedback y formación estratégica

El proceso de formación estratégica se puede evidenciar que la medición, posibilita la consecución de objetivos dentro del proceso de comunicación y alineación de todas las personas

en la organización, pues relaciona las acciones de los individuos con los objetivos organizacionales.

La identificación del sistema causa-efecto característica del Cuadro de Mando permite que los empleados comprendan como encajan dentro del papel integral de la organización, sistema que en su aplicación tiene una característica de dinámico, pues repite la evaluación con la implementación del cambio cuando éste es necesario. Frente a este contexto, el Balanced Score Card no solo mide los cambios, sino que delinea la estrategia para favorecer el camino adecuado hacia la consecución del objetivo planteado.

En la formación estratégica se presenta el proceso de retroalimentación, por el cual en forma inicial se evalúa la estrategia planteada, para sobre la base de los resultados, definir los cambios que en ese momento se consideren oportunos para la consecución del objetivo final, con la finalidad de en forma posterior evaluar si las estrategias redefinidas alcanzaron las metas planteadas (Lucetty, 2012).



**Figura 5-1:** Procesos de Gestión MCI

Fuente: (Kaplan & Norton , 2009)

### ***1.2.8 Importancia del balance Score Card***

Monitorea el desempeño de la organización como un todo por medio de no más de 14 indicadores clave que resumen si la empresa va por buen camino o no.

1. Ayuda a no perdernos en una infinidad de indicadores que no ayudan a tomar buenas decisiones
2. Nos muestra una buena fotografía de la empresa en campos tan determinantes como el desempeño financiero y comercial; asimismo, en temas críticos para el desempeño futuro de la empresa como el liderazgo de los empleados o el desarrollo de sistemas de información.
3. Permite que los directivos puedan hacer seguimientos a los resultados de la planeación estratégica porque muchas veces se puede correr el riesgo de quedarse en el papel.
4. Permite una clara comunicación de los objetivos y decisiones de la alta dirección con el resto de la organización (Gomez., 2006).

El BSC es considerado actualmente como uno de los modelos de gestión y planificación más importantes, capaz de diagnosticar y resolver los problemas financiero y no financiero de todo tipo de organizaciones ya que comprende la relación entre las estrategias competitivas y los objetivos planteados medidos a través de indicadores que permiten con la implementación de planes de acción alinear y equilibrar a todas las áreas de una empresa mediante el desempeño profesional de todos los empleados.

El CMI brinda una gestión empresarial global tanto financiero como no financiero ya que es una herramienta de gestión estratégica que involucra el manejo de las áreas departamentales y funcionales apuntando al alcance de la misión y la visión de la organización, ya que la aplicación adecuada faculta como una herramienta de proyección y no únicamente como componente de control histórico.

Son importantes y necesarios los recursos para asignar en capacitación y desarrollar los sistemas con la información y realizar cambios organizacionales que implica la aplicación del CMI por eso, es indispensable la capacitación sobre cadena de valor, estrategia competitiva de marketing, entre otros.

El BSC permite un crecimiento sostenible ya que se crea un valor agregado de control alineado a la planificación estratégica involucrando a todos los miembros de la organización produciendo



cambios positivos e importantes en el ambiente organizacional tomando en cuenta que se debe tomar la responsabilidad de su ejecución por convicción y no por imposición para de esta manera obtener la ventaja competitiva como empresa (Mba., 2016).

### **1.3 Plan Estratégico**

El plan estratégico determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. También se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro del mismo antes de emprender la acción.

Es por ello que Russell Ackorff, profesor de Wharton Business School y destacado consultor sobre Plan Estratégico manifiesta que: “El plan se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera acción” (Ackorff, 1981).

Según la Definición (Cortés, 1998): “Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”.

#### ***1.3.1 Ventajas***

El plan estratégico, en su proceso formal es útil debido a su proceso creativo, y que raras veces incide en las decisiones cotidianas, lo que trae como ventajas, las siguientes:

- Mejora el planteamiento estratégico.

Al establecer una visión, misión, la planificación y determinación de objetivos, influye positivamente en el desempeño de una empresa.

- Permite enfrentar los principales problemas de las empresas.

La planeación estratégica es una forma intencional y coordinada para que las empresas enfrenten la mayoría de sus problemas críticos, como: Reducir gastos, buscar nuevas formas de financiamiento, reordenar procesos; intentando resolverlos proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

- Introduce una forma moderna de gestionar la empresa

Una buena planificación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas (Rosales, 2003).

### ***1.3.2 Mapas estratégicos***

El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa – efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Permite visualizar cómo los recursos intangibles son movilizados y combinados con otros recursos, tanto tangibles como intangibles, para crear valor al cliente y resultados financieros para la organización. Proporciona una manera uniforme y coherente para describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores, o sea un nexo entre la formulación y la ejecución de la estrategia.

El mapa estratégico general, que se presenta en la figura de la página siguiente, proporciona una lista de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. Ayuda a chequear si la estrategia desarrollada ha tenido en cuenta todas las relaciones causa-efecto. (Kaplan N., 2004)  
El mapa estratégico se basa en los siguientes principios:

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. La inversión en recursos intangibles con vista a un crecimiento de ingresos a largo plazo normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero en el corto plazo. El punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad, con el objetivo a largo plazo de un crecimiento estable de los ingresos. Pueden existir otros resultados, para distintos grupos de interés, que requieran ser equilibrados en la formulación estratégica.

La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente. Se requiere una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivos y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos. La claridad de esta propuesta de valor es la dimensión más importante de la estrategia. Además de los clientes objetivos, la organización debe identificar las otras partes interesadas y la propuesta para satisfacerlas.

El valor se crea mediante procesos internos. Los procesos determinan cómo se crea y sostiene el valor. La empresa debe focalizarse en los pocos procesos clave que generan la propuesta de valor

diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar. Los procesos internos los podemos clasificar en cuatro categorías:

- a) gestión de operaciones,
- b) gestión del cliente,
- c) procesos de innovación, y
- d) procesos reguladores y sociales.

La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios. Las estrategias deben ser equilibradas y considerar al menos un proceso crítico en cada uno de las cuatro categorías de procesos internos.

La alineación estratégica determina el valor de los recursos intangibles. Ninguno de los recursos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o en forma independiente. El valor de estos recursos intangibles deriva de su capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia. Las inversiones en recursos intangibles (programas de RRHH, TI, etc.) deben estar alineados con la estrategia para que agreguen valor.

El modelo de mapa estratégico hecho a medida de la estrategia particular de la organización, describe de qué modo los recursos intangibles impulsan las mejoras del desempeño de los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas y otras partes interesadas (Kaplan N., 2004).

### ***1.3.3 Importancia***

El Plan Estratégico es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos – humanos, financieros y materiales. La importancia de un Plan Estratégico radica básicamente en:

1. Identificar las oportunidades de negocios más prometedores para la empresa.
2. Señalar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
3. Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.
4. Servir de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de las áreas funcionales de la empresa (Rosales, 2003).

### ***1.3.4 Estructura de un Plan Estratégico.***

La Asociación Norteamericana de Administración ha publicado en su libro de Trabajo – Programa para la Planeación Estratégica, en el cual sostienen que las características que debe tener un plan son:

1. El Plan Debe ser sencillo.
2. El Plan debe ser flexible.
3. El Plan debe ser creíble.

Un Plan Estratégico debe especificar los asuntos más importantes que se van a considerar. Debe identificar las diversas áreas operacionales clave y quién será responsable de cada una. El Plan Estratégico debe precisar los principios globales de trabajo del organismo encargado de la administración. Cualquier Plan Estratégico debe incluir disposiciones para una revisión y evaluación de los procesos en su conjunto.

Estos no se ejecutan por sí mismos, por lo que es fundamental identificar con anticipación los problemas que pudieran presentarse.

La creación de un plan estratégico empieza por una investigación preliminar, luego se debe elaborar una lista del tipo de actividades que deben realizarse antes de seguir con los pasos de la implementación. Es de prestarse especial atención al nombramiento de directivos que se responsabilicen en el desarrollo de los objetivos y equipamiento de control; debido a que debe cuidadosamente planear bien para funcionar de la mejor manera.

Posteriormente de haber obtenido toda la información acerca de lo que tiene que cumplir el administrador y conocer los puntos débiles y fuertes de sus prácticas de gestión actuales podrán desarrollar un plan estratégico. (Clement, 2015)

## **1.4 Gestión empresarial**

El concepto de gestión empresarial ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías, servicios y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo.

Para (Chiavenato, 2006) la gestión empresarial es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, para Julio García del Junco, Francisca Martín Jiménez y Rafael Perriñez Cristóbal (Castro, 2001), conciben la gestión empresarial como el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización.

Las ciencias administrativas o gestión tienen diversos aspectos u obstáculos epistemológicos en la construcción de un nuevo conocimiento como es desarrollado como lo enuncia (Soto, 2010) a continuación:

- a. La ausencia y carencia de reflexión teórica en el campo.
- b. La aplicación de técnicas de investigación bajo criterios de usos y costumbres de la “ciencia”, sin cuestionarse sobre la pertinencia en los objetos de estudios.
- c. Las escalonadas jerarquías de la verdad-autoridad de la estructura de poder académico, distribuidos piramidalmente por grados académicos, donde se reconocen o desconocen de manera mágica los problemas de la realidad, los sujetos que los investigan y los problemas del conocimiento.
- d. La orientación “profesionalizarte” de nuestras carreras.
- e. El desconocimiento de las implicaciones sociales que subyacen en ciertas aplicaciones de los paradigmas administrativos.
- f. La falta de fundamentos sólidos en la formación disciplinaria.
- g. La ausencia de crítica y autocrítica como vigilancia epistemológica.
- h. El consumo acrítico de residuos teóricos, principalmente del management.
- i. La subordinación del campo académico al campo de los negocios.
- j. Las formulaciones y las acciones del ejercicio de la administración que están atrapadas en la razón instrumental en la formulación de la eficiencia.
- k. La fragmentación de saberes de las profesiones administrativas.
- l. La falta de dispositivos orientados a la formación científica en los planes de estudio.
- m. Los problemas complejos de sus objetos de estudio y de las condiciones sociales económicas en la periferia.



**Figura 6-1:** Evolución de la teoría de la organización.

Fuente: (Tovar, 2007)

### 1.4.1 Importancia

Uno de los aspectos fundamentales en las empresas, pero que a la vez se le suele prestar menos atención, es la gestión empresarial.

Podríamos decir que la buena gestión empresarial implica dos cosas: ser efectivo y ser eficiente. Ser efectivo significa hacer la tarea asignada de forma adecuada, mientras que ser eficiente significa hacerlo al mínimo coste y sin desperdiciar recursos. La gestión empresarial según (Aplimedia, 2018) es indispensable ya que:

- Ayuda a alcanzar objetivos comunes

Una buena gestión empresarial organiza los factores de producción e integra los recursos de manera efectiva para alcanzar objetivos.

- Contribuye a una utilización óptima de los recursos

La buena gestión empresarial utiliza los recursos humanos y físicos de manera productiva. La gestión debe optimizar el uso de recursos escasos y seleccionar su mejor uso, y para ello, valerse

de expertos, profesionales que aporten sus habilidades y conocimiento en una utilización correcta y libre de desperdicios de estos recursos.

- Reduce costes

Consigue máximos resultados con una mínima inversión, gracias a una planificación correcta que permita invertir poco y conseguir mucho.

- Establece una organización adecuada

Conseguir una organización acertada es una de los objetivos de la gestión empresarial, y su principal función debe ser la de evitar solapar esfuerzos y responsabilidades.

- Establece equilibrio

Una buena gestión empresarial permite a la organización sobrevivir en un panorama cambiante y se mantiene al tanto de estos cambios.

- Es esencial para la prosperidad social

Una gestión empresarial eficiente lleva a una mejor producción económica, lo cual permite aumentar el bienestar de las personas y la sociedad.

## **1.5 Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno”.

Es importante señalar que el desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización.

En varias organizaciones se utiliza el desarrollo organizacional para rediseñar las estructuras, en las que existirán nuevos valores, reglamentos y políticas para llevar a cabo los cambios.

Los beneficios obtenidos por el nuevo aprendizaje, es propiciar modificaciones en las conductas con el fin de obtener un aprovechamiento, y no sólo asimilar de memoria el nuevo

aprendizaje, el cual es utilizado como una estrategia para modificar el comportamiento colectivo basado en un cambio planeado. Con el aprendizaje en la organización, se utilizan las técnicas del desarrollo organizacional, donde la empresa aprenda a aprender (Luis, 2002).



## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. Modalidad de la investigación**

La modalidad de la investigación es clasificada atendiendo a tres criterios: cualitativo, cuantitativo y cuali-cuantitativo.

En lo que respecta a la investigación cualitativa, Hernández & Baptista (2014), consideran que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pág. 7).

Los mencionados autores enuncian que la investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar Hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Mientras que la investigación cuali-cuantitativa, es un enfoque que se genera a partir de la combinación de los estudios cualitativos y cuantitativos al seleccionar los elementos predominantes de cada uno.

La presente investigación corresponde al enfoque cuali-cuantitativo, ya que en la misma se presentarán características de los criterios cualitativos y cuantitativos mediante la recolección de información resultante sobre los criterios emitidos por el personal de la empresa RIOEMPRES TOURS S.A, así como también datos numéricos provenientes de los instrumentos a aplicar al mercado objetivo de la organización.

#### **2.2. Tipo de Investigación**

La investigación concuerda con dos tipos: Bibliográfica y de campo.

Investigación bibliográfica o documental: “La investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura, crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas y centros de documentación e información” (Baena, 2014). En este sentido al tratarse de uno de los principales pasos para cualquier investigación, se realizará la selección de fuentes de información y la revisión de material bibliográfico existente con respecto a la temática a estudiar.

Investigación de Campo: La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de la información de todos los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (Arias, 2006)

De acuerdo a la definición, el estudio a desarrollarse se centrará en recopilar información primaria de los sujetos de estudio, es decir del personal de la organización, así como también de los clientes que conforman su mercado meta.

### **2.3. Métodos, técnicas e instrumentos**

#### **2.3.1. Métodos**

En la investigación se utilizará el siguiente método:

Método analítico-sintético: “Estudia los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual y luego integra dichas partes para estudiarlas de manera holística” (Morán & Alvarado, 2010)

Considerando este método, en el presente estudio se evidenciará su aplicación al realizar un análisis de cada problema que ha sido identificado en la empresa RIOEMPRES TOURS S.A y a partir de ello tener una visión integral del objeto de estudio.

#### **2.3.2. Técnicas**

Las técnicas a ser empleadas dentro de la investigación constituyen la encuesta y entrevista, a través de las cuales se obtendrán perspectivas y puntos de vista diferentes del personal de la empresa RIOEMPRES TOURS S.A y de los clientes de la misma.

### 2.3.3. Instrumentos

Los instrumentos a ser utilizados se enuncian a continuación:

- Cuestionario
- Guía de entrevista

### 2.4. Población y muestra

La población constituye a la población económicamente activa (PEA) de la ciudad de Riobamba, según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) ascienden a 123,458 personas.

Y también se realizará una entrevista al Gerente de la empresa RIOEMPRES TOURS S.A

Para determinar el tamaño de la muestra a continuación se presenta la fórmula respectiva:

$$n = \frac{Z^2 * pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 * pq}$$

Dónde:

- n = Tamaño de la muestra  
N = Población  
Z = Valor de la distribución normal  
p = Probabilidad de ocurrencia del fenómeno  
q = Probabilidad de no ocurrencia del fenómeno  
e = Error Estándar

Siendo los valores:

- N = 123458  
Z = 1.96  
p = 0.5  
q = 0.5

$$E = 5\%$$

Sustituyendo los valores en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{((1.96^2) * (0.5)(0.5)(123458))}{((0.05)^2 * (123458 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$
$$n = \frac{118569,06}{308,64 + 0,9604}$$
$$n = 384,17 \sim 384$$

Se aplicarán 384 encuestas a la PEA de la ciudad de Riobamba.

