



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**C.P.A**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa la obtención del título de:**

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA  
COMPAÑÍA DE TURISMO RIOEMPRES TOUR S.A, DEL  
CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**AUTORA:**

**ANA SILVANA MOROCHO TAYUPANDA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación se ha desarrollado cumpliendo las normas de investigación establecidas, una vez revisado y analizados su contenido autorizamos su presentación.

Ing. Oscar Omar Espíndola Lara

**DIRECTOR**

Ing. Leonardo Ramiro Cabezas Reinoso

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Ana Silvana Morocho Tayupanda, declaro que el presente trabajo de titulación s de mi autoría y que los resultados del mismo son de auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 1 de Junio de 2016

Ana Silvana Morocho Tayupanda

C.I. 060487019-6

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación lo dedico a mis padres Luis Morocho que aunque no esté aquí presente esta en mi mente siendo mi mayor inspiración juntos lo planeamos y hoy es una realidad , a mi madre Laura Tayupanda por ser constante con su apoyo y enseñarme a seguir adelante a pesar de las dificultades que la vida te presente , quien siempre me motiva a seguir adelante, a soñar y hacer lo `posible para darle cumplimiento a los sueños.

*Ana Silvana Morocho Tayupanda*

***AUTORA***

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero en primer lugar agradecer a Dios por la vida , por cada día guiar mis pasos, por poner en mi camino a las personas adecuadas que le dieron realce a mi carrera , a mi madre por su apoyo incondicional , porque gracias a su esfuerzo , amor incondicional hoy he logrado dar cumplimiento a una meta más en mi vida de la cual ella es la principal promotora, mi mayor orgullo .

A la escuela de contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por acogerme de la mejor manera y brindarme la oportunidad de superación personal e intelectual , a mis docentes que supieron impartir de la mejor manera sus conocimientos en mí de manera , dejando muchas veces de lado el estricto profesional y siendo el amigo que ayuda , motiva y apoya , por su apoyo profesional y personal durante mi formación académica.

De manera especial a mi Director de tesis el Ing. Oscar Espíndola y el Ing. Bolívar Burbano quien a sido un gran apoyo durante toda la elaboración de mi proyecto de investigación , con sus conocimientos y experiencias , por su tiempo y dedicación hacia el trabajo por su amistad y aprecio y sus buenos consejos , pero sobre todo sus buenos deseos.

Al Ing. Edwin Jami Gerente de RIOEMPRES TOUR S.A quien me brindo la oportunidad de realizar mi trabajo en las instalaciones de la compañía por su entera disposición para hacer un buen trabajo en equipo , por su aporte con sus conocimiento , a sus colaboradores que no dudaron en poner su entero interés en el proyecto , todo por conseguir un mejor funcionamiento en la compañía .

*Ana Silvana Morocho Tayupanda*

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	ix
Resumen ejecutivo.....	x
Summary.....	xi
Introducción .....	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del roblema.....	4
1.1.2 Delimitación Del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.1.1 Importancia del cuadro de mando integral .....	7
2.1.2 Desarrollo de CMI.....	7
2.1.3 Beneficios del cuadro de mando integral.....	9
2.1.3 Cómo implementarlo .....	9
2.2 ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	9
2.2.4 Objetivos estratégicos .....	12
2.3.2 Perspectivas del cliente .....	15
2.3.3 Perspectiva procesos internos .....	17
2.3.4 Perspectiva de información y crecimiento.....	18
2.4 MAPA ESTRATÉGICO .....	21

2.4.1	¿Cuáles son los beneficios de tener un mapa estratégico en su compañía?.....	21
2.4.2	Pasos para elaborar el mapa estratégico .....	23
2.5	ESTRATEGIA.....	24
2.6	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
2.6.1	Beneficios de la Planeación Estratégica .....	25
2.7	INDICADORES DE GESTIÓN.....	26
2.7.1	Indicadores estructurales (IE) .....	26
2.7.2	Indicadores de recursos (IR).....	27
2.7.3	Indicadores de procesos (IP).....	27
2.7.4	Indicadores de personal (IPE).....	27
2.7.5	Indicadores de aprendizaje y adaptación (IAA) .....	28
2.7.6	Indicadores de gestión, financieros.....	28
2.7.7	Indicadores De Calidad.....	28
2.8	MARCO CONCEPTUAL .....	29
2.9	IDEA A DEFENDER .....	32
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		33
3.1	MODALIDAD.....	33
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	33
3.3.1	Métodos .....	34
3.3.2	TÉCNICAS.....	34
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	35
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		36
4.1.	TITULO .....	36
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	37
CONCLUSIONES .....		78
RECOMENDACIONES.....		80
BIBLIOGRAFÍA .....		82
ANEXOS .....		83

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Temas estratégicos.....	13
Tabla N° 2: La perspectiva del cliente, indicadores centrales: .....	16
Tabla N° 3: Nomina de población.....	35
Tabla N° 4: Datos generales.....	38
Tabla N° 5: Nomina de socios .....	39
Tabla N° 6: Análisis Foda.....	45
Tabla N° 7: Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	48
Tabla N° 8: Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	50
Tabla N° 9: Indicadores y metas .....	58
Tabla N° 10: Objetivos estratégicos.....	66
Tabla N° 11: Plan de acción para Rioempres Tour S.A.....	69

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Perspectivas del cuadro de mando integral .....	8
Gráfico N° 2: Perspectiva financiera.....	15
Gráfico N° 3: Cadena de valor .....	18
Gráfico N° 4: La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento .....	20
Gráfico N° 5: Mapa estratégico.....	22
Gráfico N° 6: La estrategia .....	24
Gráfico N° 7: Indicadores de Gestión .....	26
Gráfico N° 8: Estructura organizacional .....	43
Gráfico N° 9: Mapa Estratégico .....	57

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Entrevista a Gerente General .....	83
Anexo N° 2: Entrevista a Jefe de Operaciones .....	85
Anexo N° 3: Entrevista a la contadora .....	87
Anexo N° 4: Encuesta dirigida a Trabajadores .....	89
Anexo N° 5: Encuesta a los clientes .....	91

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo el Diseño de cuadro de mando integral para la compañía de turismo Rioempres TOUR S.A, Provincia de Chimborazo, que permita y le facilite la evaluación del cumplimiento de su planificación, objetivos y metas propuestas, observar sus falencias y determinar soluciones que ayuden y aporten al crecimiento de la empresa , así como a la oportuna toma de decisiones , ya que no tiene sentido planificar y no evaluar.

Se aplicó el análisis FODA y se procedió a determinar la metodología a aplicarse en el diseño del cuadro de mando integral el cual se convertirá en un instrumento de ayuda a la gestión , el control de indicadores de cada una de las perspectivas del cuadro de mano integral, así como el establecimiento de metas e iniciativas con sus respectivos responsables, la aplicación de estrategias en cuanto a las perspectivas financieras , del cliente, procesos internos, y enseñanza aprendizaje ,las mismas que ayudaran a la compañía en la mejora de procesos como atención al cliente , adecuado clima laboral , un servicio de calidad al cliente , así como una adecuada y mejorada cultura turística , son ideas que ayudaran a evaluar su desempeño y mejorarlo , además de ser una adecuada herramienta que nos permitirá tomar decisiones oportunas , todo con el objetivo de ser mejores en el campo del turismo .

Se recomienda a la compañía el adecuado uso y aplicación del diseño de cuadro de mando integral propuesto en base a sus necesidades, que permita mejorar su toma de decisiones , y mayor liderazgo por parte del gerente y el debido compromiso de sus colaboradores.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, Estrategias, Indicadores, Diseño

Ing. Oscar Omar Espindola Lara

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## SUMMARY

The present research work aims to design scorecard for the company of tourism Rioempres TOUR S.A , Chimborazo Province , Which allow and facilitate the evaluation compliance planning ,objectives and goals, observe is flaws and determine solutions that help and contribute to the growth of the company, as well as the timely decision making, it makes no sense, plan and assess.

The F.O.D.A analysis was applied and proceeded to determine the methodology to be applied in the design of the scorecard which will become an instrument of aid management, control of indicators for each of the prospects for comprehensive hand box, as well as the establishment of goals and initiatives with their respective managers the application of strategies in terms of the financial perspective, customer, internal processes such as attention to client, suitable working environment, quality service to the customer, as well as adequate and improve tourism culture, are ideas to evaluate its performance and improve it , in addition to being a proper tool that will allow us to make timely decisions, all with the goal of being best in the field of tourism.