## **2.5. Idea a defender**

La planeación estratégica proveerá a la empresa RIOEMPRES TOURS S.A los lineamientos para una eficiente gestión de recursos enfocados a la consecución de sus objetivos y en el cumplimiento de su filosofía organizacional.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Resultados

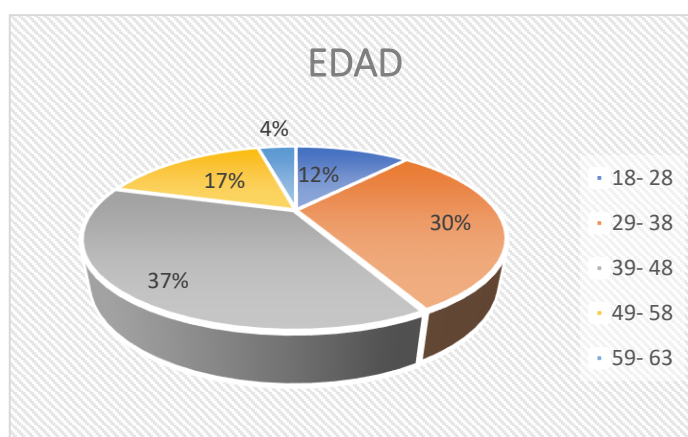
##### 3.1.1 Resultados de la Encuesta

**Tabla 1-3:** Datos Informativos

EDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
18- 28	45	12%
29- 38	117	30%
39- 48	143	37%
49- 58	64	17%
59- 63	15	4%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 1-3:** Datos informativos

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

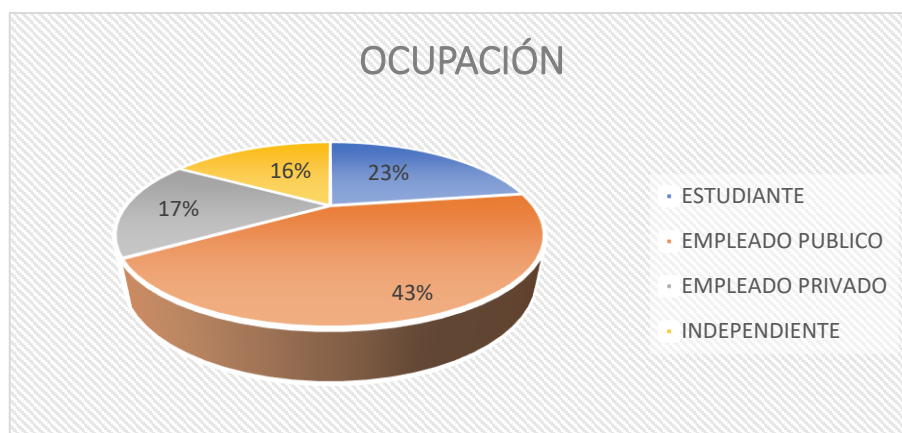
**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro 1-3 y en el gráfico 1-3, un 37% de los encuestados corresponden a edades comprendidas entre los 39 y 48 años, por otro lado un 30% a edades en un rango de 29 a 38 años, es decir, la mayoría de los encuestados se encuentran dentro de la población económicamente activa PEA en edades de producción plena.

**Tabla 2-3:** Ocupación

OCUPACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
ESTUDIANTE	87	23%
EMPLEADO PUBLICO	167	43%
EMPLEADO PRIVADO	67	17%
INDEPENDIENTE	63	16%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 2-3:** Ocupación

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

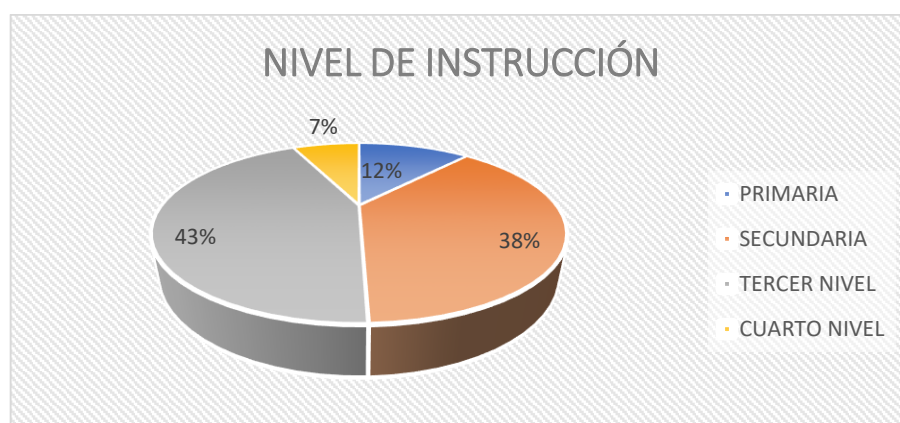
**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro 2-3 y en el gráfico 2-3, un 43% de los encuestados son empleados públicos, mientras que un 17% ejercen actividades en el sector privado y un 16% trabajan de manera independiente, con ésta información podemos determinar que la mayor parte de la población objetiva posee ingresos los cuales pueden destinar a actividades turísticas.

**Tabla 3-3:** Nivel de instrucción

NIVEL INSTRUCCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
PRIMARIA	45	12%
SECUNDARIA	145	38%
TERCER NIVEL	167	43%
CUARTO NIVEL	27	7%
TOTAL	384	100%

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 3-3:** Nivel de instrucción

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro 3-3 y en el gráfico 3-3, se determina que un 43% de los encuestados poseen un nivel de instrucción de tercer nivel, mientras que el 38% poseen una preparación secundaria, determinando así, que la mayoría de los encuestados han recibido instrucción académica en niveles medio y superior.

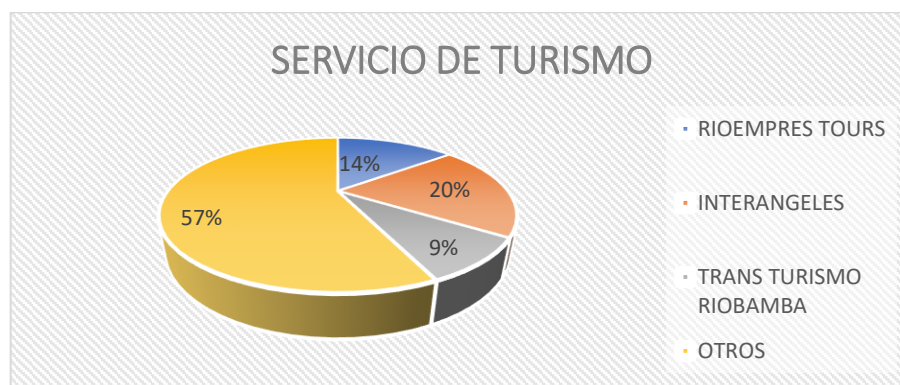
1. De las siguientes empresas que ofrecen “servicio de turismo” señale con una x los que ha utilizado

**Tabla 4-3:** Servicio de turismo

SERVICIO DE TURISMO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
RIOEMPRES TOURS	55	14%
INTERANGELES	77	20%
TRANS TURISMO RIOBAMBA	34	9%
OTROS	218	57%
CARRO INSTITUCIONAL	96	44%
TRANSPORTE PÚBLICO	84	39%
BUSETA PARTICULAR	38	17%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 4-3:** Servicio de Turismo

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro 4-3 y en el gráfico 4-3, un 57% de los encuestados no ha utilizado una empresa de transporte turístico, sino que ha preferido viajar por otros medios como carro institucional, transporte público o buseta particular; tan solo un 20% ha contratado los servicios de Interangeles.



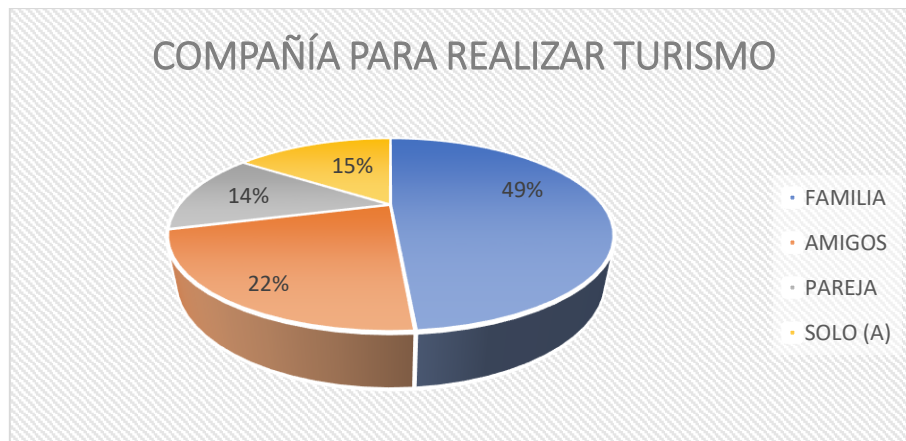
## 2. ¿Con quién acostumbra a viajar o realizar turismo?

**Tabla 5-3:** Compañía para realizar turismo

COMPAÑÍA PARA REALIZAR TURISMO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
FAMILIA	187	49%
AMIGOS	85	22%
PAREJA	53	14%
SOLO (A)	59	15%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 5-3:** Compañía para realizar turismo

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro 5-3 y en el gráfico 5-3, un 49% de los encuestados acostumbra a viajar con la familia, mientras que un 22% lo hace con amigos, tan solo un 15 y 14% lo hacen en pareja y de una manera personal respectivamente, ésta información será útil para armar packs de viajes.

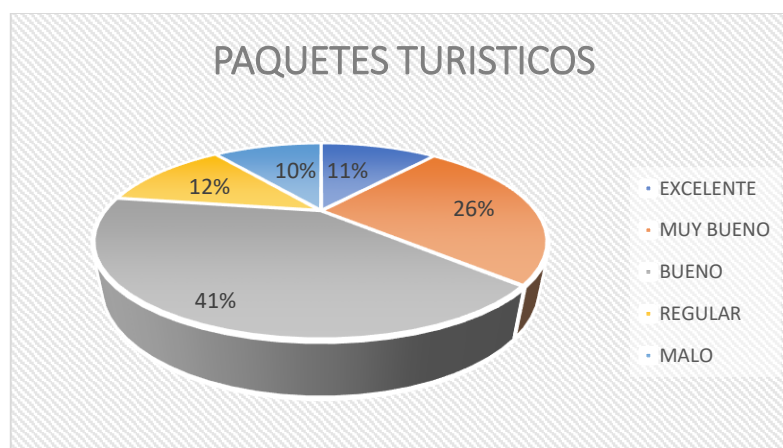
**3. Califique los criterios citados a continuación acerca del servicio ofertado por las empresas de turismo y transporte de acuerdo a la escala utilizada. Marque con una X la casilla correspondiente de acuerdo a lo que Usted considera pertinente.**

**Tabla 6-3:** Paquetes turísticos

PAQUETES TURISTICOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
EXCELENTE	43	11%
MUY BUENO	98	26%
BUENO	156	41%
REGULAR	47	12%
MALO	40	10%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 6-3:** Paquetes turísticos

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

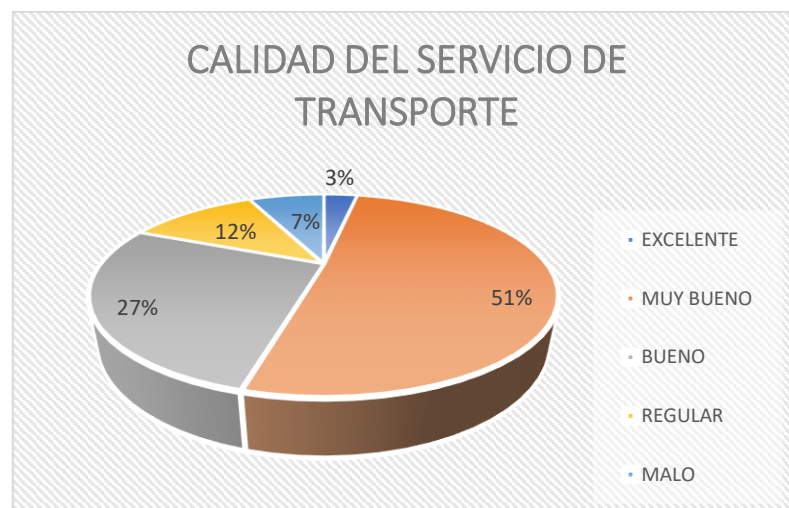
**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a la tabla 6-3 y gráfico 6-3; un 41% de los encuestados considera que los paquetes turísticos son Buenos y apenas un 26% muy bueno, seguido de un 11% excelente esto se interpreta que se debe desarrollar paquetes que satisfagan la necesidad propia del mercado de turismo.

**Tabla 7-3:** Calidad del servicio de transporte

CALIDAD DEL SERVICIO DE TRANSPORTE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
EXCELENTE	12	3%
MUY BUENO	196	51%
BUENO	104	27%
REGULAR	45	12%
MALO	27	7%
TOTAL	384	100%

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 7-3:** Calidad del servicio de transporte

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

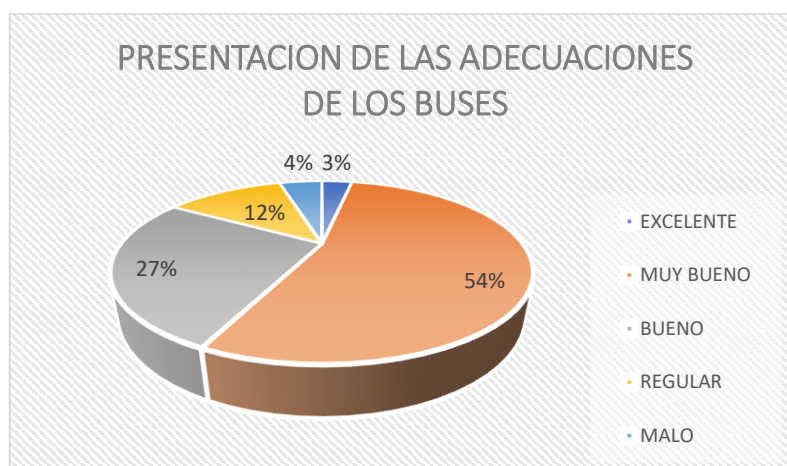
**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a los encuestados consideran que un 51% es muy bueno el servicio de transporte, seguido de un 27% bueno y 12% regular las calificaciones denotan que no se cumple con la expectativa que tiene el cliente al demandar el servicio turístico y sus automotores y el servicio.

**Tabla 8-3:** Presentación de las adecuaciones de los buses

PRESENTACION DE LAS ADECUACIONES DE LOS BUSES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
EXCELENTE	12	3%
MUY BUENO	207	54%
BUENO	102	27%
REGULAR	46	12%
MALO	17	4%
TOTAL	384	100%

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 8-3:** Presentación de las adecuaciones de los buses

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

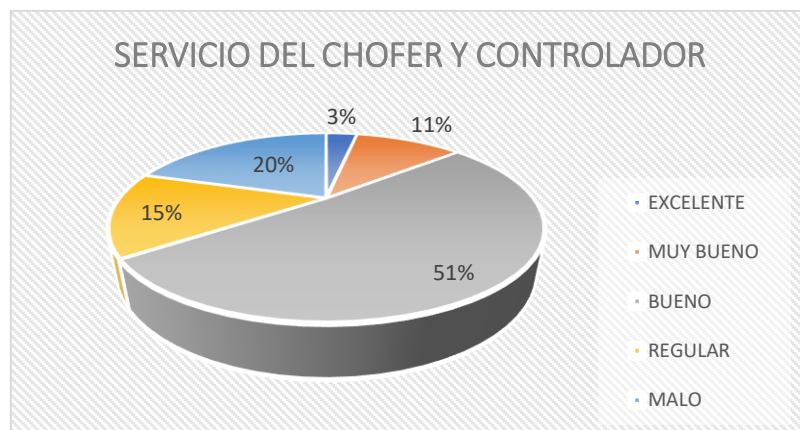
**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a la tabla 8-3 gráfico -3; los encuestados consideran que un 54% es muy bueno la presentación de los buses, seguido de un 27% bueno y 12% regular las calificaciones demuestran que las unidades deben cumplir con estándares de calidad en su presentación y servicio.

**Tabla 9-3:** Servicio del chofer y controlador

SERVICIO DEL CHOFER Y CONTROLADOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
EXCELENTE	12	3%
MUY BUENO	41	11%
BUENO	197	51%
REGULAR	56	15%
MALO	78	20%
TOTAL	384	100%

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 9-3:** Presentación de las adecuaciones de los buses

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

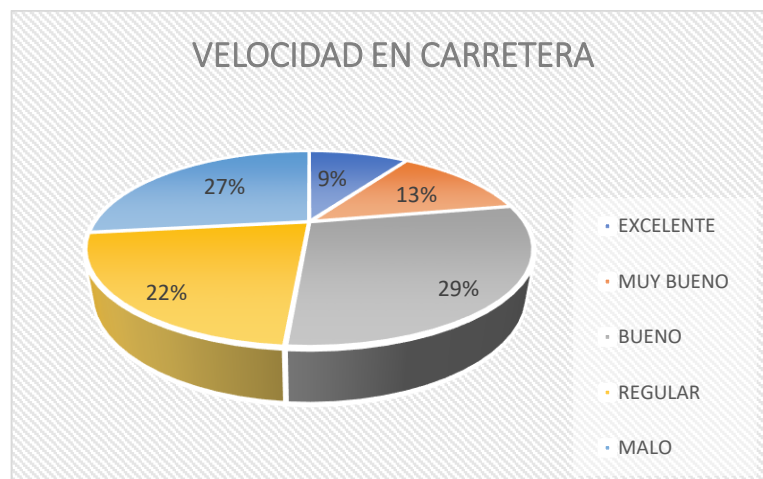
**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a la tabla 9-3 gráfico 9-3; los encuestados consideran que el servicio de chofer y controlador en un 51% es bueno, seguido de un 15% regular y 20% malo las calificaciones denotan que no se cumple con la expectativa que tiene el cliente al recibir un correcto actuar en atención al cliente.

**Tabla 10-3:** Velocidad en carretera

VELOCIDAD EN CARRETERA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
EXCELENTE	36	9%
MUY BUENO	49	13%
BUENO	112	29%
REGULAR	84	22%
MALO	103	27%
TOTAL	384	100%

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 10-3:** Velocidad en carretera

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

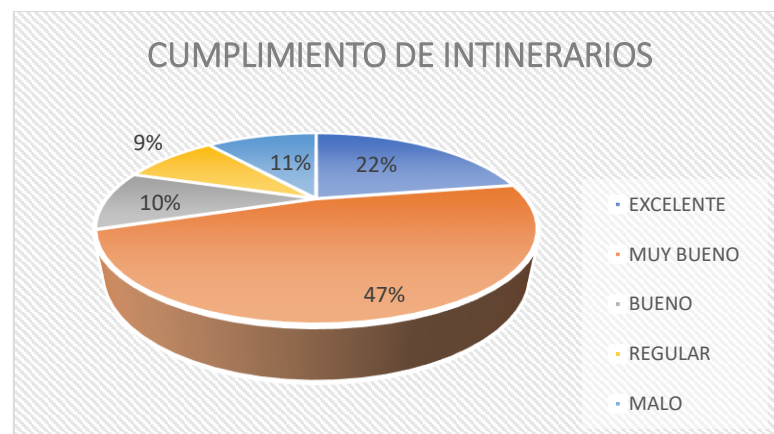
**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a la tabla 10-3 gráfico 10-3; los encuestados consideran que un 29% bueno el servicio de transporte, seguido de un 22% regular y 27% malo las calificaciones denotan que no se cumple con la expectativa que tiene el cliente en la seguridad que debe prestar la empresa en el tipo de velocidad que tienen los automotores en carretera.

**Tabla 11-3:** Cumplimiento de itinerarios

CUMPLIMIENTO DE INTINERARIOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
EXCELENTE	86	22%
MUY BUENO	182	47%
BUENO	39	10%
REGULAR	35	9%
MALO	42	11%
TOTAL	384	100%

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 11-3:** Cumplimiento de itinerarios

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

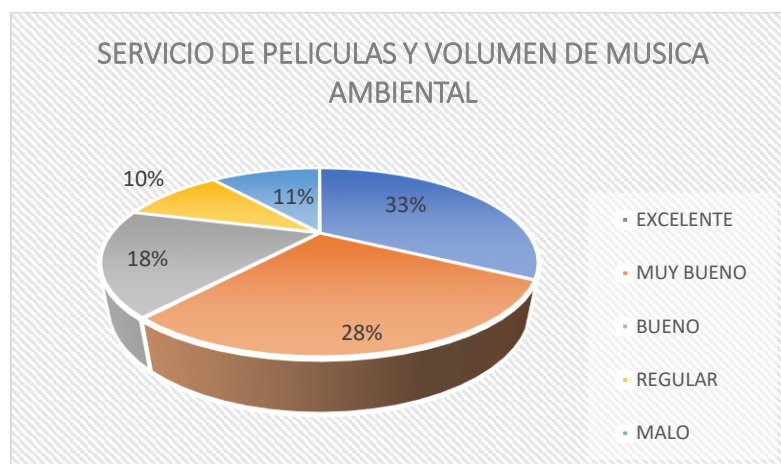
**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a la tabla 11-3 gráfico 11-3; los encuestados consideran en el cumplimiento de itinerarios que un 22% es excelente, seguido de un 47% bueno y 10% bueno y un 11% malo las calificaciones denotan que no se cumple con la expectativa que tiene el cliente al demandar el cumplimiento de itinerarios de los paquetes turísticos.

**Tabla 12-3:** Servicio de películas y volumen de música ambiental

SERVICIO DE PELICULAS Y VOLUMEN DE MUSICA AMBIENTAL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
EXCELENTE	126	33%
MUY BUENO	109	28%
BUENO	69	18%
REGULAR	38	10%
MALO	42	11%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 12-3:** Servicio de películas y volumen de música ambiental

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a la tabla 12-3; gráfico 12-3; los encuestados consideran que un 33% es excelente el servicio de películas y sonido ambiental, seguido de un 28% muy bueno y 18% bueno las calificaciones denotan que se cumple medianamente con la expectativa que tiene el cliente.



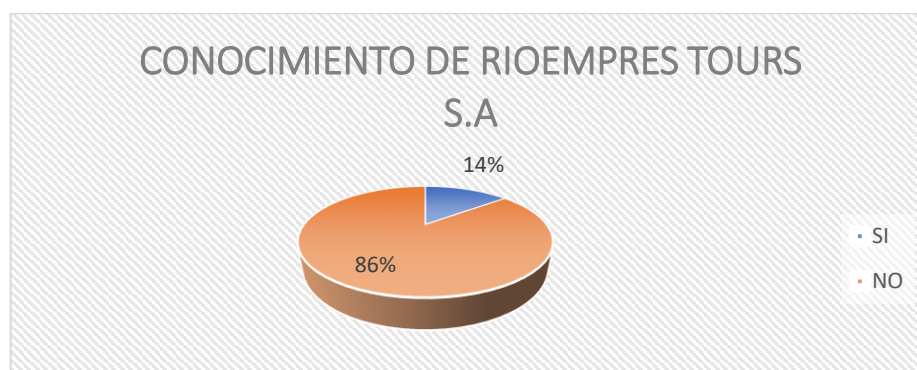
#### 4. Conoce la ubicación de la empresa RIOEMPRES TOURS S.A en la ciudad de Riobamba.

**Tabla 13-3:** Conocimiento de RIOEMPRES TOURS S.A

CONOCIMIENTO DE RIOEMPRES TOURS S.A	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	55	14%
NO	329	86%
TOTAL	384	100%

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 13-3:** Conocimiento de RIOEMPRES TOURS S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro 13-3 y en el gráfico 13-3, un 86% de los encuestados no tienen conocimiento acerca de la ubicación de la empresa RIOEMPRES TOURS S.A, tan solo un 14% conocen la ubicación de la misma, ésta información contribuirá en la realización de un plan de marketing para posicionar el nombre de la empresa.

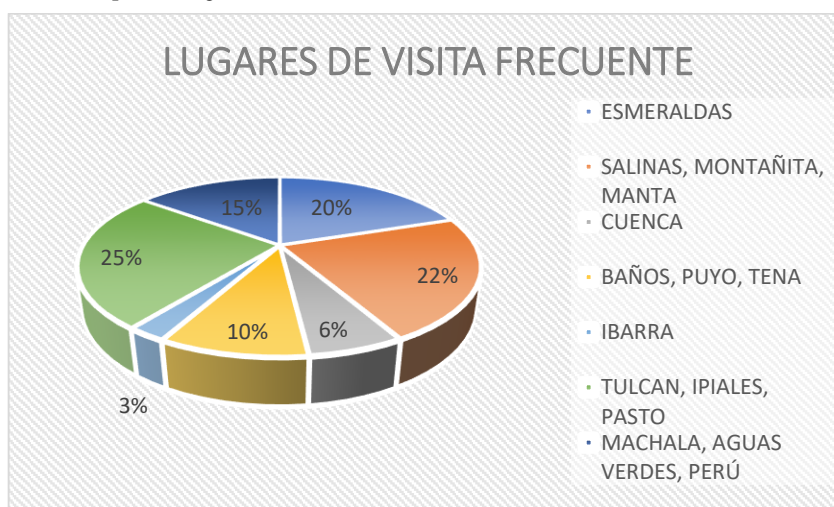
## 5. Señale los lugares que visita con mayor frecuencia

**Tabla 14-3:** Lugares de visita frecuente

LUGARES DE VISITA FRECUENTE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
ESMERALDAS	76	20%
SALINAS, MONTAÑITA, MANTA	85	22%
CUENCA	24	6%
BAÑOS, PUYO, TENA	37	10%
IBARRA	10	3%
TULCAN, IPIALES, PASTO	96	25%
MACHALA, AGUAS VERDES, PERÚ	56	15%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 14-3:** Lugares de visita frecuente

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro 14-3 y en el gráfico 14-3, un 25% de los encuestados viajan con frecuencia a Tulcán, Ipiales, Pasto; un 22% lo hace a Salinas, Montañita, Manta; mientras que un 20% viaja con frecuencia a Esmeraldas, así también un 15% viaja a Machala, Aguas Verdes, Perú, éstos datos permitirán armar packs de destinos turísticos.

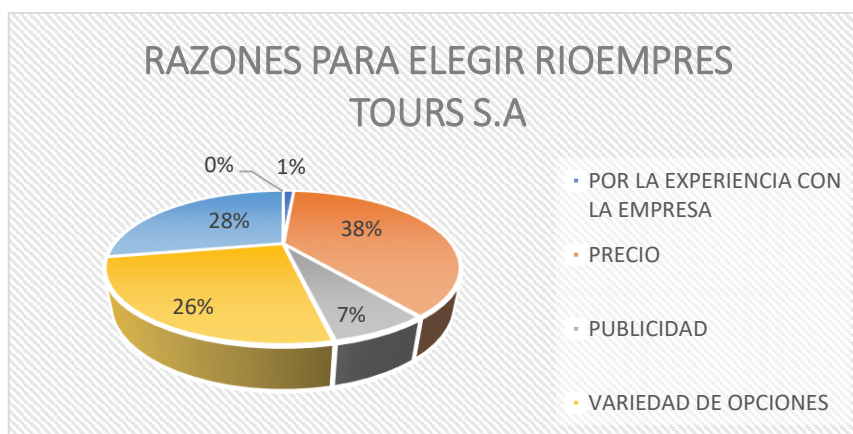
**6. ¿Cuál es la razón por la que elegiría a “RIOEMPRES TOURS S.A ” ante las otras compañías de transporte?**

**Tabla 15-3:** Razón por la que elegiría a “ RIOEMPRES TOURS S.A ”

RAZONES PARA ELEGIR RIOEMPRES TOURS S.A	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
POR LA EXPERIENCIA CON LA EMPRESA	5	1%
PRECIO	147	38%
PUBLICIDAD	27	7%
VARIEDAD DE OPCIONES	98	26%
ATENCION AL CLIENTE	107	28%
OTRO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 15-3:** Razón por la que elegiría a “ RIOEMPRES TOURS S.A ”

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro 15-3 y en el gráfico 15-3, un 38% de los encuestados elegirían RIOEMPRES TOURS S.A por el precio, un 28% lo hacen por la atención que reciben, mientras que un 26% elige ésta empresa por la variedad de opciones turísticas que posee.

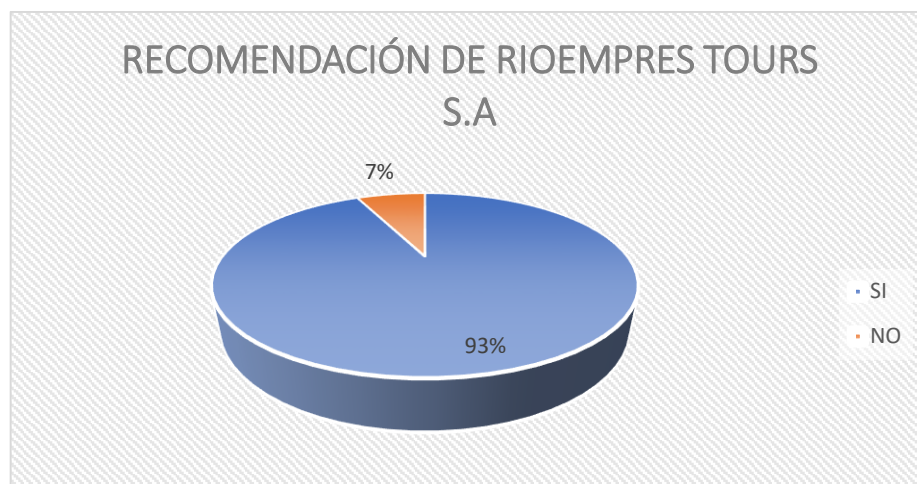
**7. ¿Le recomendaría a otra persona viajar con RIOEMPRES TOURS S.A.?**

**Tabla 16-3:** Recomendaría a RIOEMPRES TOURS S.A

RECOMENDACIÓN DE RIOEMPRES TOURS S.A	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	357	93%
NO	27	7%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** RioEmpres Tours S.A

**Realizado por:** Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 16-3:** Recomendaría a RIOEMPRES TOURS S.A

**Realizado por:** Rodríguez Darwin, 2020

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro 16-3 y en el gráfico 16-3, un 93% de los encuestados recomendaría a otras personas viajar con RIOEMPRES TOURS S.A, tan solo un 7% no haría dicha recomendación.

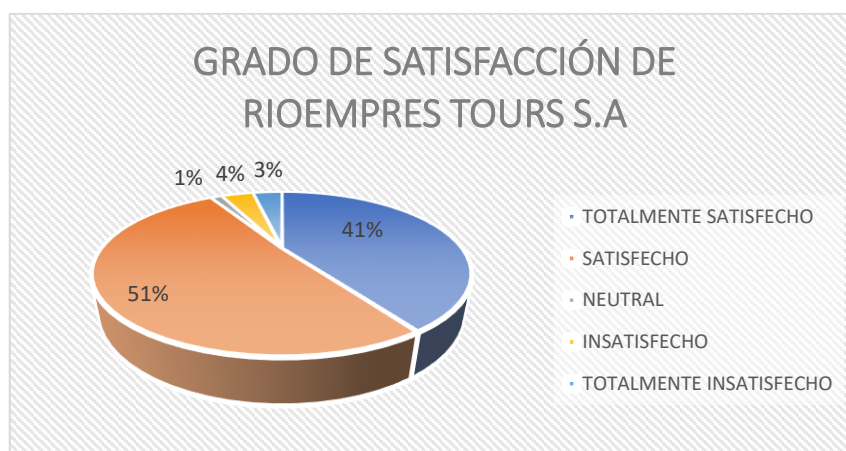
**8. ¿Califique su grado de satisfacción general respecto al servicio recibido por la empresa o servicio turístico?**

**Tabla 17-3:** Grado de satisfacción de RIOEMPRES TOURS S.A

GRADO DE SATISFACCIÓN DE RIOEMPRES TOURS S.A	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TOTALMENTE SATISFECHO	156	41%
SATISFECHO	196	51%
NEUTRAL	5	1%
INSATISFECHO	14	4%
TOTALMENTE INSATISFECHO	13	3%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 17-3:** Grado de satisfacción de RIOEMPRES TOURS S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro 17-3 y en el gráfico 17-3, un 51% de los encuestados manifiesta que el servicio recibido es satisfactorio, mientras que un 41% está totalmente satisfecho, determinando así que tenemos un grado alto de satisfacción del cliente.