It is recommended to the company the proper use and application of the design of proposed scorecard based on their needs , allowing improve their decision making and greater leadership by the Manager and the due commitment of partners .

Keywords: integral control chart, strategies, indicators, design.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la situación económica que se encuentra atravesando el país ha llevado a muchas empresas a implantar nuevas estrategias para poder mantenerse vigentes en el mercado de forma competitiva y no es una excepción el sector de transporte turístico.

Las nuevas tendencias que las organizaciones han tenido que adaptar, tenemos los sistemas de control de gestión ya que su enfoque se basa únicamente en el ámbito financiero porque se vuelve una herramienta incompleta para los propósitos que tienen las organizaciones.

Debido a ello es que el Cuadro de Mando Integral aparece como un nuevo instrumento que permite enfrentar nuevas tendencias actuales de control de gestión, ya que es una herramienta que abarca todos los aspectos tradicionales sustentados en los indicadores financieros, como en la adopción de indicadores no financieros

Es por ello que en la propuesta se muestra el Diseño de Cuadro de Mando Integral, por lo cual se desarrollará todos los indicadores, como métodos necesarios que permitan una mejor visión de la propuesta.

## **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La compañía RIOEMPRES TOUR S.A es una compañía anónima constituida el 12 de Octubre del 2009, mediante resolución de la Superintendencia de Compañías N° 001-CPO-006-2010-CNTTTSV de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con la finalidad de solucionar la falta de transporte especializado para promover el turismo local y nacional a través de unidades de transporte moderno y eficiente. Se encuentra ubicada en la Av. Canónigo Ramos y Teófilo Sáenz, diagonal al parque sesquicentenario.

La falta de una herramienta de gestión empresarial que le permita una adecuada planificación estratégica para definir los objetivos y metas a cumplir, evaluar actividades de la compañía y sus resultados, descubrir los problemas y así afrontarlos antes de que se agrave la situación, además de que nos permite reconocimiento de oportunidades y riesgos a los que se enfrenta la compañía.

En un diagnóstico preliminar se detectaron las siguientes debilidades:

Pocas unidades de vehículos y conductores, lo que provoca que muchas veces no se pueda cumplir con los contratos adquiridos además de la falta de conductores a tiempo completo lo que conlleva a contratar a otra compañía y conductores ocasionales que no se conoce.

Problemas de motivación al personal, la falta de motivación al personal provoca que no se realice el trabajo de una manera óptima sino que se lo realice solo por cumplir mas no con el debido interés.

Falta de organización de viajes y mala comunicación, esto provoca que los socios no conozcan con certeza cuando les toca un viaje ya que el calendario de viajes no se lo actualiza de forma permanente debido a la mala comunicación interna de gerencia a los demás departamentos.

Carencia de recursos humanos formados profesionalmente, la falta de personal profesional para cada departamento ha conllevado que el personal existente realice múltiples funciones que no están dentro de sus competencias.

Ausencia de cultura turística, la falta de preparación turística e inadecuada atención al cliente ha provocado que el personal no sea de ayuda idónea al turista, la poca comunicación con el turista ya que el personal operativo no cuenta con una formación académica en un segundo idioma como es el inglés tanto hablado como escrito necesario para una adecuada comunicación con el cliente.

Poca capacidad de endeudamiento, lo que a provocado que la empresa no obtenga el crecimiento deseado dentro del mercado , ya que no cuenta con las herramientas necesarias para ello así como el suficiente capital para reinvertir .

Inadecuada delimitación de funciones, ha provocado el desconocimiento de funciones para cada departamento.

Insuficiente control en horarios de trabajo, el inadecuado control de cargas horarias ha provocado que el indebido pago de horas no laboradas, así como el retraso en actividades ya planificadas.

Todo lo anterior tiene sus orígenes o raíces en la mala organización , planificación y falta de control en los diferentes departamentos, la mala e inadecuada comunicación puede ser uno de los causales fundamentales , ya que no permite que se dé a conocer de forma oportuna y eficaz las decisiones optadas por la gerencia . Las limitadas herramientas que se utilizan para medir y evaluar las gestión de la compañía de turismo RIOEMPRES TOUR S.A, crea la necesidad de contar con un Cuadro de Mando Integral, el mismo que permitirá medir y encausar de forma integral y estratégica el progreso, habilidades y conocimiento del personal que integra la compañía hacia un mismo objetivo, proporcionando puntos claves, acorde a las actividades que permita mejorar el proceso de toma de decisiones. Por todo lo señalado, es urgente e imprescindible emprender en el Diseño del cuadro de mando integral de tal forma que facilite mantener la información actualizada y accesible para

un adecuado control y cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo incide el diseño de un cuadro de mando integral en la compañía de transporte RIOEMPRESTOUR S.A, como una herramienta de control para la mejora de su gestión?

### **1.1.2 Delimitación Del Problema**

La presente investigación de llevar a cabo en la compañía de transporte turístico RIOEMPRESTOUR S.A de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, basándonos en los cuatro puntos que indica la metodología para del cuadro de mando integral. La investigación se realizara en el año 2015.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

**Teórica.-** El presente trabajo de investigación busca adaptar toda la teoría existente sobre el cuadro de mando integral de tal forma que se pueda aprovechar toda la información disponible para adaptarlo a las necesidades y requerimientos de la compañía de turismo RIOEMPRES TOUR S.A del Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo; y, esto se lo pueda resumir en un Documento que puede servir como referente para otras empresas o instituciones que estén caracterizadas por la misma problemática.

**Científica – Metodológica.-** El presente trabajo de investigación tiene su justificación desde la parte científica -metodológica, ya que permitirá aprovechar todas las herramientas y técnicas de investigación existentes, a fin de recabar información objetiva, oportuna y confiable, que sea un fiel reflejo de la realidad que se encuentra caracterizando a la Compañía de Turismo RIOEMPRES TOUR S.A, para que sirva como herramienta de control que pueda ser utilizada .

**Académica.-** Desde la perspectiva académica, la presente investigación se justifica su realización, ya que al emprender el trabajo de diseño de cuadro de mando integral , nos permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestra formación académica, al mismo tiempo adquirir nuevos conocimientos resultado de la experiencia y práctica profesional en el desarrollo del mismo; y, sin dejar de ser menos importante, este trabajo me permitirá cumplir con un pre requisito para mi incorporación como nueva profesional de la república.

**Práctica.-** Finalmente, desde el plano práctico, el presente trabajo de diseño del cuadro de mando integral tiene plena justificación, ya que permitirá medir el grado de eficiencia y eficacia de la Compañía de Transporte RIOEMPRES TOUR S.A, y posteriormente para que los directivos de esta empresa de turismo puedan adoptar las mejores decisiones en bien de la Cía.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

- Diseñar un cuadro de mando integral para la compañía de turismo RIOEMPRES TOUR S.A, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, como una herramienta de control de la gestión empresarial.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar el marco teórico como base para la investigación sobre el tema propuesto y revisar la bibliografía existente sobre el tema de investigación.
- Determinar la metodología y herramientas, los recursos pertinentes de investigación a fin de recabar información objetiva, oportuna para el diseño del cuadro de mando integral.
- Aplicar la metodología y recabar información en el proceso de comprobación de la idea a defender.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El Cuadro de Mando Integral es un sistema integrado, balanceado y estratégico que nos permite identificar los progresos de la organización y así proveer la dirección futura para su ejecución utilizando indicadores y objetivos en torno a cuatro puntos: financiero, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje.

Dicho de otra manera sino lo puedes medir, no podrás administrarlo, porque no se contara con parámetros para saber si está bien o mal. Por eso cada objetivo estratégico debe contar con un indicador, en algunos objetivos estratégicos.

Las nuevas empresas no se basan en los activos fijos sino en las ideas que parten de los recursos humanos de su relación con los cliente y proveedores, es por ello que RIOEMPRES TOUR S.A ha visto la necesidad de contar con un cuadro de mando integral a fin de contar con una herramienta de control que permita un mejor desempeño en sus operaciones ya que la información financiera histórica es de poca ayuda al momento de tomar decisiones, detectar posibles oportunidades y alianzas.

En el Ecuador se ha implementado el CMI en contadas organizaciones, debido al alto costo que esto implica; sin embargo, los beneficios que brinda a la organización son múltiples y se justifica el empleo de recursos económicos asignados para su implementación.