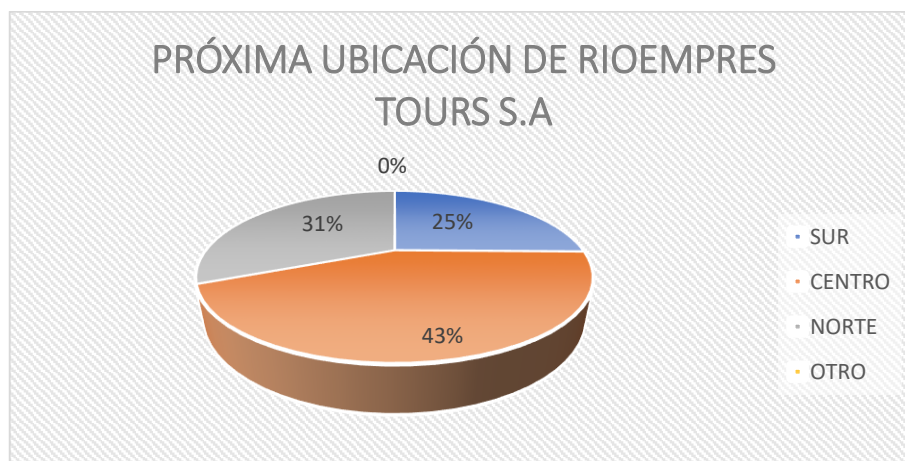
**9. Si usted podría tener un local nuevo de nuestra empresa en que ubicación le gustaría que funcionara.**

**Tabla 18-3:** Próxima ubicación de RIOEMPRES TOURS S.A

PRÓXIMA UBICACIÓN DE RIOEMPRES TOURS S.A	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SUR	97	25%
CENTRO	167	43%
NORTE	120	31%
OTRO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 18-3:** Próxima ubicación de RIOEMPRES TOURS S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro 18-3 y en el gráfico 18-3, un 43% de los encuestados preferiría que una nueva oficina de la empresa se aperture en el centro de la ciudad, un 31% manifiesta que, en el norte, mientras que un 25% en la parte sur de la urbe.

**10. Por favor, díganos ¿Qué aspectos contribuirían a mejorar su satisfacción en calidad de cliente de RIOEMPRES TOURS S.A.?**

**Tabla 19-3:** Aspectos para mejorar la satisfacción en calidad

ASPECTOS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
PUBLICIDAD	62	16%
DESTINOS	37	10%
PAQUETES	67	17%
UNIDADES MODERNAS	78	20%
PERSONAL CAPACITADO	128	33%
OFICINA MODERNA	12	3%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020



**Gráfico 19-3:** Aspectos para mejorar la satisfacción en calidad

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro 19-3 y en el gráfico 19-3, un 33% de los encuestados manifiestan que el personal capacitado sería un aspecto para que mejore la calidad del cliente, un 20% considera que las unidades modernas sería un aspecto fundamental para la satisfacción del cliente.

### ***3.1.2 Entrevista al gerente de la empresa***

**1.** La empresa actualmente cuenta con una misión y visión y una filosofía empresarial.

Si la empresa al momento de constituirse estableció sus objetivos empresariales y se tiene establecido la misión y visión siempre buscando que se cumplan.

**2.** De qué manera van midiendo la rentabilidad y grado de posicionamiento de RIOEMPRES TOURS S.A.

Cada trimestre presentamos un informe económico con el contador ante la asamblea y a la junta de accionistas con los resultados de acuerdo al grado de rentabilidad o las pérdidas que arrojan los mismos.

**3.** Ustedes elaboran planificación o planeación estratégica en su empresa.

La verdad es que, si desarrollamos estrategias, pero como un instrumento constante de evaluación no lo hemos hecho y por eso le apoyamos a uno de los colaboradores Darwin Rodríguez que sabemos que está haciendo su tesis para poder realizarlo.

**4.** Qué tipo de capacitación han recibido tanto los socios como el personal de atención al cliente.

Cada año empezamos con una capacitación por parte del personal de tránsito y también de parte del jurídico de la empresa que nos ayuda para que nuestros compañeros no cometan ilícitos y contravenciones de tránsito, y algunas veces cursos de superación personal.

**5.** Mediante qué medios de comunicación digitales y prensa escrita publicitan su empresa.

Al momento solo en la prensa y auspiciamos algunos eventos deportivos y culturales, pero medios digitales no.



### **3.2 Discusión de resultados**

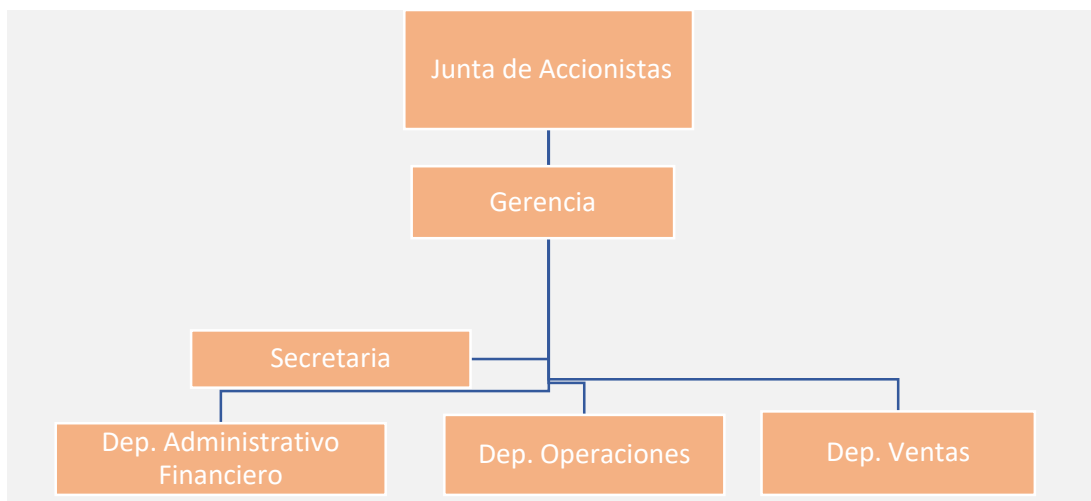
Ya que se realizó la investigación de campo se elaboró y aplicó la encuesta a un grupo muy relevante de acuerdo a los resultados ya que representan un 43% del sector público y un número menor al sector privado, y ellos han contestado que en su gran mayoría utilizaron transporte público e institucional para realizar actividades de turismo y trabajo; ahora el núcleo familiar es la base para desarrollar esta actividad dentro del mercado, al mismo tiempo ya se tiene datos relevantes como el tipo de servicio que los posibles clientes o buyer personas necesitan por parte de la empresa, y los principales destinos que ellos frecuentan y como que servicios adicionales podrían integrarse al paquete turístico que RIOEMPRES TOURS S.A podría desarrollar. Es así que este trabajo de titulación se basa en antecedentes de trabajos anteriores y parte de las propias experiencias tanto del mercado como de la misma institución las variables de estudio están desarrolladas y los resultados son muy aceptables por el grado de prolijidad y responsabilidad que se tomó cada uno de ellos.

Al realizar la entrevista al gerente de RIOEMPRES TOURS S.A también nos facilitó información de gran importancia para el desarrollo de la propuesta ubicando cuales son las principales falencias y en qué grado esto perjudica en el cumplimiento de las metas empresariales e institucionales; al desarrollar un plan estratégico identificado en las 4 áreas de la empresa como son la financiera, administrativa, clientes y crecimiento económico; podremos aplicar este sistema integrado como es el Balanced Score Card, o cuadro de mando integral buscando las estrategias que más relevancia y efectividad que prometan al momento de analizarlas con una evaluación de presupuesto y nivel de cumplimiento pero siempre con el fin de posicionar la marca de la empresa con un alto porcentaje de participación en el segmento de trasportación de turismo y empresarial, enfocándose en el mejoramiento continuo y la estabilidad laboral de los colaboradores como la reactivación del sector económico y turístico pero respetando el ecosistema y cumpliendo con las normativas de tránsito y salubridad.

### 3.3 Propuesta

PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES TURISTICO RIOEMPRES TOURS S.A DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

#### 3.3.1 Estructura Organizacional de la empresa



**Gráfico 20-3:** Estructura Organizacional de la empresa Emperador RioEmpres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**3.3.2 Análisis FODA en un taller realizado con el personal que labora en la empresa RIOEMPRES TOURS S.A se determinó lo siguiente:**

**3.3.2.1 Análisis Interno**

**Tabla 20-3:** Análisis interno de la empresa

○ FORTALEZAS	○ DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empresa con años de experiencia en el mercado de transporte.</li> <li>✓ Paquetes de viajes económicos y diversificados.</li> <li>✓ Servicio seguro y responsable.</li> <li>✓ Personal muy amable y con calidad humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El personal no tiene capacitación en las áreas de atención y servicio al cliente.</li> <li>✓ La empresa no posee una estrategia de branding en el mercado.</li> <li>✓ Nunca se ha realizado una planeación estratégica en la empresa.</li> <li>✓ Crecimiento reducido en el área de ventas por falta de gestión.</li> </ul>

**Fuente:** RioEmpres Tours S.A

**Realizado por:** Rodríguez Darwin, 2020

### 3.3.2.2 Análisis Externo.

**Tabla 21-3:** Análisis externo de la empresa

○ OPORTUNIDADES	○ AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cambios importantes en el mercado de transporte.</li><li>✓ Por la situación del país las personas realizan tours para empezar emprendimientos.</li><li>✓ Tendencia de los clientes para poder viajar a sitios turísticos.</li><li>✓ Creación de políticas de sanidad en transporte seguro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cambios en políticas gubernamentales.</li><li>✓ Entrada de nuevas empresas en el mercado ofreciendo paquetes similares.</li><li>✓ Crisis en la economía por la pandemia.</li><li>✓ El mercado actual es muy exigente por las políticas sanitarias e higiénicas.</li></ul>

**Fuente:** RioEmpres Tours S.A

**Realizado por:** Rodríguez Darwin, 2020

3.3.2.3 FODA Ponderado

Tabla 22-3: FODA Ponderado

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		Cambios importantes en el mercado de transporte.	Por la situación del país las personas realizan tours para empezar emprendimientos.	Tendencia de los clientes para poder viajar a sitios turísticos.	Creación de políticas de sanidad en transporte seguro.	Cambios en políticas gubernamentales.	Entrada de nuevas empresas en el mercado ofreciendo paquetes similares.	Crisis en la economía por la pandemia.	El mercado actual es muy exigente por las políticas sanitarias e higiénicas.
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
<b>FORTALEZAS</b>									
Empresa con años de experiencia en el mercado de transporte.	F1	0		0	0	0	0	0	4
Paquetes de viajes económicos y diversificados.	F2	4	4	4	4	4	4	4	0
Servicio seguro y responsable .	F3	4	4	4	4	0	4	4	4
Personal muy amable y con calidad humana .	F4	0	4	0	4	0	4	0	0

<i>SUMA</i>		8	16	8	12	4	12	8	8
<i>DEBILIDADES</i>									
El personal no tiene capacitación en las áreas de atención y servicio al cliente.	<i>D1</i>	0	4	0	0	0	4	0	4
La empresa no posee una estrategia de branding en el mercado.	<i>D2</i>	0	4	0	0	0	4	0	4
Nunca se ha realizado una planeación estratégica en la empresa.	<i>D3</i>	0	4	4	4	0	4	4	4
Crecimiento reducido en el área de ventas por falta de gestión.	<i>D4</i>	4	4	0	4	4	4	4	4
<i>SUMA</i>		4	16	4	8	4	16	8	16

**Fuente:** RioEmpres Tours S.A

**Realizado por:** Rodríguez Darwin, 2020

### 3.3.2.4 Matriz EFI

FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>			
F1 EMPRESA CON AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL MERCADO DE TRANSPORTE.	0,15	3	0,24
F2 PAQUETES DE VIAJES ECONÓMICOS Y DIVERSIFICADOS.	0,10	4	0,36
F3 SERVICIO SEGURO Y RESPONSABLE.	0,15	4	0,48
F4 PERSONAL MUY AMABLE Y CON CALIDAD HUMANA .	0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>			
D1 EL PERSONAL NO TIENE CAPACITACIÓN EN LAS ÁREAS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.			
D2 LA EMPRESA NO POSEE UNA ESTRATEGIA DE BRANDING EN EL MERCADO.	0,10	2	0,20
D3 NUNCA SE HA REALIZADO UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA.	0,15	3	0,45
D4 CRECIMIENTO REDUCIDO EN EL ÁREA DE VENTAS POR FALTA DE GESTIÓN.	0,10	1	0,10
	0,15	3	0,45
	1		2,68
<b>PUNTUACIÓN PONDERADA TOTAL</b>			
NOTA: LA CLASIFICACIÓN DE 1 A 4 INDICA SI REPRESENTA UNA DEBILIDAD IMPORTANTE = 1, DEBILIDAD MENOR			
<b>Fuente:</b> Rioempres Tours S.A			
<b>Realizado por:</b> Rodríguez Darwin, 2020			

El resultado de 2,68 determina que la empresa está en un estándar promedio de factores que limitan potenciar la empresa de transportes y la incidencia de una planeación estratégica basada en un balance score card va ser de mucha transcendencia, y observamos que los factores internos podrán resolver algunas expectativas que el mercado actual solicita por motivos de salud y esto anticipara participación importante de mercado en los momentos tan difíciles del mercado de Transportación.



### 3.3.2.5 Matriz EFE

Factores externos determinantes de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1 Cambios importantes en el mercado de transporte.	0,08	2	0,16
O2 Por la situación del país las personas realizan tours para empezar emprendimientos.	0,16 0,09	3 1	0,48 0,09
O3 Tendencia de los clientes para poder viajar a sitios turísticos.	0,17	3	0,51
O4 Creación de políticas de sanidad en transporte seguro.			
<b>AMENAZAS</b>			
A1 Cambios en políticas gubernamentales.	0,08	2	0,16
	0,16	3	0,48
A2 Entrada de nuevas empresas en el mercado ofreciendo paquetes similares.	0,09	1	0,09
A3 Entrada de nuevas empresas en el mercado ofreciendo paquetes similares	0,16		0,68
A4 El mercado actual es muy exigente por las políticas sanitarias e higiénicas.		1	2,65
<b>Puntuación ponderada total</b>			
Nota: La clasificación de 1 a 4 indica que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la compañía a ese factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por encima del promedio, 2= la respuesta el promedio y 1= la respuesta es deficiente			

**Fuente:** Rioempres Tours S.A

**Realizado por:** Rodríguez Darwin, 2020

El resultado de 2,65 resultado del análisis externo indican que existe factores muy importantes que al momento se puede explotar como factores positivos para que los clientes y futuros clientes puedan acceder al servicio de transportación responsable con todas las garantías y normas de seguridad tanto en el ámbito mecánico y físico de las unidades de transportación como los factores de salubridad que el actual mercado solicita y se deben cumplir para que seamos un referente de servicio y calidad.

### 3.3.2.6 Análisis del Micro entorno

#### 3.3.2.6.1 Definir Clientes

**Tabla 23-3:** Definición de clientes

VARIABLES GEOGRÁFICAS	VARIABLES DEMOGRÁFICAS	VARIABLES PSICOGRÁFICAS	VARIABLES CONDUCTUALES
Provincia	Edad	Clase Social	Intensidad de consumo
Cantón	Sexo		Motivación de Compra
			Beneficios
			Frecuencia de Uso

**Fuente:** Rioempres Tours S.A

**Realizado por:** Rodríguez Darwin, 2020

### 3.3.2.7 Mercado Meta

Hombres y mujeres de 18 a 63 años de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, que utilicen el servicio de transportación turística y empresarial.

### 3.3.3 Direccionamiento Estratégico.

El direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección".

#### Definición de Negocio

Vamos a definir el negocio para que se pueda saber cuál es la forma técnica y área de negocio en la que la empresa se desarrolla.

Se debe tomar en cuenta algunos factores relevantes al momento de plantear la definición de negocio a nivel empresarial.

**Tabla 24-3:** Definición del Negocio

Interrogantes Básicas	Factores de Definición	RioEmpres Tours S.A
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades satisfacemos?	Servir a nuestros clientes con un servicio de calidad en transportación.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es el mercado objetivo?	Todas las personas que opten por recibir un servicio de transporte personalizado cumpliendo todas las normas de calidad y satisfacción total de sus clientes.
¿Cuál debería ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas?	Poseer la gama más amplia de paquetes del mercado en destinos nacionales e internacionales con dirección turística o laboral siempre a las

		expectativas y las exigencias que demanda este mercado.
--	--	---

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

### 3.3.3.1 Definición

La empresa RioEmpres Tours S.A se desempeña en la ciudad de Riobamba y su giro de negocio es la transportación turística y laboral con las normas de calidad que el mercado exigente y competitivo exige en el área de transportación a nivel nacional e internacional contando con personas de gran experiencia y generando fuentes de trabajo y aportando con la activación de la economía local y nacional.

### 3.3.3.2 Filosofía Corporativa.

La filosofía organizacional se refiere al conjunto de ideas que se plantean con el fin de establecer la misión, visión, valores y estrategias para el óptimo funcionamiento de una organización o empresa. Mediante estos lineamientos RioEmpres Tours S.A, lograra cumplir sus metas y objetivos empresariales.

### 3.3.3.3 Principios

Los principios son elementos éticos que se deben aplicar en las prácticas de la empresa RioEmpres Tours S.A, Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización; citaremos los que la empresa practica dentro de su organización con la responsabilidad, liderazgo, ética, los antes citados ayudaran a que las actividades dentro del servicio de transporte sean de gran competencia.

### **Trabajo en Equipo.**

Los integrantes de la RioEmpres Tours S.A se han comprometido a poner en marcha un plan de integración entre socios y personal de transportación ya que el conocimiento de las leyes de tránsito, como las normas técnicas de mantenimiento de los automotores y sus accesorios y la asepsia y normas de salubridad en el interior de sus unidades incrementa una cultura organizacional que tiene como lo más relevante el compañerismo y la calidad humana de su grupo de trabajo con una colaboración conjunta.

### **Disciplina y Perseverancia.**

En la empresa RioEmpres Tours S.A tienen como norma principal la disciplina por el cumplimiento de itinerarios y cronogramas de viaje, de esta manera la empresa garantiza que la experiencia del cliente con el servicio de transportación sea la mejor y la perseverancia constante de superación de sus empleados y colaboradores en la mejora continua desarrollara una habito de calidad frente al mercado de transportación actual.

### **Satisfacción del Personal.**

El personal de la empresa RioEmpres Tours S.A tiene este indicador como algo preponderante ya que al sentir que cada uno de sus elementos en todas las áreas van cumpliendo con sus aspiraciones personales y profesionales hacen que el clima laboral sea de superación.

### **Superación Institucional.**

El lograr estandarizar los procesos y procedimientos a nivel estándar y que la empresa logre posicionarse como marca y servicio de transporte siempre ira de la mano con el cumplimiento de las metas empresariales.

### **Fidelización de Clientes.**

Como lograr en un mercado tan inestable y cambiante si no contamos con un plan estratégico que identifique la demanda exigente y los deseos de nuestros clientes al momento de optar por una u otra empresa para desarrollar el turismo o las actividades empresariales de desplazamiento a nivel nacional e internacional.

### **Buscar Siempre el Mayor Nivel de Calidad.**

Si entendemos que es la calidad, sabremos cuales son los pasos a seguir para llegar a un nivel de calidad óptimo, si la empresa RioEmpres Tours S.A. desempeña sus actividades basado en este valor siempre será vanguardista en la alternativa competitiva

### **Valores**

Los valores corporativos definen en muchos sentidos la naturaleza de las empresas RioEmpres Tours S.A, sus actuaciones y prioridades y la manera en que entienden la actividad comercial. Es decir, son una parte esencial de su identidad.

### **Responsabilidad.**

Con los empleados: Desarrollando estabilidad laboral, económica y personal mediante el cumplimiento de obligaciones y capacitaciones constantes.

Con los clientes: Generando paquetes turísticos empresariales con garantías corporativas que generen confianza en nuestros clientes en su experiencia al utilizar el servicio de transportación.

Con los proveedores: Una forma correcta de estar en armonía con los proveedores es cumpliendo con todas nuestras obligaciones económicas y financieras a tiempo, dando un ambiente de confianza para desarrollar relaciones de abastecimiento en todas las áreas, pero sobre todo en el área automotor.

### **Igualdad.**

Tanto el cliente interno como externo siempre debe sentir que su ideología, genero, cultura y pensamiento político va ser respetada; que las políticas de la empresa RioEmpres Tours S.A, prevalece el respeto grupal y la integración de todos sus pasajeros al momento de optar por un paquete de turismo o alternativas de eventos empresariales o de desplazamiento.

### **Excelencia.**

La excelencia empresarial es un conjunto de diferentes conceptos y metas que se encuentran destinadas a conseguir la máxima eficacia de la empresa RioEmpres Tours S.A en la gestión para obtener los mejores resultados. La excelencia exige nuevos conocimientos y habilidades.

### **Competitividad.**

La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), de tal manera que RioEmpres Tours S.A pueda competir y lograr mayor cuota de mercado.

## **Respeto.**

Está demostrado científicamente que las organizaciones que no practican el respeto tienen una mayor falta de motivación de sus stakeholders y especialmente de sus trabajadores, entonces llegamos a concluir de manera práctica que este valor es uno de los más importantes en la empresa de transportación RioEmpres Tours S.A.

## **Solidaridad.**

La responsabilidad solidaria de la empresa RioEmpres Tours S.A. se enmarca dentro de un concepto más amplio, el de la Responsabilidad Social Corporativa. Al hablar de solidaridad empresarial, nos referimos a la contribución que las compañías hacen de alguna u otra forma al entorno en el que operan.

### *3.3.3.4 Matriz Axiológica.*

**Tabla 25-3:** Matriz Axiológica de los Valores

Grupo de Referencia Valores	Accionistas	Empleados	Mercado
Responsabilidad	X	X	X
Igualdad	X	X	X
Excelencia	-	X	X
Competitividad	X	X	X
Respeto	X	X	-
Solidaridad	X	X	X

**Fuente:** Rioempres Tours S.A

**Realizado por:** Rodríguez Darwin, 2020

Los valores que se van a implementar en la empresa RioEmpres Tours S.A. posterior a ponerlos en marcha: responsabilidad, igualdad, competitividad, solidaridad.

### *3.3.3.5 Misión*

La definición de misión hace referencia a las razones o motivos por los que existe la compañía. La misión empresarial debe englobar una serie de aspectos básicos como el " ¿Quiénes somos?,"

la idea que tienen los propietarios, qué recursos disponen y que es lo que les hace especiales con vistas a los clientes.

Es la razón de existencia de la organización, en esta propuesta estratégica empresarial de RioEmpres Tours S.A se realizará en un ámbito técnico para realizar un esquema de medición y análisis estadístico de cumplimiento de la misma.

### 3.3.3.6 Misión actual

Brindar servicios de transporte turístico con vehículos equipados y modernos, que satisfaga las necesidades de los usuarios locales y nacionales, proyectándose como una empresa competitiva generadora de fuentes de empleo e impulsando el desarrollo de la Provincia de Chimborazo.

### 3.3.3.7 Misión Propuesta

Para realizar la misión propuesta analizaremos las coordenadas siguientes:

**Tabla 26-3:** Elaboración de la misión

PREGUNTAS	ELEMENTOS	RioEmpres Tours S.A
¿Qué?	Razón del Negocio	Ofertar servicio de transportación turística y empresarial con vehículos modernos y equipados propiciando el turismo nacional e internacional y reactivando el sector productivo de nuestra provincia y del país
¿Cómo?	Estrategia que marca la diferencia	Normas y estándares de calidad que garantizan el servicio de transportación.
¿Con quién?	Personal del que se dispone	Personal capacitado con alto sentido humano y de responsabilidad.
¿Para qué?	A quien va a satisfacer	Clientes del cantón Riobamba.



¿Porque?	Explique y justifique su presencia	La empresa RioEmpres Tours S.A se caracteriza por su alto sentido de responsabilidad social y la reactivacion economica basada en la estabilidad de sus colaboradores pero tambien de sus clientes.
¿Dónde?	Lugar y ubicación	Centro y la ciudad.

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

La empresa RioEmpres Tours S.A oferta servicios de transporte turístico con vehículos equipados y modernos, cumpliendo con las normas técnicas de seguridad e higiene satisfaciendo las necesidades de los usuarios locales y nacionales, proyectándose como una empresa competitiva que reactiva el sector empresarial turístico y económico de la Provincia de Chimborazo.

### 3.3.3.8 ADN de la Misión

**Tabla 27-3:** ADN de la Misión

Orden	VARIABLES DE ANÁLISIS	KPI
1	Vehículos equipados y modernos	Satisfacción de nuestros clientes.
2	Normas técnicas, higiénicas y de seguridad	Calificación y evaluación de las unidades.
3	Desarrollo económico y turístico de la provincia.	Reactivación del sector turístico e incremento de clientes.

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

### 3.3.3.9 Visión

La visión de una empresa describe sus planes, el mundo, sus clientes y sí misma. Es decir, indica cómo le gustaría que el mundo fuese en algunos años. Esto incluye una idea de que cambios quieren ver en el mundo.

Es una proyección de cómo se desarrolla la empresa RioEmpres Tours S.A y el concordante antecedente de desarrollo en congruencia a la Visión actual.

Ser una empresa líder a nivel nacional, en el servicio de transporte turístico, a través de un servicio de calidad, trabajo en equipo, capacitación constante del Recurso Humano y mejoramiento continuo, a fin de lograr la preferencia, prestigio y satisfacción plena de sus usuarios.

### 3.3.3.10 Visión propuesta

De acuerdo con la visión propuesta utilizaremos elementos claves para formular la visión mediante coordenada:

**Tabla 28-3:** Visión propuesta.

PREGUNTAS	ELEMENTOS	RioEmpres Tours S.A
¿Cuánto?	Para cuantos años	Del 2020 al 2023.
¿Qué?	A que dedica primordialmente la actividad.	Transportación turística y empresarial de personas.
¿Cómo?	Qué estrategia principal le servirá de brújula.	Servicio responsable con automotores de calidad y normas de seguridad y sanidad.
¿Con quién?	Que competencias tendrá	Personal capacitado con experiencia en el ramo
¿Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado.	Empresa con alto sentido de responsabilidad y calidad humana.
¿Por qué?	Cuál es la razón de su permanencia	Reactivación del sector turístico y económico.
¿Dónde?	El lugar del planeta	Provincia de Chimborazo.

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

## Visión 2020-2023

Ser una empresa de transportación en el ámbito turístico y empresarial contando con un personal capacitado practicando la solidaridad y la calidad humana, cumpliendo con las normas y técnicas de seguridad y salubridad que demanda el mercado contando con unidades modernas que ayudan a la reactivación del sector económico y de desarrollo ubicados estratégicamente en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

### **3.3.3.11 ADN de la Visión.**

**Tabla 29-3:** ADN de la Visión

Orden	Variables de Análisis	KPI
1	Solidaridad y calidad humana	Estabilidad económica de sus socios y empleados
2	Unidades modernas y con normas de calidad	Posicionamiento en el mercado
3	Reactivación del sector económico	Ventas de paquetes a nivel nacional
4	Ubicación Estratégica	Incremento de paquetes turísticos y rutas de viaje

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

### **3.3.3.12 Propuesta de Valor por cada Perspectiva.**

La Propuesta de Valor de RioEmpres Tours S.A materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen.

Los objetivos se determinan de acuerdo con diferentes actores y la perspectiva siguiente:

Financiera

Clientes

Interna

Aprendizaje y crecimiento

3.3.3.13 *Perspectiva Financiera.*

**Tabla 30-3:** Perspectiva Financiera.

LA EMPRESA RIOEMPRES TOURS S.A			
Perspectiva Financiera			
FODA		Área Financiera	Propuesta de Valor
F	Capital solvente y compromiso económico de los accionistas	Crecimiento	Incremento en la participación del mercado.
O	Cambios en el comportamiento del consumidor	Segmento de mercado	Mayor número de leads personas a clientes frecuentes.
D	Disminución en la rentabilidad de sus accionistas	Gestión administrativa financiera	Generar políticas de crecimiento para incrementar la rentabilidad de la empresa.
A	Competencia desleal en el mercado con precios bajos sin garantía	Programación	Generar una campaña de contenidos para posicionar la marca de la empresa.
O	Posibilidad de reactivación del sector turístico	Segmento de mercado	Realizar paquetes seguros de viajes de turismo y negocios.

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

### 3.3.3.14 Perspectiva de Clientes.

Al desarrollar la perspectiva de clientes la desarrollaremos identificando los segmentos de clientes y sus necesidades.

**Tabla 31-3:** Perspectiva de Clientes

LA EMPRESA RioEmpres Tours S.A				
Perspectiva de Clientes				
FODA	Atributo	Competitivo	Diferente	Propuesta de Valor
F	Visual Merchandising	X		Repotenciar la imagen interna de los automotores con asientos cómodos, servicio Wifi y climatización con sonido estéreo y espacio de seguridad con baños higiénicos.
O	Ampliación del Mix del producto y servicios		X	Generar paquetes y facilidades de pago par que el cliente tenga la posibilidad de diferir su servicio turístico mediante el financiamiento directo
F	Promoción de ventas		X	Descuentos y promociones por el número de clientes por cada tour o contratación empresarial.
F	Cross-selling	X		Generar los paquetes familiares con descuentos por número de personas en cada familia.
O	Up-selling	x		Generar descuentos por el número de viajes realizados al año con bonos de descuento.

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

### 3.3.3.15 Perspectiva Interna

Se complementa la actividad de la empresa RioEmpres Tours S.A tomando en cuenta que objetivos son los primordiales para obtener una entidad exitosa.

**Tabla 32-3:** Perspectiva Interna.

LA EMPRESA RioEmpres Tours S.A			
Perspectiva Interna			
FODA		Área Administrativa	Propuesta de Valor
D	No existe una planeación estratégica como política empresarial	Gestión administrativa	Implementar una política de gestión mediante la planeación estratégica establecida periódicamente.
D	El personal nunca se ha desarrollado con lineamientos estratégicos departamentales y los desconoce	Gestión administrativa	Dar a conocer los objetivos empresariales e incrementarlos a los valores y principios empresariales.
D	Capacitación sobre Atención al cliente y servicio de calidad.	Gestión Administrativa	Generar una política de capacitación constante e implementar sistema de evaluación de cada unidad en servicio.
A	Control de conflictos y superación personal para los empleados.	Talento Humano	Realizar capacitaciones periódicas de manejo de conflictos y superación personal
O	Gestionar la página de Facebook	Gestión Comercial	Diseñar una campaña de Facebook ads y monitorearla constantemente.

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

### **3.3.3.16 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

La perspectiva de formación o aprendizaje es una guía que sirve para identificar las metas que tiene la empresa en relación a la capacitación y entrenamiento de sus colaboradores, se busca alinear estos esfuerzos a los objetivos globales, de manera que los procesos generales de la compañía RioEmpres Tours S.A sean ejecutados

**Tabla 33-3:** Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

EMPRESA RioEmpres Tours S.A		
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		
FODA	Diferente	Propuesta de Valor
D	Talento humano	Tener personal con capacidad importantes en atención al cliente y manejo de conflictos
D	Capital organizacional	Determinar las políticas claras que determinen el cumplimiento de la organización y la cultura organizacional como un eje de desarrollo empresarial.
O	Talento humano	Implementar una cultura de capacitaciones constantes para el personal de atención al cliente y personal administrativo.
D	Capacidad de producción	Diseñar políticas que ayuden al cumplimiento de las metas empresariales generando el incremento de rentabilidad para los accionistas.

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

### 3.3.3.17 Objetivos Estratégicos Claves.

**Tabla 34-3:** Objetivos Estratégicos Claves.

Perspectiva	Ejes	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	
FINANCIERO	Crecimiento	Capital solvente y compromiso económico de los accionistas	1	Incremento en la participación del mercado.
	Segmento de mercado	Cambios en el comportamiento del consumidor	2	Mayor número de leads personas a clientes frecuentes.
	Gestión administrativa financiera	Disminución en la rentabilidad de sus accionistas	3	Generar políticas de crecimiento para incrementar la rentabilidad de la empresa.
	Programación	Competencia desleal en el mercado con precios bajos sin garantía	4	Generar una campaña de contenidos para posicionar la marca de la empresa.
	Segmento de mercado	Posibilidad de reactivación del sector turístico	5	Realizar paquetes seguros de viajes de turismo y negocios.
CLIENTES	Visual Merchandising	Potenciar la imagen de la empresa y sus instalaciones.	6	Repotenciar la imagen interna de los automotores con asientos cómodos, servicio Wifi y climatización con sonido estéreo y espacio de seguridad con baños higiénicos.
	Ampliación del Mix del producto	Diseñar formas de pago y modelos de financiamiento para tours turísticos y comerciales.	7	Generar paquetes y facilidades de pago par que el cliente tenga la posibilidad de diferir su servicio turístico mediante el financiamiento directo

	Promoción de ventas	Incrementar promociones para subir el nivel de ventas de paquetes.	8	Descuentos y promociones por el número de clientes por cada tour o contratación empresarial.
	Cross-selling	Desarrollar incentivos para paquetes familiares y precios accesibles	9	Generar los paquetes familiares con descuentos por número de personas en cada familia.
	Up-selling	Elaborar políticas y estrategias de fidelización con incentivos a nuestros clientes	10	Generar descuentos por el número de viajes realizados al año con bonos de descuento.
INTERNA	Gestión Comercial	Implementar una política de gestión mediante la planeación estratégica establecida periódicamente.	11	Reducir los costos operativos e incrementar la rentabilidad del negocio
	Gestión administrativa	Dar a conocer los objetivos empresariales e incrementarlos a los valores y principios empresariales.	12	Desarrollar un buen ambiente de trabajo con valores y principios
	Procesos	Generar una política de capacitación constante e implementar sistema de evaluación de cada unidad en servicio.	13	Personal altamente capacitado y un servicio de calidad.
	Procesos	Realizar capacitaciones periódicas de manejo de conflictos y superación personal	14	Relaciones interpersonales con profesionalismo y aumento de clientes por su experiencia de nuestro servicio.
	Comercialización	Diseñar una campaña de Facebook ads y monitorearla constantemente.	15	Posicionamiento y difusión de marca por redes sociales e información oportuna.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Talento humano	Tener personal con capacidad importantes en atención al cliente y manejo de conflictos	16	Incremento en los indicadores de servicio al cliente
	Capital organizacional	Determinar las políticas claras que determinen el cumplimiento de la organización y la cultura organizacional como un eje de desarrollo empresarial.	17	Generar una cultura organizacional con el desarrollo de trabajo en equipo y el empoderamiento de nuestro cliente interno
	Talento humano	Implementar una cultura de capacitaciones constantes para el personal de atención al cliente y personal administrativo.	18	Incremento de número de clientes por la política de buen servicio.
	Capacidad de producción	Diseñar políticas que ayuden al cumplimiento de las metas empresariales generando el incremento de rentabilidad para los accionistas.	19	Difusión de resultados e incentivos para incrementar la rentabilidad del negocio.