Entre las pocas empresas ecuatorianas que han adoptado el modelo del BSC para medir su gestión y que tiene referencia son:

- ❖ En contraposición, entre las muchas organizaciones que buscan aplicar el modelo BSC, podemos citar las siguientes:
- ❖ Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (EERSSA).
- ❖ Implementación del Sistema de Gestión Balanced Scorecard en la empresa “SERVICREAT” empresa comercial y de servicios informáticos.

- ❖ Aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

### **2.1.1 Importancia del cuadro de mando integral**

La ventaja primordial de la metodología es que no se selecciona solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas, de esta forma es posible establecer una cadena causa -efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel.

Nos permite fortalecer los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

En síntesis se puede decir que el diseño del CMI para la compañía de transporte RIOEMPRES TOUR S.A es importante por:

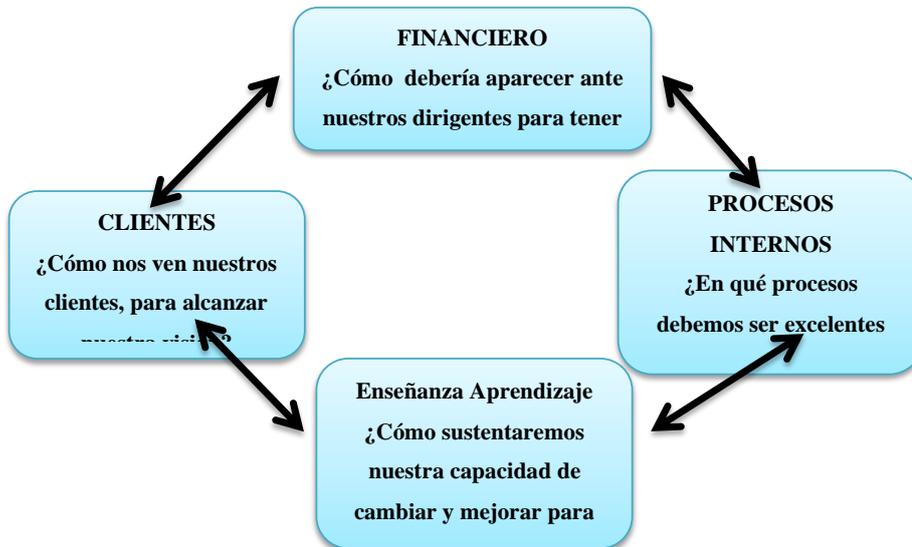
- Permitirá tomar las medidas previsoras o correctoras que le permitan una mejora cualitativa y cuantitativa en sus actividades.
- Ayudará a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Es decir despertar la creatividad y la innovación
- Proporcionará al gerente una visión global del desempeño de la empresa en relación a sus fortalezas, debilidades relacionadas con sus objetivos estratégicos.

### **2.1.2 Desarrollo de CMI**

Sus autores Kaplan y Norton desarrollaron el más conocido de los modelos del Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta la actualidad. Por lo que se les considera la máxima autoridad en materia de control de gestión. Se pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo desde cuatro perspectivas vitales: financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Existe una visión y una estrategia explícita en la base de las cuatro perspectivas y para cada una de ellas se formulan metas estratégicas, indicadores,

metas específicas y planes de acción. La visión se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e Incentivos que se utilizan para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. Este proceso de aprendizaje enfatiza la interrelación de los diferentes indicadores.

**Gráfico N° 1: Perspectivas del cuadro de mando integral**



**Fuente:** Using the Balance Scorecard as a Strategic  
**Autor:** Kaplan, Robert S and David P

Sus autores Kaplan y Norton desarrollaron el más conocido de los modelos del Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta la actualidad. Por lo que se les considera la máxima autoridad en materia de control de gestión. Se pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo desde cuatro perspectivas vitales: financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Existe una visión y una estrategia explícita en la base de las cuatro perspectivas y para cada una de ellas se formulan metas estratégicas, indicadores, metas específicas y planes de acción. La visión se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e Incentivos que se utilizan para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. Este proceso de aprendizaje enfatiza la interrelación de los diferentes indicadores.

### **2.1.3 Beneficios del cuadro de mando integral**

Los beneficios del cuadro de mando integral tiene múltiples beneficios, pero dos son los más destacables:

1. Provee una amplia visión para proceder a dar el respectivo seguimiento detallado del funcionamiento del negocio, que abarca varios aspectos, inclusive más allá de los indicativos financieros, y permite tener una visión de otras variables decisivas en el adecuado desarrollo de la empresa.

2. Observa la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de desarrollar la información suficiente para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones incómodas en el futuro .

### **2.1.3 Cómo implementarlo**

La primera etapa empieza con un análisis de la situación actual que permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión corporativas. Posteriormente, se define la estrategia, la manera cómo la compañía irá avanzando hacia la visión, y se establecen los objetivos, más concretos y cercanos en el tiempo. La determinación de los indicadores será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones. Toda la organización deberá conocer los detalles del plan estratégico y la hoja de ruta, con el fin de alinear esfuerzos en una única dirección y con un solo propósito. La transparencia y la consistencia constituyen dos valores que guiarán los procedimientos.

## **2.2 ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando integral se conforma principalmente por el mapa estratégico el cual se reflejan metas, objetivos estratégicos , y en el diseño de indicadores que nos permite medir la consecución de objetivos establecidos por la organización .

### 2.2.1 Misión

Es el motivo o la razón de una organización, empresa o institución, el cual se enfoca en el presente, es decir justifica lo que la organización está haciendo en un momento determinado.

Puede construirse teniendo en cuenta las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué queremos?

¿Por qué lo hacemos?

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes, ya que debe ser un compromiso compartido, factible y preciso.

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

### 2.2.2 visión

Es la imagen que la organización plantea a largo tiempo de como se espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera conseguir.

La visión debe ser realista ya que su función es motivar y guiar al grupo para continuar con el trabajo que conlleve a la consecución de la misma.

**“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.”**

### **2.2.3 VALORES**

Expresa como queremos ser, como queremos comportarnos con nuestro entorno, los valores deben cumplir las siguientes indicaciones:

- Deben ser de entre 3 o 6 lo más fundamentales y precisos que no haya necesidad de cambiar cada vez que se dé un cambio.
- No caer en el error de copiar de otra organización, se trata de ser auténtico.

### **SERVICIO**

Concentrarse en lo que agrega valor al proceso del negocio, se cuenta con el conocimiento detallado de los clientes y de lo que el cliente desea y quiere mediante los cuales se mide el desempeño para lograr satisfacerlos.

### **CONFIANZA**

Dentro de la compañía se deposita la confianza el uno en el otro, manteniendo un clima de apertura y confianza.

### **ETICA**

Las acciones de todos los trabajadores de RIOEMPRES TOURS S.A son consistentes con los principios morales y éticos existentes.

### **CALIDAD**

Existe un esfuerzo constante por hacer las cosas correctas a la primera y de forma oportuna, pretendiendo alcanzar la excelencia y no solo lo suficiente.

## **2.2.4 Objetivos estratégicos**

Es un fin deseado para la organización y para la consecución de su visión, los objetivos se los define en cada una de las perspectivas del negocio de manera que explique cómo va a conseguir la implementación de su estrategia.

## **2.3 PERSPECTIVAS**

### **2.3.1 Perspectiva financiera**

Es el objetivo más importante maximizar los beneficios de la organización, medir su evolución financiera, muestra si la estrategia, su implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora de su situación financiera, en caso de ser una institución sin fines de lucro esta perspectiva ayudara a una mejor utilización de su presupuesto.

Esta parte del CMI se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.

El nivel de ingresos puede mejorar vendiendo nuevos productos o servicios a nuevos clientes y mejorar las relaciones con los mismos. Esta perspectiva describe los resultados tangibles de esta estrategia en términos financieros.

Los indicadores clave para evaluar el fracaso o éxito de la estrategia empleada es el de la rentabilidad de la inversión (ROI).

**Tabla N° 1: Temas estratégicos**

<b>TEMAS ESTRATEGICOS</b>				
		<b>CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION DE LOS INGRESOS</b>	<b>REDUCCION DE COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD</b>	<b>UTILIZACION DE LOS ACTIVOS</b>
<b>Estrategia de la unidad de negocio</b>	<b>Crecimiento</b>	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentajes de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	<b>Sostenimiento</b>	Cuotas de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y cliente	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	<b>Recolección</b>	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentajes de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción) Throughput	Período de recuperación (Pay-back) Throughput

**Fuente:** Cuadro de Mando Integral

**Autor:** Kaplan & Norton

### **El crecimiento y diversificación de los ingresos**

El indicador más notorio de crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las de la fase de recolección, sería la tasa de

crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

### **Nuevos productos**

En esta fase de crecimiento los negocios procuran poner énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes, u ofrecer productos y servicios completamente nuevos o complementarios .El indicador más común para este objetivo es el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante un periodo especificado de prueba.

### **Nuevas aplicaciones**

En ocasiones el elaborar nuevos productos resulta caro para la empresa, es por ello que es mejor utilizar productos existentes para nuevas aplicaciones exige que la empresa demuestre la eficacia de la nueva aplicación. Si el objetivo son las nuevas aplicaciones de un producto, el porcentaje de ventas de las mismas será una medida útil del Cuadro.

### **Nuevos clientes y mercados**

Permite que los nuevos productos y servicios así como los existentes lleguen a nuevos clientes y mercados Muchos sectores poseen una información excelente sobre el tamaño de mercado, por participantes. El incremento de la cuota de segmentos seleccionados de mercado de una unidad es un indicador muy utilizado, además permite que la unidad saque sus conclusiones sobre el crecimiento del mercado y la mejora en la competitividad o se trata únicamente del crecimiento del tamaño total del mercado.

### **Nuevas relaciones**

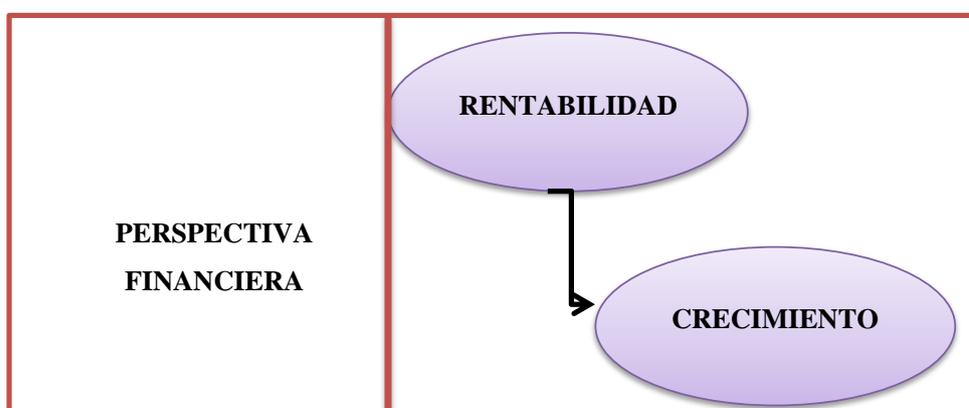
Algunas empresas han intentado sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocio, si la estrategia de la empresa es aumentar la transferencia de tecnología entre divisiones o aumentar las ventas a clientes individuales de múltiples unidades de negocio dentro de la empresa, el objetivo puede

medirse en la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocio.

### **Nueva variedad de productos y servicios**

Una de las maneras de que la empresa incremente sus ingresos viene con la variación de productos y servicios, así como el coste bajo que le permita ser más competitivo, debe medirse el crecimiento de las ventas en determinados sectores para medir su crecimiento.

**Gráfico N° 2: Perspectiva financiera**



**Fuente:** Diseño del Cuadro de Mando Integral  
**Autor:** Kaplan, y Norton

Algunos negocios habrán llegado a la fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiera recolectar, o cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios no requieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades.

### **2.3.2 Perspectivas del cliente**

La perspectiva del cliente permite a los directivos de los diferentes negocios elaborar estrategias del cliente basada en el mercado, que proporcionará en el futuro rendimientos financieros superiores. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención,

adquisición) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. Además permite identificar y medir con mayor precisión las propuestas de valor propuestas que se entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

**Tabla N° 2: LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE, INDICADORES CENTRALES:**

<b>Cuota de Mercado</b>	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
<b>Incremento de clientes</b>	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
<b>Retención de los clientes</b>	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
<b>Satisfacción de cliente</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
<b>Rentabilidad de cliente</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

**Fuente:** El Cuadro de Mando Integral, Barcelona, gestión 2000, 110

**Autores:** Kaplan & Norton

La perspectiva del cliente del cuadro de mando integral define 3 estrategias a seguir:

- Adquirir clientes.
- Retener clientes.
- Aumentar clientes

### **Adquirir clientes**

La estrategia de adquirir clientes nos permite definir las estrategias o métodos a seguir para conseguir que el cliente adquiera o utilice nuestro producto o servicio por primera vez, y genere dependencia para abastecerse.

### **Retener clientes**

Es casi una regla que es más barato retener a nuestros clientes que conseguir nuevos clientes que llenen el vacío de los que se han perdido. La estrategia de retención de clientes desarrolla las acciones necesarias para causar fidelidad de nuestros clientes.

La potencialidad de un cliente fiel y satisfecho es enorme, un cliente fiel a una marca está dispuesto a pagar el precio que sea, así como comunicar y promocionar gratuitamente nuestro producto o servicio generando nuevos clientes y fortalecer su fidelidad.

### **Aumentar clientes**

La estrategia de aumento de clientes permite obtener nuevos ingresos mediante la venta de otros productos o servicios ajenos y/o complementarios a los ya ofrecidos, así como la adquisición de clientes nuevos, sin descuidar a los clientes ya existentes.

### **2.3.3 Perspectiva procesos internos**

Este componente indica que para mejorar la satisfacción del cliente debemos mejorar los procesos internos, en cuanto a la cadena de valor. Cualquiera que sea la mejora en esta perspectiva tendrá su impacto en las perspectivas financieras y del cliente.

#### **La cadena de valor del proceso interno**

Kaplan establece la cadena de valor con la finalidad de crear un valor agregado para los clientes, identificar ventajas competitivas y en consecuencia a ello lograr mayor utilidad, esta cadena de valor consta de tres procesos importantes :

- Innovación
- Operaciones
- Servicios de posventa

**Gráfico N° 3: CADENA DE VALOR**



**Fuente:** El Cuadro de Mando Integral, Barcelona, gestión 2000, 110

**Autores:** Kaplan & Norton

**Proceso de Innovación :** Este proceso está ligado a la investigación y desarrollo la cual está orientada a generar nuevos productos y servicios de mejor calidad con la finalidad de superar las expectativas del cliente y a menor costo .

**Proceso Operativo:** Comienza con la recepción del pedido y finaliza con la entrega del producto o servicio, el servicio se caracteriza por ser eficiente, oportuno y que cumpla las necesidades requeridas

**Proceso de post venta:** Este proceso se refiere a darle seguimiento al cliente una vez concluida la venta, este proceso incluye servicios como reparación, garantías.

### 2.3.4 Perspectiva de información y crecimiento

La perspectiva de información y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo, la retención de los conocimientos

de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, al construir los cuadros de mando integrales en toda una amplia variedad de organizaciones de servicios e industriales ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

### **Capacidades de los empleados**

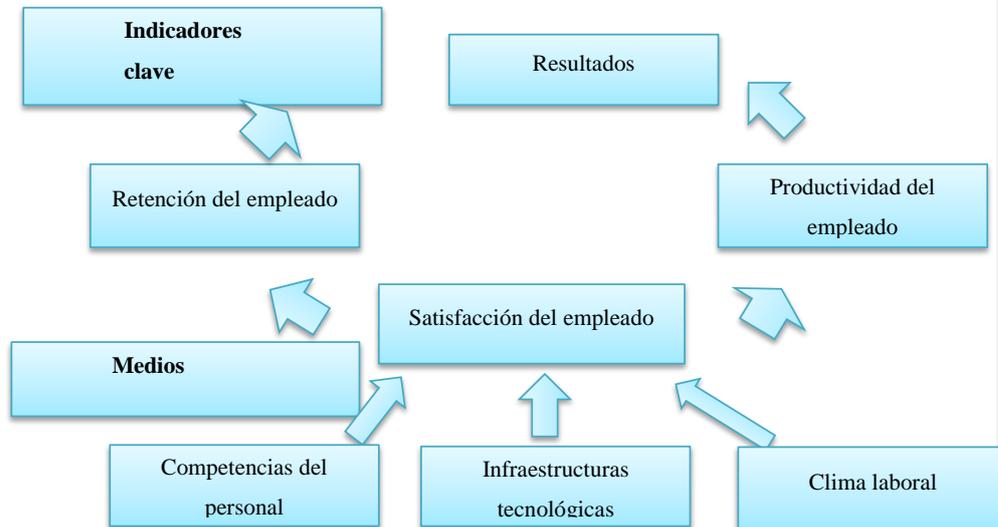
Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización. De hecho, no sirve mejor de ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la información, que la nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización.