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

### 3.3.3.18 Priorización de objetivos.

Se denomina objetivos estratégicos a los objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y, a largo plazo, la posición de RioEmpres Tours S.A en un mercado específico, al mismo tiempo verificaremos y visualizaremos el impacto en la siguiente tabla:



**Tabla 35-3: Objetivos estratégicos claves**

PERS	EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			FACTIBILIDAD					IMPACTO			SUMAN		
						MEDIOS			POSIBILIDAD DE INVERSIÓN	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE DE CUMPLIMIENTO DE VISIÓN.		ACEPTACIÓN INTERNA.	TOTAL
						CORTO	MEDIO	LARGO	40%	30%	30%	100%	50%		50%	100%
FINANCIERA	Crecimiento	Capital solvente y compromiso económico de los accionistas	1	Incremento en la participación del mercado.			X	6	7	7	6,67	7	6	6,5	13,17	
	Segmento de mercado	Cambios en el comportamiento del consumidor	2	Mayor número de leads personas a clientes frecuentes.	X			6	7	7	6,67	7	6	6,5	13,17	
	Gestión administrativa financiera	Disminución en la rentabilidad de sus accionistas	3	Generar políticas de crecimiento para incrementar la rentabilidad de la empresa.	X			8	6	7	7	7	6	6,5	13,5	
	Programación	Competencia desleal en el mercado con precios bajos sin garantía	4	Generar una campaña de contenidos para posicionar la marca de la empresa.	X			7	6	7	6,67	7	7	7	13,67	
	Segmento de mercado	Posibilidad de reactivación del sector turístico	5	Realizar paquetes seguros de viajes de turismo y negocios.	X			8	6	8	7,33	6	7	6,5	13,83	
CLIENTES	Visual Merchandising	Potenciar la imagen de la empresa y sus instalaciones.	6	Repotenciar la imagen interna de los automotores con asientos cómodos, servicio Wifi y climatización con sonido estéreo y espacio de seguridad con baños higiénicos.	X			8	8	7	7,67	8	9	8,5	16,17	
	Ampliación del Mix del producto	Diseñar formas de pago y modelos de financiamiento para tours	7	Generar paquetes y facilidades de pago para que el cliente tenga la posibilidad de diferir su servicio turístico mediante el financiamiento directo		X		7	8	8	7,67	8	8	8	15,66	

		turísticos y comerciales.													
	Promoción de ventas	Incrementar promociones para subir el nivel de ventas de paquetes.	8	Descuentos y promociones por el número de clientes por cada tour o contratación empresarial.		X		8	8	7	7,67	8	8	8	15,67
	Cross-selling	Desarrollar incentivos para paquetes familiares y precios accesibles	9	Generar los paquetes familiares con descuentos por número de personas en cada familia.	X		8	8	8		8	8	8	8	16
	Up-selling	Elaborar políticas y estrategias de fidelización con incentivos a nuestros clientes	10	Generar descuentos por el número de viajes realizados al año con bonos de descuento.	x		8	8	7		7,66	8	9	8,5	16,16
INTERNA	Gestión Comercial	Implementar una política de gestión mediante la planeación estratégica establecida periódicamente.	11	Reducir los costos operativos e incrementar la rentabilidad del negocio		X		7	6	6	6,33	7	6	6,5	12,83
	Gestión administrativa	Dar a conocer los objetivos empresariales e incrementarlos a los valores y principios empresariales.	12	Desarrollar un buen ambiente de trabajo con valores y principios		X		7	7	7	7	7	7	7	14

	Procesos	Generar una política de capacitación constante e implementar sistema de evaluación de cada unidad en servicio.	13	Personal altamente capacitado y un servicio de calidad.	X			8	8	8	8	8	7	7,5	15,5
	Procesos	Realizar capacitaciones periódicas de manejo de conflictos y superación personal	14	Relaciones interpersonales con profesionalismo y aumento de clientes por su experiencia de nuestro servicio.		X		8	8	7	7,67	8	7	7,5	15,17
	Capacitación en atención y servicio al cliente	Diseñar una campaña de Facebook ads y monitorearla constantemente.	15	Posicionamiento y difusión de marca por redes sociales e información oportuna.				8	8	8	8	8	8	8	16
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Talento humano	Tener personal con capacidad importantes en atención al cliente y manejo de conflictos	16	Incremento en los indicadores de servicio al cliente		X		8	7	7	7,33	8	7	7,5	14,83
	Capital organizacional	Determinar las políticas claras que determinen el cumplimiento de la organización y la cultura organizacional como un eje de desarrollo empresarial.	17	Generar una cultura organizacional con el desarrollo de trabajo en equipo y el empoderamiento de nuestro cliente interno		X		6	6	7	6,33	7	6	6,5	12,83

	Talento humano	Implementar una cultura de capacitaciones constantes para el personal de atención al cliente y personal administrativo.	18	Incremento de número de clientes por la política de buen servicio.		X		8	6	6	6,67	8	6	7	13,67
	Capacidad de producción	Diseñar políticas que ayuden al cumplimiento de las metas empresariales generando el incremento de rentabilidad para los accionistas.	19	Difusión de resultados e incentivos para incrementar la rentabilidad del negocio.			X	6	6	7	6,33	8	6	7	13,33

Fuente: Rioempres Tours S.A

### 3.3.3.19 Impacto VS. Factibilidad.

Tabla 36-3: Impacto VS. Factibilidad.

PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		FACTIBILIDAD E IMPACTO	
			I	F
Capital solvente y compromiso económico de los accionistas	1	Incremento en la participación del mercado.	6,5	6,67
Cambios en el comportamiento del consumidor	2	Mayor número de leads personas a clientes frecuentes.	6,5	6,67
Disminución en la rentabilidad de sus accionistas	3	Generar políticas de crecimiento para incrementar la rentabilidad de la empresa.	6,5	7
Competencia desleal en el mercado con precios bajos sin garantía	4	Generar una campaña de contenidos para posicionar la marca de la empresa.		

			7	6,67
Posibilidad de reactivación del sector turístico	5	Realizar paquetes seguros de viajes de turismo y negocios.	6,5	7,33
Potenciar la imagen de la empresa y sus instalaciones.	6	Repotenciar la imagen interna de los automotores con asientos cómodos, servicio Wifi y climatización con sonido estéreo y espacio de seguridad con baños higiénicos.	8,5	7,67
Diseñar formas de pago y modelos de financiamiento para tours turísticos y comerciales.	7	Generar paquetes y facilidades de pago par que el cliente tenga la posibilidad de diferir su servicio turístico mediante el financiamiento directo	8	7,67
Incrementar promociones para subir el nivel de ventas de paquetes.	8	Descuentos y promociones por el número de clientes por cada tour o contratación empresarial.	8	7,67
Desarrollar incentivos para paquetes familiares y precios accesibles	9	Generar los paquetes familiares con descuentos por número de personas en cada familia.	8	8
Elaborar políticas y estrategias de fidelización con incentivos a nuestros clientes	10	Generar descuentos por el número de viajes realizados al año con bonos de descuento.	8,5	7,66
Implementar una política de gestión mediante la planeación estratégica establecida periódicamente.	11	Reducir los costos operativos e incrementar la rentabilidad del negocio	6,5	6,33
Dar a conocer los objetivos empresariales e incrementarlos a los valores y principios empresariales.	12	Desarrollar un buen ambiente de trabajo con valores y principios	7	7
Generar una política de capacitación constante e implementar sistema de evaluación de cada unidad en servicio.	13	Personal altamente capacitado y un servicio de calidad.	7,5	8
Realizar capacitaciones periódicas de manejo de conflictos y superación personal	14	Relaciones interpersonales con profesionalismo y aumento de clientes por su experiencia de nuestro servicio.	7,5	7,67
Diseñar una campaña de Facebook ads y monitorearla constantemente.	15	Posicionamiento y difusión de marca por redes sociales e información oportuna.	8	8
Tener personal con capacidad importantes en atención al cliente y manejo de conflictos	16	Incremento en los indicadores de servicio al cliente	7,5	7,33
Determinar las políticas claras que determinen el cumplimiento de la organización y la cultura organizacional como un eje de desarrollo empresarial.	17	Generar una cultura organizacional con el desarrollo de trabajo en equipo y el empoderamiento de nuestro cliente interno		

			6,5	6,33
Implementar una cultura de capacitaciones constantes para el personal de atención al cliente y personal administrativo.	18	Incremento de número de clientes por la política de buen servicio.	7	6,67
Diseñar políticas que ayuden al cumplimiento de las metas empresariales generando el incremento de rentabilidad para los accionistas.	19	Difusión de resultados e incentivos para incrementar la rentabilidad del negocio.	7	6,33

**Fuente:** Rioempres Tours S.A

**Realizado por:** Rodríguez Darwin, 2020

### 3.3.3.20 Tiempos de los Objetivos Estratégicos Claves.

El tiempo que se realizara los objetivos estratégicos se medirán de acuerdo con el plazo y la factibilidad para esto determinaremos los recursos económicos financieros y humanos son los que dispone la empresa.

**Tabla 37-3:** Tiempos de los objetivos estratégicos claves

PERS	EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS		
					CORTO	MEDIO	LARGO
FINANCIERA	Crecimiento	Capital solvente y compromiso económico de los accionistas	1	Incremento en la participación del mercado.			X
	Segmento de mercado	Cambios en el comportamiento del consumidor	2	Mayor número de leads personas a clientes frecuentes.	X		
	Gestión administrativa financiera	Disminución en la rentabilidad de sus accionistas	3	Generar políticas de crecimiento para incrementar la rentabilidad de la empresa.	X		
	Programación	Competencia desleal en el mercado con precios bajos sin garantía	4	Generar una campaña de contenidos para posicionar la marca de la empresa.	X		
	Segmento de mercado	Posibilidad de reactivación del sector turístico	5	Realizar paquetes seguros de viajes de turismo y negocios.	X		
CLIENTES	Visual Merchandising	Potenciar la imagen de la empresa y sus instalaciones.	6	Repotenciar la imagen interna de los automotores con asientos cómodos, servicio Wifi y climatización con sonido estéreo y espacio de seguridad con baños higiénicos.	X		
	Ampliación del Mix del producto	Diseñar formas de pago y modelos de financiamiento para tours turísticos y comerciales.	7	Generar paquetes y facilidades de pago par que el cliente tenga la posibilidad de diferir su servicio turístico mediante el financiamiento directo		X	
	Promoción de ventas	Incrementar promociones para subir el nivel de ventas de paquetes.	8	Descuentos y promociones por el número de clientes por cada tour o contratación empresarial.		X	
	Cross-selling	Desarrollar incentivos para paquetes familiares y precios accesibles	9	Generar los paquetes familiares con descuentos por número de personas en cada familia.	X		
	Up-selling	Elaborar políticas y estrategias de fidelización con incentivos a nuestros clientes	10	Generar descuentos por el número de viajes realizados al año con bonos de descuento.	x		
INTERNA	Gestión Comercial	Implementar una política de gestión mediante la planeación estratégica establecida periódicamente.	11	Reducir los costos operativos e incrementar la rentabilidad del negocio		X	

	Gestión administrativa	Dar a conocer los objetivos empresariales e incrementarlos a los valores y principios empresariales.	12	Desarrollar un buen ambiente de trabajo con valores y principios		X	
	Procesos	Generar una política de capacitación constante e implementar sistema de evaluación de cada unidad en servicio.	13	Personal altamente capacitado y un servicio de calidad.	X		
	Procesos	Realizar capacitaciones periódicas de manejo de conflictos y superación personal	14	Relaciones interpersonales con profesionalismo y aumento de clientes por su experiencia de nuestro servicio.		X	
	Comercialización	Diseñar una campaña de Facebook ads y monitorearla constantemente.	15	Posicionamiento y difusión de marca por redes sociales e información oportuna.	X		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Talento humano	Tener personal con capacidad importantes en atención al cliente y manejo de conflictos	16	Incremento en los indicadores de servicio al cliente		X	
	Capital organizacional	Determinar las políticas claras que determinen el cumplimiento de la organización y la cultura organizacional como un eje de desarrollo empresarial.	17	Generar una cultura organizacional con el desarrollo de trabajo en equipo y el empoderamiento de nuestro cliente interno	X		
	Talento humano	Implementar una cultura de capacitaciones constantes para el personal de atención al cliente y personal administrativo.	18	Incremento de número de clientes por la política de buen servicio.		X	
	Capacidad de producción	Diseñar políticas que ayuden al cumplimiento de las metas empresariales generando el incremento de rentabilidad para los accionistas.	19	Difusión de resultados e incentivos para incrementar la rentabilidad del negocio.			X

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

### 3.3.3.21 Cuadro de Mando Integral.

Se analizarán los indicadores estratégicos dentro de la organización. Cuadro de Mando Integral BSC. El Balanced Score card o Cuadro de Mando Integral, es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio. Le puede resultar útil nuestro resumen sobre el Cuadro de Mando Integral.



El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos).

RioEmpres Tours S.A aplicara esta herramienta como eje principal de estrategias que ayudaran a la mejora continua y de igual manera se generará KPI de medición en el desarrollo e implementación.

Elaboración del Cuadro de Mando Integral. Todas las organizaciones hoy en día deben evaluar en qué medida se han cumplido los objetivos; valorar hasta qué punto se consolida la estrategia a largo plazo, y basar las decisiones en datos objetivos, que permitan establecer comparaciones para saber cómo está una organización con respecto a otra. Como consecuencia de estos nuevos cometidos, se promueve otra manera de entender el modelo de negocio, de forma que la estrategia de largo plazo se incorpore y se comunique a todos los ámbitos de la organización. En este marco surge, como soporte informativo de esta estrategia, el Cuadro de Mando Integral (CMI). Es por esto que, el presente trabajo tiene como objetivo mostrar la evolución y el desarrollo del CMI, analizar diversas definiciones de su concepto, estudiarlo en Cuba así como en las agencias de viajes y en el turismo de manera general.

Se concluye que el Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de metas y respaldadas por un conjunto de proyectos.

#### **3.3.3.22 Definir KPI 3M'S.**

El término KPI, siglas en inglés, de Key Performance Indicador, cuyo significado en castellano vendría a ser Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño, hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.

Los KPI también son conocidos como indicadores de calidad o indicadores clave de negocio que pueden ser utilizados y aplicables en cualquier área de negocio y sector productivo, aunque son utilizados de una forma muy habitual en el marketing online.

### 3.3.3.23 Definir Medidas (Indicadores).

Indicadores Financieros.

**Tabla 38-3:** Indicador Financiero.

PERS	EJES	KPI'S	Unidad
FINANCIERO	Crecimiento	Posicionamiento de marca de la empresa	Porcentaje
	Segmento de mercado	Aumento de participación de mercado	Porcentaje
	Gestión administrativa financiera	Reducción de costos	Porcentaje
	Programación	Aumento en ventas	Porcentaje
	Segmento de mercado	Incremento de unidades	Porcentaje

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

Indicadores Clientes.