### **Indicadores clave sobre el empleado**

La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados .Estos indicadores de los resultados son complementados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

1. La satisfacción del empleado
2. La retención del empleado
3. La productividad del empleado

**Gráfico N° 4: La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento**



**Fuente:** Diseño de CMI –Origen del CMI  
**Elaborado por:** Ana Morocho

### **La medición de satisfacción del empleado**

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

### **La medición de la retención de los empleados**

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y –confiamos- la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes.

## **2.4 MAPA ESTRATÉGICO**

Según Baraybar (2011) dice que:

Es la presentación de los vínculos causa efecto que se producen entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas, proporcionando una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de la organización, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. (p. 25)

Es el aporte conceptual más valioso ya que permite entender la coherencia entre los objetivos y las estrategias de la organización, los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y de relaciones causales, estas relaciones causales explican las relaciones entre los diferentes objetivos estratégicos.

La estructura básica de un mapa se compone de cuatro puntos, uno por cada perspectiva:

- Financiero
- Clientes
- Procesos internos
- Aprendizaje y conocimiento

### **2.4.1 ¿Cuáles son los beneficios de tener un mapa estratégico en su compañía?**

La disciplina de crear un mapa estratégico de objetivos relacionados con las cuatro perspectivas involucra al equipo ejecutivo y les da más claridad y compromiso con la estrategia. Es sin duda, una poderosa herramienta de comunicación que posibilita que todos los empleados entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones que puedan llevar a cabo para contribuir al éxito de la organización.

Provee de una estructura para las reuniones donde los gerentes pueden ver rápidamente en cuáles aspectos de la estrategia están teniendo éxito y en cuáles no.

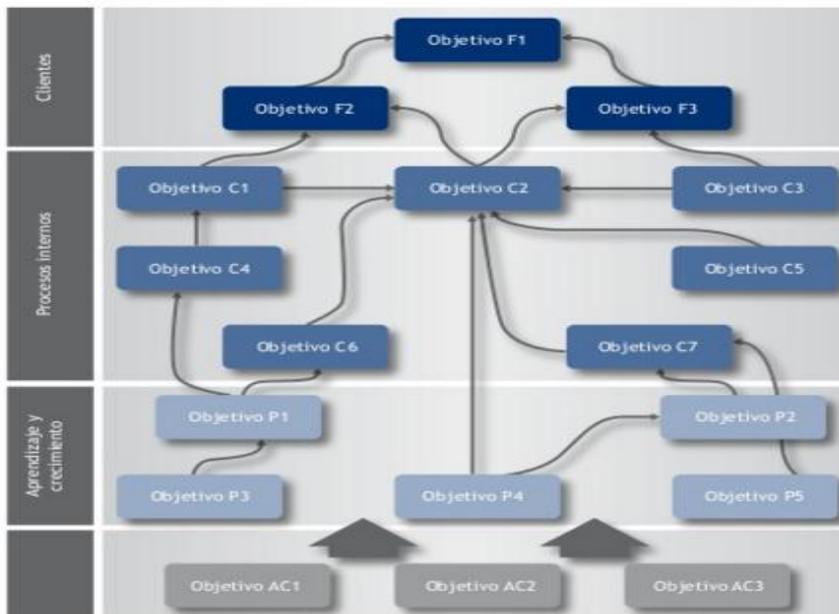
Las relaciones causales permiten a los gerentes probar si la teoría sobre la que se basa su estrategia es válida.

¿Tienen las compañías que contar con una persona a cargo del mapa estratégico?

Si, la mayoría de las organizaciones identifican a una sola persona para que sea el administrador u organizador del mapa estratégico. Esta persona se asegura que los datos estén continuamente alimentando el mapa y el Balanced Scorecard para mantenerlo actualizado, organiza la distribución mensual de los informes (en general, electrónicamente) y prepara la agenda para las reuniones mensuales de gestión para discutir el desempeño en relación a la estrategia. Algunas organizaciones llaman a esta persona, el “Chief of Staff”.

En las grandes organizaciones, el proceso es dirigido por una nueva organización llamada la “Oficina de Gestión Estratégica” la cual reporta directamente al CEO u COO. Esta oficina administra el proceso de revisión periódica y adaptación del mapa estratégico y provee una central de recursos para la implementación de los cinco elementos del proceso para convertirse en una organización focalizada en la estrategia. Movilizar, traducir, alinear, motivar, y transformar la estrategia en un proceso continuo.

**Gráfico N° 5: Mapa estratégico**



**Fuente:** Mapas estratégicos

**Autor:** Kaplan y Norton

## 2.4.2 Pasos para elaborar el mapa estratégico

Según Francés, Antonio (2006) dice que:

Para elaborar el mapa estratégico según el planteamiento de Kaplan y Norton (2004) se pueden seguir los siguientes pasos.

- **Estrategia genérica y temas estratégicos.** La fase crítica en la elaboración del mapa estratégico se ubica en la selección de la estrategia genérica y los temas estratégicos, sobre la base del conocimiento de la empresa y la industria o sector al cual pertenece.
- **Perspectiva de accionistas:** Se utiliza el modelo general. El objetivo último es la creación de valor para los accionistas. Los objetivos subordinados son: incremento de ingresos e incremento de productividad. El primero se apoya en incrementar el valor al cliente. El segundo se apoya en: mejora de la estructura de costos (costes) y mejora en la utilización de activos.
- **Perspectiva de clientes:** Se utiliza la propuesta de valor al cliente correspondiente a la estrategia genérica adoptada. La propuesta de valor de cliente constituye el eje de la estrategia. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.
- **Perspectiva de procesos:** Se utiliza como herramienta la cadena de valor según las estrategias genéricas. La empresa o unidad de negocios deberá mostrar fortalezas en la etapa de la cadena correspondiente a la estrategia genérica adoptada. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.
- **Perspectivas de aprendizaje y crecimiento:** Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia. Para ello se deben contar con familias de empleos estratégicos, el portafolio de tecnología de la información y la agenda de cambio organizacional apropiados. Se establecen los objetivos que permitan subsanar brechas detectadas.(p. 251)

## 2.5 ESTRATEGIA

Recuperado

de: <http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia/estrategia.shtml#ixzz3sc5iG8D>  
Q (26-11-2015)

El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción ineludible de sus competidores, la mayoría si tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos.

**Gráfico N° 6: La estrategia**



**Fuente:** Estrategia empresarial  
**Elaborado por:** Ana Morocho

## **2.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Planeación estratégica se refiere a la forma como una organización define su razón de ser, proyectándose a futuro a través de un análisis de su entorno y mediante la formulación de objetivos a mediano y largo plazo ,permitiéndonos determinar la manera de alcanzar la satisfacción del mercado al cual se dirige , intentando superar la competencia con todos sus recursos.

### **2.6.1 Beneficios de la Planeación Estratégica**

Recuperado de: <http://peru.smetoolkit.org/peru/es/content/es/2096/Beneficios-de-la-Planificaci%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica> (26-11-2015)

- El mantenimiento del enfoque presente y futuro de la empresa.
- El reforzamiento de los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- El fomento de la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- La asignación de prioridades en la asignación de los recursos.
- La constitución del puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- La obligación a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

En conclusión, es fundamental hacer una revisión general de las necesidades a fin de asegurar un campo de juego parejo y practicable como sea posible para todos los contendientes.

## 2.7 INDICADORES DE GESTIÓN

Gráfico N° 7: Indicadores de Gestión



**Fuente:** Indicadores de gestión y herramientas de calidad  
**Autor:** Cruz Lezama

Un indicador de gestión es aquel que nos permite medir la gestión, medir el logro de los objetivos planeados, así como la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso.

### 2.7.1 Indicadores estructurales (IE)

Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios operativos y productivos.
- Unidades de organizaciones formales e informales que participan en la misión del ente económico.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el comportamiento eficiente hacia los objetivos establecidos en la organización.

### **2.7.2 Indicadores de recursos (IR)**

Estos indicadores tienen relación con la planificación de metas y objetivos, los cuales sirven para medir y evaluar.

- Planificación de metas y cumplimiento de los planes establecidos
- Formulación de presupuestos, metas y resultados de logro
- Presupuesto de grado corriente en comparación con el presupuesto de inversión
- Recado y administración de cartera
- Administración de los resultados lógicos

### **2.7.3 Indicadores de procesos (IP)**

Se aplican a las funciones operativas de la organización, se relacionan con el cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos, en cuanto a:

- Extensión de las etapas de los procesos administración
- Extensión de las etapas de planeación
- Agilidad en la prestación de servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.

### **2.7.4 Indicadores de personal (IPE)**

Presenta las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos, sirven para medir y establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, dentro de los siguientes aspectos:

- Condiciones remunerativas comparativas con otro sector
- Comparación de la clase, cantidad y calidad de los servicios
- Comparación de servicios per cápita, reparación, rotación y administración de personal, tales como novedades y soluciones administrativas de las diferentes áreas

- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

### **2.7.5 Indicadores de aprendizaje y adaptación (IAA)**

Se aplican al personal interno, y a aquellas personas externas que tienen relación con el ente económico dentro de la prestación del servicio o venta de bienes o de futuros clientes o personas que ayudarían en un futuro al logro de los objetivos de la empresa.

Los indicadores que podrían ser aplicables, mostrarían:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento
- Estudio y tareas de adiestramiento
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica.
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos.
- Corresponden al comportamiento del recurso humano dentro del proceso evolutivo, tecnológico, grupal y de entidad.

### **2.7.6 Indicadores de gestión, financieros.**

Se basan en los datos del balance General y Estado de Resultados. No obstante se resumen aquí como orientación al analista que desee organizar una investigación no solo dentro del contexto del análisis financiero, sino también dentro de la conveniencia de un análisis estructural general de una entidad o empresa con o sin ánimo de lucro, entidad oficial, semioficial, etc.

### **2.7.7 Indicadores De Calidad**

La calidad marca al cliente para quien trabajamos, provoca expectativas variantes nosotros tenemos que adaptarnos a ellas, es decir generar flexibilidad.

## **2.8 MARCO CONCEPTUAL**

### **Apalancamiento**

“Se puede definir apalancamiento, dado para la empresa, como la utilización de aquellos recursos económicos, propios o externos, que le permitan un incremento en la utilidad operacional y, por consiguiente, un mayor margen en el ingreso por acción”. Baena, (2010 ;p 263)

### **Capital intelectual**

Son capacidades y habilidades que tienen los empleados al momento de realizar su trabajo.

### **Cuadro de mando**

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia. (Chiavenato, 2010)

### **Cuellos de botella**

“Tiempo perdido que no puede reponerse”. Vázquez (2004 ,p 285)

### **Costes (Costos)**

“Es una inversión, que se hace directamente en el departamento de producción, en consecuencia es un valor recuperable e inventariable”. (Sarmiento ,2010 ;p 11)

### **Costes (ABC)**

“El costeo ABC determina que actividades se realizan en cada organización, cuánto cuestan y que valor agregan”. Zapata (2007 ;p 436)

### **Eficacia**

“La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado”. Maldonado (2011 ;p 85)

### **Economía**

Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado

### **Eficiencia**

“La eficiencia se refiere al cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles”. (Maldonado 2011, p 86)

### **Estrategias**

Blanco (2012)

“Son los medios por las cuales una empresa pretende lograr sus objetivos”. (p 406)

### **Empowerment**

Es una herramienta de calidad total que los modelos de mejora continua y reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. Ronquillo(2006)

### **Formulación**

En esta etapa del proceso se define la misión y los valores de la institución, junto con las grandes directrices o políticas generales, los objetivos y las metas a lograr. Esta etapa culmina con la elaboración de un documento oficial que incluye los planes de acción que se llevarán a cabo en el período que involucra la planificación.

## **Justo a Tiempo**

La metodología de justo a tiempo o Just and Time, es un sistema que tiende a producir justo lo que se necesita, cuando se necesita de excelente y sin desperdiciar los recursos de las organizaciones.

## **Gestión**

Se refiere a la actuación de la dirección e implica lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los recursos obtenidos.

## **Pay-Back**

“Es una técnica complementaria al indicador Valor Actual Neto (VAN) que indica el plazo en el cual se recupera la inversión inicial”. Chambergo (2012)

## **Planificación**

Planificar es tomar un conjunto de decisiones que llevadas a la práctica a través de la acción, nos permitan acercarnos a un determinado estado futuro deseable, es decir es determinar con alguna probabilidad dónde vamos a estar en el futuro, en función de las decisiones que tomemos en el presente.

## **Plan De Acción**

“Es una explicación detallada de los pasos y recursos necesarios para implementar los objetivos individuales o de departamento”.

(Diccionario de administración y finanzas 2005)

## **Rentabilidad**

“Rentabilidad es la expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido”. Camino, Müller (1991, p 23)

## **Roce**

Barrow (2002)

“Rendimiento sobre el capital invertido. Esta es la primera de desempeño en la mayoría de negocios”. (p 115)

## **Roi**

Retorno sobre la inversión, indicador financiero que permite el cálculo de los beneficios obtenidos por los inversionistas de cierto monto de dinero o recursos.

## **Roe**

Es un indicador financiero que mide el rendimiento obtenido por parte de los socios/accionistas de los fondos invertidos en la compañía, es decir mide la capacidad que posee la compañía de remunerar a sus inversionistas.

## **Throughput (Rendimiento)**

“Es el ritmo al cual se genera dinero mediante la transformación de los materiales en ingresos por ventas”. Rodríguez (2003; p 5)

## **2.9 IDEA A DEFENDER**

- Diseño de un cuadro de mando integral para la compañía de turismo RIOEMPRES TOUR S.A, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, a fin de brindar una herramienta de control que le permita mejorar su gestión.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Modalidad**

La modalidad de investigación que se empleo fue cualitativa debido a que se realizó una investigación que integra con los directivos y empleados de la empresa, a la vez cuantitativa ya que se basó en procedimientos numéricos.

### **3.2 Tipos de investigación**

#### **Investigación de campo**

La investigación de campo se la aplico para la recolección de la información de la empresa donde se aplicó la técnica de la observación, entrevistas y encuestas a los funcionarios, administradores y empleados de la compañía de transporte turístico RIOEMPRES TOUR S.A.

#### **Investigación Bibliográfica**

La investigación bibliográfica se aplico ya que fue necesario revisión de trabajos anteriores , ya existentes que proporcionaron el conocimiento necesario sobre la investigación.

#### **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva se aplicó en cuanto al diagnóstico que se obtuvo de la realidad relacionada con el problema y objeto de estudio, de la presente investigación.

### **3.3 Métodos, técnicas**

#### **3.3.1 Métodos**

##### **Método analítico**

Dentro del método analítico se descubrió las causas relacionadas al tema a la que se va dar solución.

##### **Método inductivo**

Al aplicar el método inductivo se analizó y estudio los diferentes departamentos y personas que incurren en la gestión y en el crecimiento de la empresa.

##### **Método Deductivo**

Con el método deductivo se pudo observar y examinar todos los valores, que lleven a la aplicación de indicadores mediante el cuadro de mando integral con la finalidad de mejorarlo.

#### **3.3.2 TÉCNICAS**

##### **Técnica de la entrevista**

Con la técnica de la entrevista se logró recopilar y recabar de la información de la empresa ya sea estas: directivos, empleados.

##### **Técnica de la encuesta**

Con la técnica de la encuesta procedí a utilizar un listado de preguntas las mismas que van a ser referidas a la información que necesitamos obtener, y serán entregadas al personal de la empresa.

### **Observación:**

A través de esta técnica se realizó un amplio análisis de campo fundamentalmente de observación del entorno, para después continuar con un análisis de los servicios prestados por la compañía de turismo RIOEMPRES TOUR S.A , lo que nos permitió diseñar el proyecto, estructurar la investigación y determinar preguntas para los diferentes cuestionarios tanto de la encuesta como de la entrevista.