**Tabla 39-3:** Indicador de Clientes.

PERS	EJES	KPI'S	UNIDAD
CLIENTES	Visual Merchandising	Incremento de clientes	Porcentaje
	Ampliación del Mix del producto	Aumento de paquetes turísticos	Porcentaje

	Promoción de ventas	Volumen de ventas y rentabilidad	Porcentaje
	Cross-selling	Incremento de viajes.	Porcentaje
	Up-selling	Volumen de Clientes	Porcentaje

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

Indicadores Procesos Internos.

**Tabla 40-3:** Indicador de Procesos Internos.

PERS	EJES	KPI'S	UNIDAD
PROCESOS INTERNOS	Gestión Comercial	Volumen de ventas.	Porcentaje
	Gestión administrativa	Incremento en el desempeño.	Porcentaje
	Procesos	Incremento en la satisfacción del cliente.	Porcentaje
	Procesos	Cumplimiento de los objetivos empresariales.	Porcentaje
	Comercialización	Aumento en la participación de mercado y posicionamiento en medios sociales.	Porcentaje

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento.

**Tabla 41-3:** Indicador de Aprendizaje y Crecimiento.

PERS	EJES	KPI'S	UNIDAD
APR ENDI ZAJE Y CRE	Talento humano	Sueldos atractivos estabilidad laboral	Porcentaje

	Capital organizacional	Rendimiento laboral y metas satisfechas	Porcentaje
	Talento humano	Superación profesional del personal con calidad de mano de obra.	Porcentaje
	Capacidad de producción	Incremento del valor accionario en el mercado.	Porcentaje

**Fuente:** Rioempres Tours S.A

**Realizado por:** Rodríguez Darwin, 2020

### 3.3.3.24 Cuadro de Mando Integral y Matriz de Cumplimiento.

**Tabla 42-3: Cuadro de Mando Integral.**

PER S	EJES	DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS				MEDIOS				
		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	Nivel Base	Nivel Mínimo	Nivel Medio	Nivel Deseado	Resultados	Responsable de Meta	Medios o Proyectos Estratégicos	Líder de la Implementación	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
FINANCIERO	Crecimiento	Capital solvente y compromiso económico de los accionistas	1	Incremento en la participación del mercado.	Posicionamiento de marca de la empresa	Incremento de participación de la empresa en el mercado	Anual	Aumento de participación por servicio turístico de la empresa	50%	50%	60%	100%	40%	Área de Comercialización	Ampliación de participación del mercado	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de abril de 2021
	Segmento de mercado	Cambios en el comportamiento del consumidor	2	Mayor número de leads a personas a clientes frecuentes.	Aumento de participación de mercado	Aumentar la base de clientes	Anual	Cuadro de nivel de ventas	50%	50%	60%	100%	60%	Área de Comercialización	Incremento en la base de clientes	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de abril de 2021
	Gestión administrativa financiera	Disminución en la rentabilidad de sus accionistas	3	Generar políticas de crecimiento para incrementar la rentabilidad de la empresa.	Reducción de costos	Incremento en los viajes de la empresa	Trimestral	Informes financieros	50%	50%	60%	80%	60%	Área Administrativa	Reducción en el margen de utilidad	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de junio de 2021
	Programación	Competencia desleal en el mercado con precios bajos sin garantía	4	Generar una campaña de contenidos para posicionar la marca de la empresa.	Aumento en ventas	Políticas de campaña para desarrollar contenidos	Anual	Análisis estadístico de ventas	50%	50%	75%	100%	75%	Área Administrativa	Marketing de contenidos	Ing. Eduardo Medina	1 de abril de 2020	1 de abril de 2021
	Segmento de mercado	Posibilidad de reactivación del sector turístico	5	Realizar paquetes seguros de viajes de turismo y negocios.	Incremento de unidades	Apertura de la actividad turística en el país	Anual	Normativa turística e indicadores de participación de mercado	70%	70%	80%	100%	70%	Área Administrativa	Normas jurídicas y declaraciones Gubernamentales	Ing. Eduardo Medina	1 de abril de 2020	1 de abril de 2021

CLIENTES	Visual Merchandising	Potenciar la imagen de la empresa y sus instalaciones.	6	Repotenciar la imagen interna de los automotores con asientos cómodos, servicio Wifi y climatización con sonido estéreo y espacio de seguridad con baños higiénicos.	Volumen de ventas.	Potenciar la imagen de presentación de locales y unidades	Anual	Incremento de base de clientes	50 %	50%	75%	100%	100%	Área Administrativa	Branding de la marca	Ing. Eduardo Medina	1 de abril de 2020	1 de abril de 2021
	Ampliación del Mix del producto	Diseñar formas de pago y modelos de financiamiento para tours turísticos y comerciales.	7	Generar paquetes y facilidades de pago para que el cliente tenga la posibilidad de diferir su servicio turístico mediante el financiamiento directo	Incremento en el desempeño.	Políticas de financiamiento y pagos de tours	Semestral	Rentabilidad por viaje	75 %	75%	80%	100%	100%	Área de Comercialización	Campaña de precios	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de septiembre de 2020
	Promoción de ventas	Incrementar promociones para subir el nivel de ventas de paquetes.	8	Descuentos y promociones por el número de clientes por cada tour o contratación empresarial.	Incremento en la satisfacción del cliente.	Campaña promocional	Trimestral	Nivel de ventas	75 %	75%	80%	100%	100%	Área de Comercialización	Campaña de volumen de ventas	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de junio de 2020
	Cross-selling	Desarrollar incentivos para paquetes familiares y precios accesibles	9	Generar los paquetes familiares con descuentos por número de personas en cada familia.	Cumplimiento de los objetivos empresariales.	Desarrollar campaña de precios y promociones	Trimestral	Volumen de facturas y ventas	75 %	75%	80%	100%	100%	Área de Comercialización	Incremento de facturas y volúmenes de ventas	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de junio de 2020

	Up-selling	Elaborar políticas y estrategias de fidelización con incentivos a nuestros clientes	10	Generar descuentos por el número de viajes realizados al año con bonos de descuento.	Aumento en la participación de mercado y posicionamiento en medios sociales.	Desarrollar campaña de fidelización	Trimestral	Incremento de ventas	75%	75%	80%	100%	100%	Área de Ventas	Incremento de facturas y volúmenes de ventas	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de junio de 2020
INTERNA	Gestión Comercial	Implementar una política de gestión mediante la planeación estratégica establecida periódicamente.	11	Reducir los costos operativos e incrementar la rentabilidad del negocio	Volumen de ventas.	Desarrollar planes estratégicos de funcionamiento	Anual	Índices KPI análisis de variables	50%	50%	60%	80%	20%	Área Administrativa	Planeación estratégica	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de abril de 2021
	Gestión administrativa	Dar a conocer los objetivos empresariales e incrementarlos a los valores y principios empresariales.	12	Desarrollar un buen ambiente de trabajo con valores y principios	Incremento en el desempeño.	Conocimiento de Misión, Visión y objetivos empresariales	Anual	Cumplimiento de objetivos empresariales	60%	60%	70%	100%	100%	Área Administrativa	Cultura Organizacional	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de abril de 2021
	Procesos	Generar una política de capacitación constante e implementar sistema de evaluación de cada unidad en servicio.	13	Personal altamente capacitado y un servicio de calidad.	Incremento en la satisfacción del cliente.	Capacitación al personal para superación y calidad de mano de obra	Anual	Métricas de medición Administrativa	60%	60%	70%	100%	100%	Área administrativa	Desarrollo de capacidad del personal.	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de abril de 2021
	Procesos	Realizar capacitaciones periódicas de manejo de conflictos y superación personal	14	Relaciones interpersonales con profesionalismo y aumento de clientes por su experiencia de nuestro servicio.	Cumplimiento de los objetivos empresariales.	Desarrollar la cultura organizacional como herramienta de desarrollo	Trimestral	Cuestionarios de satisfacción al cliente	60%	60%	75%	100%	100%	Área de Comercialización.	Desempeño de los empleados de acuerdo a la capacidad	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de junio de 2020

	Comercialización	Diseñar una campaña de Facebook ads y monitorearla constantemente.	15	Posicionamiento y difusión de marca por redes sociales e información oportuna.	Aumento en la participación de mercado y posicionamiento en medios sociales.	Diseño de una campaña de marketing digital	Mensual	Visitas de la página y su interacción.	60%	60%	75%	100%	100%	Área de Marketing	Marketing Digital	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de mayo de 2020
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	Comercialización	Tener personal con capacidad importantes en atención al cliente y manejo de conflictos	16	Incremento en los indicadores de servicio al cliente	Sueldos atractivos estabilidad laboral	Campaña de potenciación en los niveles de satisfacción de cliente	Anual	Gestión administrativa	60%	60%	70%	100%	90%	Área Administrativa.	Experiencia profesional.	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de abril de 2021
	Talento humano	Determinar las políticas claras que determinen el cumplimiento de la organización y la cultura organizacional como un eje de desarrollo empresarial.	17	Generar una cultura organizacional con el desarrollo de trabajo en equipo y el empoderamiento de nuestro cliente interno	Rendimiento laboral y metas satisfechas	Generar un ambiente de trabajo con calidad de desempeño y normas de calidad	Semestral	Informe de calidad.	50%	50%	60%	80%	50%	Área Administrativa	Políticas de funcionamiento.	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de septiembre de 2020
	Capital organizacional	Implementar una cultura de capacitaciones constantes para el personal de atención al cliente y personal administrativo	18	Incremento de número de clientes por la política de buen servicio.	Superación profesional del personal con calidad de mano de obra.	Creación de cronogramas de capacitación constante	Semestral	Informes Administrativos	50%	50%	60%	80%	50%	Área Administrativa	Análisis de la experiencia de mercadeo con el cliente interno y externo.	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de septiembre de 2020
	Talento humano	Diseñar políticas que ayuden al cumplimiento de las metas	19	Difusión de resultados e incentivos para incrementar la	Incremento del valor accionario en el mercado.	Generación de plan de medición con KPI en cada proceso	Anual	Cuadro de métricas	50%	50%	60%	80%	50%	Área de comercialización.	Políticas de cumplimiento de metas y objetivos empresariales.	Ing. Geovanny Pilco	1 de abril de 2020	1 de abril de 2021



		empresariales generando el incremento de rentabilidad para los accionistas.		rentabilidad del negocio.															
--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Fuente:** Rioempres Tours S.A

**Realizado por:** Rodríguez Darwin, 2020

### 3.3 Desarrollo de estrategias

**Tabla 43-3:** Visual Merchandising

Nombre	Visual Merchandising
Objetivo	Todas las acciones de la empresa RioEmpres Tours S.A el Merchandising tienen como objetivo final conseguir la máxima rentabilidad de sus vehículos y la oficina principal, satisfaciendo a los clientes y posicionando la empresa en el mercado.
Actividad principal	Mejorar la presentación de las unidades, con asientos confortables, un ambiente desinfectado y con el distanciamiento de salubridad, y el sistema de video HD y el sonido estéreo con las baterías sanitarias de primera y las adecuaciones de la oficina principal también serán un referente de confort y satisfacción de los clientes.
Autorización	Gerente
Responsable de ejecución	Ing. Geovanny Pilco
Periodicidad	Anual
Inversión	\$ 5000 por unidad y 4.500 para la oficina principal

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**Tabla 44-3:** Ampliación del Mix de productos

Nombre	Ampliación del mix del producto o servicios
Objetivo	Ofrecer una amplia gama amplia de paquetes turísticos y empresariales para la necesidad de los clientes de acuerdo a las exigencias del mercado.
Actividad principal	Atraer y fidelizar al cliente gracias a la satisfacción de sus necesidades, basada en la competitividad de la empresa, basado en la cartera de opciones de paquetes.
Paquetes sugeridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquetes Nacionales</li> <li>• Paquetes Internacionales a Colombia y Perú con opción a realizar actividades comerciales con medidas aduaneras</li> <li>• Paquetes empresariales para convenciones y seminarios</li> <li>• Paquetes a Reservas Ecológicas</li> <li>• Paquetes estudiantiles para colegios y universidades</li> </ul>

Autorización	Gerente
Responsable de ejecución	Ing. Geovanny Pilco
Periodicidad	Diaria
Inversión	\$500 Publicidad y Marketing de Contenidos

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**Tabla 45-3:** Promoción de ventas

Nombre	Promoción de ventas
Objetivo	Desarrollar promoción de venta buscando por lo general poder crear una reacción inmediata en el cliente en un plazo corto promoviendo la venta de paquetes.
Actividad principal	Incentivar al cliente con incentivos para que adquieran los paquetes de la empresa.
Promociones de ventas sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los meses de menor consumo bajar los precios de paquetes y adicionar los niños gratis.</li> <li>• Suvenires como gorras y playeras para los clientes.</li> <li>• Paquete familiar si viajan tres personas de la misma familia la cuarta no paga.</li> <li>• Paquetes estudiantiles que el Tutor o Guía no pague su pasaje o paquete.</li> </ul>
Autorización	Gerente
Responsable de ejecución	Ing. Geovanny Pilco
Periodicidad	De acuerdo a la promoción de ventas.
Inversión	\$ 100

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**Tabla 46-3:** Cross-selling

Nombre	Cross-selling
Objetivo	Generar una política de incremento de compra de nuestros servicios y paquetes incentivando la fidelidad y el próximo consumo del servicio de transportación.
Actividad principal	Incorporar importantes ofertas y descuentos a los paquetes turísticos y empresariales

Productos complementarios sugeridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de Hotel en convenio con el paquete de transportación.</li> <li>• Cambio justo de moneda en los paquetes internacionales</li> <li>• Descuentos en locales comerciales para los clientes de nuestra compañía de transporte.</li> <li>• Venta de recargas y chips nacionales e Internacionales</li> </ul>
Autorización	Gerente
Responsable de ejecución	Ing. Geovanny Pilco
Periodicidad	Diaria
Inversión	\$ 10

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**Tabla 47-3: Up-selling**

Nombre	Up-selling
Objetivo	Incrementar que nuestro leads a la adquisición de un producto de mayor valor al que el cliente pretende adquirir en un primer momento.
Actividad principal	Incentivar para que nuestro cliente adquiera un paquete turístico con mayor característica y con mayor número de alternativas.
Productos de versión agrandada sugeridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquete familiar</li> <li>• Grupos familiares</li> <li>• Visita a reservas Ecológicas y playas en temporada</li> <li>• Alternativa de alojamiento sin reserva y con tasas de descuento</li> <li>• Acceso a cines y bares de la localidad incluido en el paquete</li> </ul>
Autorización	Gerente
Responsable de ejecución	Ing. Geovanny Pilco
Periodicidad	Diaria
Inversión	\$ 0

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**Tabla 48-3:** Capacitación sobre Manejo de conflictos y superación personal

Nombre	Capacitación sobre manejo de conflictos y superación personal
Objetivo	Capacitar al personal para desarrollar una cultura de comportamiento frente a los consumidores.
Actividad principal	Desarrollar la capacitación con profesionales de la ESPOCH en el área de Mercadeo y comercialización de servicios y comportamiento humano.
Temas sugeridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar la culpa, la preocupación</li> <li>• Aplicar claves de responsabilidad</li> <li>• Gestión de conflictos, manejo ira, mediación y mitigación del conflicto</li> </ul>
Autorización	Gerente
Responsable de ejecución	Ing. Geovanny Pilco
Periodicidad	Semestral
Inversión	\$ 400

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**Tabla 49-3:** Capacitación en atención y servicio al cliente

Nombre	Capacitación en atención y servicio al cliente
Objetivo	Crear conciencia en el cliente interno sobre la importancia del cliente externo satisfecho, valorando el compromiso y la búsqueda de la excelencia en la atención al cliente.
Actividad principal	Capacitar al personal de contacto a fin de elevar su rendimiento y desempeño laboral
Temas sugeridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio al cliente como esencia en las actividades comerciales.</li> <li>• Los “momentos de verdad” en el proceso de prestación del servicio.</li> <li>• Desarrollo de conductas y habilidades que favorezcan una verdadera actitud de servicio: comunicación eficaz, interacción humana, prevención y manejo de conflictos.</li> <li>• Atención a clientes en situaciones difíciles.</li> </ul>
Autorización	Gerente

Responsable de ejecución	Ing. Geovanny Pilco
Periodicidad	Semestral
Inversión	\$ 400