### **3.4 Población y Muestra**

La presente investigación se encuentra conformada por el 100% de la población de la compañía de transporte turístico RIOEMPRES TOUR S.A, por lo que en las oficinas el personal es reducido, así tenemos:

**Tabla N° 3: Nomina de población**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Ing. Edwin Jami	<b>GERENTE</b>
Ing. Maribel Cruz	<b>JEFE DE OPERACIONES</b>
Ing. Mirian Agualongo	<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>
Ing. Andrea Minchala	<b>CONTADORA</b>
Ing. Eduardo Medina	<b>COMISARIO</b>
Ing. Geovanny Pilco	<b>PRESIDENTE</b>
Edwin Rivera	<b>CHOFER</b>
Luis Toapanda	<b>CHOFER</b>
Iván Usignia	<b>CHOFER</b>

**Fuente:** RIOEMPRES TOUR S.A

**Elaborado por:** Ana Morocho

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TITULO**

#### **PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

El implementar un cuadro de mando integral garantiza un mejor control y comunicación, ya que es un procedimiento flexible, este se adapta y se relaciona con las actividades de control provenientes de la planificación estratégica de la organización.

Dentro de los procedimientos tenemos los siguientes:

- Introducción al CMI
- Estudio de la organización
- Estudio de las técnicas de información
- Determinar el equipo guía
- Adiestramiento del equipo guía
- Elaboración del mapa estratégico
- Determinación de indicadores
- Determinación de objetivos estratégicos
- Propuesta y plan de acción

#### **4.1.1 Introducción al cuadro de mando integral**

A través de los recursos existente tanto físicos como de personal se puede sustentar el adecuado funcionamiento de los procedimientos que se llevan a cabo al interior de la compañía, dichos aspectos relevantes podrán permitir a la empresa generar mayor ventaja competitiva con sus principales competidores, como interangeles, metropolitan turing y diferentes compañías de transporte turístico que son su competencia en la ciudad de Riobamba.

## 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

### ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

Mediante este proceso procederemos a realizar un análisis profundo de la organización , en aspectos de su crecimiento y desarrollo en el mercado , a la vez también se analizara cuáles son los servicios que ofrece a su clientela , con el objetivo de tener en claro como el Cuadro de Mando Integral ayudará a la administración de la compañía de turismo RIOEMPRES TOUR S.A a tomar decisiones que le permitan brindar un mejor servicio a sus clientes .Además de brindar un mejor ambiente laboral a sus colaboradores.

#### 4.2.1 Datos generales de compañía



**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN** RIOEMPRES TOUR S.A  
**GERENTE GENENAL** Ing. Edwin Jami  
**PRESIDENTE** Ing. Geovanny Pilco  
**ACTIVIDAD QUE REALIZA** Servicios de transporte turístico  
**DIRECCIÓN:** Teófilo Sáenz, Los Álamos  
**EMAIL:** rioemprestours@hotmail.co  
**TELÉFONO:** (+593) 294 6575

**Tabla N° 4: Datos generales**

<b>COMPAÑÍA DE TRANSPORTE RIOEMPRES TOUR S.A</b>					
<b>Expediente</b>	36685	<b>Ruc</b>	0691728420 001	<b>Fecha de Constitución</b>	15/10/2009
<b>Plazo Social</b>	15/10/2059	<b>Tipo de Compañía</b>	ANONIMA	<b>Nacionalidad</b>	ECUADOR
<b>Oficina de Control</b>	AMBATO	<b>Situación legal</b>	ACTIVA	<b>Correo Electrónico</b>	
<b>Provincia</b>	CHIMBORAZO	<b>Cantón</b>	Riobamba	<b>Ciudad</b>	Riobamba
<b>Calle</b>	AVDA CANONIGO RAMOS	<b>NÚMERO</b>	MZ E 04	<b>Intersección</b>	TEÓFILO SÁENZ
<b>Piso</b>		<b>Edificio</b>	12 TORRES LUXOR	<b>Barrio</b>	LOS ÁLAMOS
<b>Teléfono</b>	032600995	<b>FAX</b>			
<b>Capital Suscrito</b>	1400.00	<b>Capital autorizado</b>			

**Fuente :** Riempres tour S.A

**Elaborado por :** Ana Morocho



Tabla N° 5: Nomina de socios

**RIOEMPRES TOUR S.A**

<b>N°</b>	<b>Identificación</b>	<b>Nombre</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Capital</b>
1	601927171	CISNEROS HARO ANGEL ALFREDO	ECUADOR	100.00
2	601009806	COBA SANUNGA TELMO ROBERTO	ECUADOR	100.00
3	602546582	FLORES VASCONEZ VICTOR GEOVANNY	ECUADOR	100.00
4	500624275	JAMI CISNEROS LUIS SALOMON	ECUADOR	100.00
5	603035924	JAMI VARGAS EDWIN BAYARDO	ECUADOR	100.00
6	603821638	MEDINA HARO EDUARDO ENRIQUE	ECUADOR	100.00
7	600675391	MOSCOSO MONTERO LUIS EDUARDO	ECUADOR	100.00
8	602585952	PAGUAY RUIZ CESAR FRANCISCO	ECUADOR	100.00
9	603840034	PILCO AMANTA GEOVANNY PATRICIO	ECUADOR	100.00
10	601684020	PILCO MEDINA HUGO VICENTE	ECUADOR	100.00
11	600940316	TAMAYO PERALVO PLINIO EFRAIN	ECUADOR	100.00
12	603479171	VALLEJO CEVALLOS CESAR GERMAN	ECUADOR	100.00
13	601869852	ZAMBRANO SERRANO EDGAR MANUEL	ECUADOR	100.00
14	1802082923	ZUÑIGA LOPEZ GALO MILLS	ECUADOR	100.00

**Fuente:** RIOEMPRES TOUR S.A

**Elaborado por:** Ana Morocho



## **MISIÓN**

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

## **VISIÓN**

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.

## **OBJETIVOS:**

### **OBJETIVO GENERAL:**

- 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.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Brindar el mejor servicio con la más alta calidad.
- Ser reconocida a nivel nacional por ser una de las mejores agencias a través de publicidad de nuestros propios clientes.
- Seguir dando la mejor asesoría sobre los paquetes turísticos y los trámites que ofrecemos.

## **VALORES CORPORATIVOS**

- **SERVICIO**

Concentrarse en lo que agrega valor al proceso del negocio , se cuenta con el conocimiento detallado de los clientes y de lo que el cliente desea y quiere mediante los cuales se mide el desempeño para lograr satisfacerlos .

- **CONFIANZA**

Dentro de la compañía se deposita la confianza el uno en el otro, manteniendo un clima de apertura y confianza.

- **ETICA**

Las acciones de todos los trabajadores de RIOEMPRES TOURS S.A son consistentes con los principios morales y éticos existentes.

- **CALIDAD**

Existe un esfuerzo constante por hacer las cosas correctas a la primera y de forma oportuna, pretendiendo alcanzar la excelencia y no solo lo suficiente.

## **NIVELES ESTRUCTURALES.**

### **1.1 Nivel Directivo**

- Junta de Accionistas.
- Directorio.
- Presidente
- Primer Vocal - Primer Suplente
- Segundo Vocal - Segundo Suplente
- Tercer Vocal - Tercer Suplente

### **1.2 Nivel Ejecutivo**

- Presidente
- Gerente General

### **1.3 Nivel Asesor**

- Jurídico
- Comisario.
- Auditoría.