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

**Tabla 50-3:** Gestionar la página de Facebook

Nombre	Gestionar la página de Facebook
Objetivo	Gestionar de manera efectiva la página de Facebook con contenido relevante de interés para el público objetivo.
Actividad principal	Actualizar de manera permanente la página de Facebook, manteniendo altos niveles de respuesta.
Consejos sugeridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar contenido de valor (fotografías, infografías, videos, audios, retos, adivinanzas, pasatiempos)</li> <li>• Interactuar con otras páginas para atraer nuevos clientes.</li> <li>• Efectuar un calendario de publicaciones</li> <li>• Aprovechar los comentarios para interactuar directamente con los clientes.</li> <li>• Mantener altos niveles de respuesta a preguntas realizadas por el público objetivo</li> <li>• Ofrecer promociones a través de la página</li> </ul>
Autorización	Gerente
Responsable de ejecución	Ing. Geovanny Pilco
Periodicidad	Diario
Inversión	\$ 250

Fuente: Rioempres Tours S.A

Realizado por: Rodríguez Darwin, 2020

## CONCLUSIONES

- Se desarrolló este trabajo de titulación basado en un esquema técnico científico basado en las teorías encontradas en la estructura de un plan estratégico utilizando el Balance score card, el mismo que tiene gran impacto por el tipo de empresa y el enfoque que da en la toma de decisiones.
- Al desarrollar el estudio de mercado tanto en el área de cliente externo y la entrevista al responsable legal de la empresa, se identificó hallazgos de gran trascendencia para poder justificar el grado de investigación del presente trabajo de titulación como el desarrollo de la propuesta y su impacto en el futuro empresarial de RioEmpres Tours S.A.
- La propuesta del plan estratégico está basado en las 4 áreas de la empresa como son: la administrativa, financiera, cliente, y crecimiento y capacitación; y de esta manera la realidad esquemática y de funcionamiento de RioEmpres Tours S.A, al aplicar el cuadro de mando integral y ponderando el peso específico de impacto de la estrategia específica se establece 7 posibilidades técnicas para contrarrestar y potenciar el área comercial y el tipo de posicionamiento basado en los objetivos empresariales.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación del plan estratégico basado en el Balance Score Card por ser un sistema integral de mejoramiento continuo que cumple con las bases teóricas y al mismo tiempo enfocarse en lo que RioEmpres Tours S.A busca como una entidad de solución de Transportación turística y empresarial.
- El presente estudio realizado en este trabajo de titulación debe ser tomado muy en cuenta por tener gran impacto, y al haberse desarrollado con mucha prolijidad y responsabilidad en la recolección de datos y emitir resultados de forma profesional, así la empresa podrá lograr una verdadera planeación estratégica quedando como paradigma la evaluación de resultados que cambiaran el enfoque y realidad de la misma frente al mercado y el grado de competencia existente en el cantón Riobamba.
- Se recomienda la aprobación y aplicación de las estrategias desarrolladas en el cuadro de mando integral y desarrolladas en el Balanced Score Card por haber tomado en cuenta los hallazgos más relevantes y mayor impacto utilizando una metodología científica que hará que RioEmpres Tours S.A logre enfocarse en los objetivos empresariales que van de la mano con tener un sistema productivo y un capital corporativo el mismo que integrara el posicionamiento de marca dentro del mercado, el grado incrementado de participación, y el nivel de satisfacción de nuestros clientes, y su grado de fidelidad.
- Se recomienda a la gerencia de la empresa que analice los presupuestos para cada una de las estrategias diseñadas en cuanto al reforzamiento de la imagen corporativa, publicidad, promoción y plan de capacitación con el fin de que identifique la factibilidad de ponerlas en marcha, priorizando según su criterio.



## GLOSARIO

**Balanced Scorecard:** también llamado Cuadro de mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. (Fernandez, 2001)

**Propuesta de Valor:** El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden. (Osterwalder, 2015)

**Indicadores de Gestión:** Los indicadores de Gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de actividades. (García, 2008)

**Cadena de Valor:** Es un instrumento metodológico de gran utilidad para conocer la partición de actividades separables (primarias y de apoyo) y conocer su contribución a los objetivos. La perspectiva de la “cadena de valor” localiza los costos en las actividades primarias y de apoyo por ser estas fuentes generadoras de ventaja competitiva. (Maldonado J. Á., 2014)

## BIBLIOGRAFÍA

- Ackorff, R. (1981). New York: Wiley & Sons.: *Creating the Corporate Future: plan or be planned for*.
- Acosta, R., Arellano, M., & Barrios, F. (2009). *Diagrama de flujo*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3182067&ppg=1>
- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. Antioquia: ICONTEC.
- Agudelo, L., & Escobar, J. (2007). *Gestión por procesos*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/367929956/GESTION-POR-PROCESOS-Luis-Fernando-Agudelo-Jorge-Escobar-PDF>
- Aiteco Consultores. (2015). *El ciclo PDCA de mejora continua*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua/#>
- Amat, S., & Dowds, J. (1998). *Qué es y cómo se construye el Balanced ScoreCard*. Madrid: Harvard-Deusto.
- Aplimedia. (17 de Enero de 2018). *Aplimedia*.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación* (Sexta ed.). Caracas: Episteme.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Patria.
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: ESIC Editorial.
- Beltrán, J. (2002). *Indicadores de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Carrasco, J. (2011). *Método de gestión sistemática de procesos GSP para el levantamiento de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Carrasco, J. (2012). *Método de gestión sistemática de procesos GSP para el levantamiento de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Castro, E. P. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw Hill.
- Chacón, M. (2016). *Diseño del modelo de gestión por procesos para el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo)*. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/6492>

- Chiavenato, I. (2006). *Teoría General de la Administración*. McGRAW-HILL/ÍNTER AMERICAN A EDITORES.
- Clement, R. B. (2015). *Guía Completa de las Normas ISO 14000*.
- Cortés, H. (1998). *Gerencia Efectiva*. Caracas: Editorial HCZ.
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. Stamford: Thomson.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2014). *Administración y control de la calidad*. 9<sup>o</sup>. ed. México: Cengage Learning, S.A.
- Evans, V. (2015). *Guía esencial times para el desarrollo de estrategias de negocios*. Mexico: Triallas.
- Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 81, 83.
- Gomez., J. I. (15 de Diciembre de 2006). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/para-que-sirve-el-balanced-scorecard-bsc-por-jorge-gomez/240014>
- Google. (s.f.). *Mapa de Ecuador, Quito en Google maps*. Recuperado el 4 de Abril de 2019, de [https://www.google.com.ec/maps/search/Pedro+Vicente+Maldonado+S62-55+\(Panamericana+Sur+Km+14+%C2%BD.\),+Pichincha-Quito/@-0.3517175,-78.5503087,387m/data=!3m1!1e3?hl=es](https://www.google.com.ec/maps/search/Pedro+Vicente+Maldonado+S62-55+(Panamericana+Sur+Km+14+%C2%BD.),+Pichincha-Quito/@-0.3517175,-78.5503087,387m/data=!3m1!1e3?hl=es)
- Gutiérrez, H. (2015). *Calidad y productividad*. 4<sup>a</sup>. ed. México: S.A de C.V.
- Harrington, H. (2001). *Mejoramiento de procesos de la empresa* 5<sup>a</sup>. ed. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la tierra*. Bogotá: McGraw Hill.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Administración de operaciones*. 9<sup>a</sup>. ed. México: Pearson Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191111%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191111%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-)

- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica 7ª. ed.* Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). Madrid: Grupo Planeta (GBS).
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). Grupo Planeta Spain: Valencia.
- Kaplan N., N. D. (2004). *Estrategia: Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral.*
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced ScoreCard.* Cambridge: Harvard Business Press.
- López, C. (2002). *Introducción al tablero de comando.* Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/introduccion-tablero-comando/>
- López, F. (2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional.* Obtenido de (Tesis de Maestría, Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico): Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/4496#.Whw8JIaWbIU>
- Lucetty, B. G. (2012). *Balance ScoreCard*. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/197/1/BASS%20GASPAR%20LUCETTY%20TESIS.pdf>
- Luis, F. P. (2002). *Desarrollo organizacional.*, Mexico: Trillas.
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos.* Obtenido de [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti\\_\\_n\\_de\\_procesos\\_\\_2018\\_](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti__n_de_procesos__2018_)
- Maldonado, R. (2015). *Modelo de gestión por procesos basado en normas de calidad en el departamento de producción y logística de la empresa Creaciones Lili's de la ciudad de Riobamba.* Obtenido de (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/9401>
- Mba., I. E. (Julio de 2016). *bryedconsulting.* Obtenido de <http://bryedconsulting.com.ec/index.php/8-news/25-balanced-scorecard-importancia-y-estrategias-competitivas>
- Mora, L. (2012). *Indicadores de gestión logística.* Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=3203137&ppg=1>
- Mora, J. (2016). *Gestión por procesos: conceptos, fundamentos y enfoques metodológicos en las Organizaciones.* Obtenido de <https://es.scribd.com/read/342110500/Gestion-por-procesos-Conceptos-fundamentos-y-enfoque-metodologico-en-organizaciones-sanitarias#>
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación.* México D.F: Pearson Educación.

- Moreno, M. N. (2009). *INDICADORES DE GESTIÓN DE UN SISTEMA DE QUEJAS Y RECLAMOS DE UNA ENTIDAD BANCARIA*. Obtenido de [http://www.bdigital.unal.edu.co/897/1/21788943\\_2009.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/897/1/21788943_2009.pdf)
- Motesdeoca, S. (2017). *Diseño de un sistema de gestión por procesos de la empresa Intermundo S.A. del cantón Santa Rosa, provincia de El Oro, periodo 2017*. Obtenido de (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/8707>
- Münch, L., & García, J. (2015). *Fundamentos de administración. 11ª. ed.* México: Trillas.
- Navajo, P. (2016). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. España: Narcea.
- Organismo Internacional de Normalización. (2018). *Gestión por procesos*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/>
- Ortiz, Y. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión empresarial por procesos para la empresa Imcalvi Cía.Ltda. en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua*. Obtenido de (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politecnica de Chimborazo): Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/9332>
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España: AENOR.
- Pérez, J. (1996). *Gestión por procesos, reingeniería y mejora de los procesos de empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos. 4ª.ed.* Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Porter, M. (1998). *Ventajas competitivas*. México: CECSA.
- Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional. 3º. ed.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pyzdek, T., & Keller, P. (2015). *El manual de administración de la calidad*. México: Trillas, S.A.
- Remache, C. (2018). *Diseño de un sistema de Gestión por Procesos para la empresa Pisos Laminados, de la ciudad de Riobambamba, provincia de Chimborazo*. Obtenido de (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/8844>
- Rodríguez & Fernández. (2007). *Gestión por procesos en el ámbito de la gestión de personas en Osakidetza*. Obtenido de <https://es.criibd.com/document/224744814/gestionProcesos>
- Rosales, M. A. (2003). *Universidad Francisco Gavidia*. Obtenido de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7837/3/330.15-A185d-CAPITULO%20II.pdf>

- Ruiz, A. (2015). *Desarrollo de un plan de gestión de la calidad por procesos en el área de investigación y desarrollo de productos para la empresa Protexti Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua*. Obtenido de (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/9406>
- Salau, L. (2018). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa "Productos Alimenticios San Salvador", de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Obtenido de (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/8906>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=4795302&ppg=1>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos .
- Sarmiento, B. (2016). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa Global Office Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2016*. Obtenido de (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/9000>
- Secretaria de Relaciones Exteriores. (2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Obtenido de [https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)
- Sosa, M., & Hernández, F. (2007). *La cadena de valor y el costeo ABC; herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones*. Córdoba: El Cid Editorial.
- Soto, R. C. (2010). *Reflexiones en torno a la construcción*. Observatorio de la economía latinoamericana.
- Tacuri, C. (2016). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Obtenido de (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/6049>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2015). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Tovar, L. R. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una. Gaceta Ide@s CONCYTEG.

- Vilema, L. (2016). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para industrias metalicas Vilema, Caton Guano, Provincia de Chimborazo*. Obtenido de (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5700>
- Villagomez, N. (2018). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para los almacenes Totalhome, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo*. Obtenido de (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/9745>
- Villagra, J. (2006). *Indicadores de gestión. Un enfoque práctico*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Vimos, K. (2018). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Obtenido de (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politecnica de Chimborazo) : Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/9859>
- Yumbillo, E. (2017). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Corporación de Productos y Comercilizadores Organicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH) de la parroquia Cajabamba, cantón colta, provincia de Chimborazo*. Obtenido de (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6681>
- Zorita, E. (2015). *Plan de negocios*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS



#### ACREDITA

*Determinar necesidades, gustos y preferencias de la población económicamente activa de la ciudad de Riobamba respecto al producto “RIOEMPRES TOURS S.A”.*

*Datos informativos:*

*Edad: ..... Sexo: F..... M.....*

*Ocupación: Estudiante..... Empleado público.... Empleado privado.....  
Independiente.....*

*Nivel de instrucción: Primaria..... Secundaria..... Tercer nivel..... Cuarto  
nivel.....*

*Instrucción: Sírvase contestar las siguientes preguntas:*

*1. De las siguientes empresas que ofrecen “servicio de turismo” señale con una x los que ha utilizado*

*..... Rioempres Tours*

*..... Inter ángeles*

*..... Trans Turismo Riobamba*

*..... Otros (por favor especifique)*

*.....*

*2. ¿Con quién acostumbra a viajar o realizar turismo?*

*Familia..... Amigos..... Pareja..... Sol@.....*

*3. Califique los criterios citados a continuación acerca del servicio ofertado por las empresas de turismo y transporte de acuerdo a la escala utilizada. Marque con una X la casilla correspondiente de acuerdo a lo que Usted considera pertinente.*



<i>Criteria</i>	(5) <i>Excelente</i>	(4) <i>Muy bueno</i>	(3) <i>Bueno</i>	(2) <i>Regular</i>	(1) <i>Mal o</i>
<i>Paquetes Turísticos</i>					
<i>Calidad del servicio de transporte</i>					
<i>Presentación de las adecuaciones de los buses</i>					
<i>Servicio del chofer y controlador</i>					
<i>Velocidad en carretera</i>					
<i>Cumplimiento de Itinerarios</i>					
<i>Servicio de Películas y volumen de música ambiental</i>					
<i>Limpieza de los servicios higiénicos</i>					

4. *Conoce la ubicación de la empresa RIOEMPRES TOURS S.A en la ciudad de Riobamba.*

*Si( ) no( )*

5. *Señale los lugares que visita con mayor frecuencia*

*Esmeraldas* .....

*Salinas Montañita, Manta* .....

*Cuenca* .....

*Baños, Puyo, Tena* .....

*Ibarra* .....

*Tulcán, Ipiales, Pasto* .....

*Machala, Aguas Verdes, Perú* .....

6. *¿Cuál es la razón por la que elige a " RIOEMPRES TOURS S.A " ante los otras compañías de transporte?*

- ..... *Por la experiencia que ha tenido al viajar con la empresa*
- ..... *Precio*
- ..... *Publicidad*
- ..... *Variedad de opciones*
- ..... *Atención al cliente*
- ..... *Otro (por favor especifique) .....*

7. *¿Le recomendaría a otra persona viajar con RIOEMPRES TOURS S.A?*

*Si..... No.....*

8. *Califique su grado de satisfacción general respecto al servicio recibido por RIOEMPRES TOURS S.A.*

<i>Totalmente insatisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>	<i>Neutral</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Totalmente satisfecho</i>

9. *Si usted podría tener un local nuevo de nuestra empresa en que ubicación le gustaría que funcionara.*

*Norte ( ) Centro ( ) Sur ( ) Otra Identifique.....*

10. *Por favor, díganos ¿Qué aspectos contribuirían a mejorar su satisfacción en calidad de cliente de RIOEMPRES TOURS S.A?*

.....

.....

.....

.....

.....

*Muchas gracias por su colaboración*

## ANEXO B: ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS



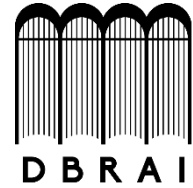
### ACREDITA

#### Entrevista al Gerente de la Empresa

1. La empresa actualmente cuenta con una misión y visión y una filosofía empresarial.
2. De qué manera van midiendo la rentabilidad y grado de posicionamiento de RIOEMPRES TOURS S.A.
3. Ustedes elaboran planificación o planeación estratégica en su empresa.
4. Qué tipo de capacitación han recibido tanto los socios como el personal de atención al cliente.
5. Mediante qué medios de comunicación digitales y prensa escrita publicitan su empresa.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO



DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA  
INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 24/03/2021

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> Darwin Javier Rodríguez Quishpe
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> Administración de empresas
<b>Carrera:</b> Ingeniería Comercial
<b>Título a optar:</b> Ingeniero Comercial
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b>