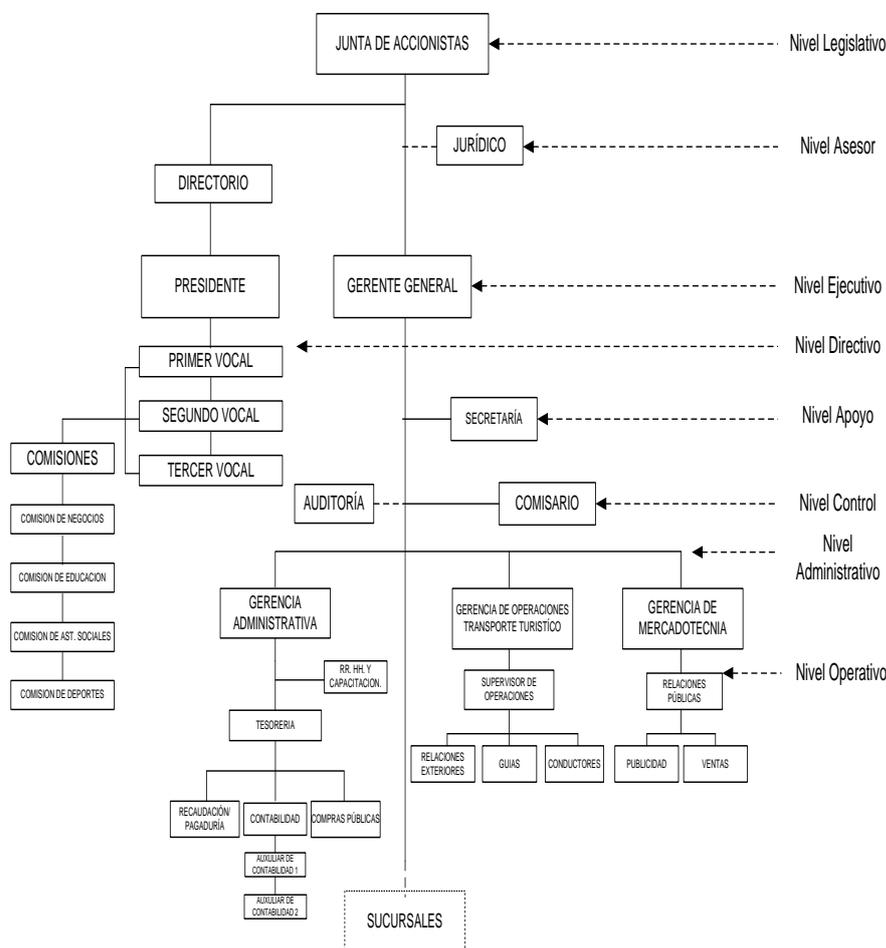
### **1.4 Nivel de Apoyo.**

- Secretaria
- Comisión de Negocios
- Comisión de Asuntos Sociales
- Comisión de Deportes.

### **1.5 Nivel Operativo.**

- Gerencia Administrativa
- Gerencia De Operaciones T.T.
- Gerencia de Mercadotecnia

**Gráfico N° 8: Estructura organizacional**



**Fuente:** RIOEMPRES TOUR S.A

**Elaborado por:** Ana Morocho

## BASE LEGAL

La Compañía de Transporte Turístico RIOEMPRES TOURS S.A., legalmente constituida, mediante resolución de la Superintendencia de Compañías N° SC.DIC.A.09-00283, expediente N° 36685, el 15 de Octubre del 2009 y con Permiso de Operaciones según resolución N° 001-CPO-006-2010-CNTTTSV de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Representante Legal: Ing. Edwin Jami

Con respecto al marco jurídico que rige para el funcionamiento de la compañía se hace referencia a ciertas leyes, las mismas que se detallan a continuación:

- Constitución de la republica
- Ley organiza de compañías
- Ley de transporte terrestre , tránsito y seguridad vial
- Ley de Transito
- LUAP
- ANT
- Resoluciones emitidas por la Superintendencia de Compañías

#### **4.2.2 Análisis foda**

El análisis FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada en cualquier situación cuando la empresa esté actuando como objeto de estudio que nos permite evaluar y conocer sus fortalezas, oportunidades , debilidades y amenazas , es decir información real , lo que constituye en el punto de partida para nuestro análisis y de esta manera poder proponer acciones necesarias

**Tabla N° 6: Análisis Foda**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de calidad.</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Reconocimiento a nivel nacional</li> <li>• Diversificación en nuestros servicio</li> <li>• Tener clientes potenciales.</li> <li>• Preocupación de mantener a la empresa a la vanguardia.</li> <li>• Flota vehicular nueva.</li> <li>• Buena relación con los proveedores.</li> <li>• Página web propia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuado control en el horario de trabajo.</li> <li>• Escases de conductores</li> <li>• Falta de organización y comunicación entre el personal.</li> <li>• Falta de cultura turística.</li> <li>• Falta de actitud para generar cambios.</li> <li>• Falta de motivación al personal</li> <li>• Poca capacidad de endeudamiento</li> <li>• Ausencia de seguimiento y evaluación del desempeño del personal.</li> <li>• Inadecuada delimitación de funciones.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor impulso del turismo en el País</li> <li>• Aumento en la contratación de transporte turístico.</li> <li>• Ley de transito favorable.</li> <li>• Facilidad de obtener alianzas estratégicas.</li> <li>• Mercado mal atendido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica y política</li> <li>• Incremento de impuestos.</li> <li>• Nuevos competidores.</li> <li>• Competencia desleal de buses no turísticos.</li> <li>• Precios bajos de la competencia</li> </ul>

**FUENTE:** RIOEMPRES TOUR S.A

**Elaborado por:** Ana Morocho

### 4.2.3 Análisis FODA – enfoque general

#### Análisis interno:

**Debilidades:** Dentro de las principales debilidades tenemos la poca comunicación entre los diferentes niveles, lo que en varias ocasiones ha generado malestar e inconvenientes al momento de brindar el servicio, y la inadecuada segregación de funciones ya que en ocasiones los colaboradores realizan las tareas que no les corresponde lo que provoca que no se realicen sus funciones a tiempo.

**Fortalezas:** Una de las principales fortalezas es nuestra flota vehicular nueva que cuentan con todas las comodidades para los usuarios ,así como nuestra página web lo que proporciona el servicio de contratación y consultas en línea de forma inmediata para evitarse el traslado a las oficinas permitiéndole todas las facilidades pertinentes al cliente.



#### Análisis Externo:

**Amenazas:** Una de las amenazas es la competencia desleal de las unidades de transporte no turísticas y la falta de control en las mismas, **ya** que la competencia empiecen a bajar los precios, así como la aparición de nuevos competidores en el mercado.

**Oportunidades:** Una de las oportunidades es que la compañía cuenta con reconocimiento en el mercado por su calidad y calidez al momento de otorgar su servicio, además del apoyo al sector turístico por parte del gobierno.

#### **4.2.4 Matriz de medios internos.**

Para una mejor evaluación del desarrollo de la compañía de transporte turístico RIOEMPRES TOUR S.A se tomara la ponderación con valores de 0 a 1, por lo que la suma total de la ponderación debe ser igual a 1 y la calificación de asignar en base a los siguientes parámetros:

1. Una Debilidad Importante.
2. Una Debilidad Menor.
3. Una Fortaleza Menor.
4. Una Fortaleza Importante.

**Tabla N° 7: Matriz de Evaluación de Factores Internos**

N°	FACTORES INTERNOS PARA EVALUACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Servicio de calidad	0.06	4	0.24
2	Experiencia.	0.07	4	0.28
3	Reconocimiento a nivel nacional	0,05	4	0.20
4	Diversificación en nuestros servicios	0,04	3	0.12
5	Tener clientes potenciales.	0.06	3	0.18
6	Preocupación de mantener a la empresa a la vanguardia.	0.05	3	0.15
7	Flota vehicular nueva.	0.07	4	0.28
8	Buena relación con los proveedores	0,04	4	0.16
9	Página web propia	0.05	3	0.15
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Inadecuado control en el horario de trabajo.	0.04	2	0.08
2	Escases de conductores.	0.02	2	0.04
3	Falta de organización y comunicación entre el personal	0.08	2	0.16
4	Falta de cultura turística.	0.08	1	0.08
5	Falta de actitud para generar cambios.	0.07	1	0.07
6	Falta de motivación al personal	0.04	2	0.08
7	Poca capacidad de endeudamiento	0,05	2	0.10
8	Ausencia de seguimiento y evaluación del desempeño del personal	0.06	2	0.12
9	Inadecuada delimitación de funciones	0.07	2	0.14
		<b>1,00</b>		<b>2.08</b>

FUENTE: RIOEMPRES TOUR S.A

Elaborado por: ANA MOROCHO

Como se puede observar el resultado obtenido es de 2.08 lo que significa que , la compañía de turismo ROEMPRES TOUR S.A es débil en lo interno , es decir que sus debilidades no han sido contrarrestadas con sus fortalezas, por lo que es importante tomar medidas correctivas que nos permita solucionar las debilidades que no nos permite avanzar a través del uso adecuado de las fortalezas , lo que nos permitirá el cumplimiento de los objetivos trazados.

Mediante el análisis de sus fortalezas podemos determinar que la compañía cuenta con factores claves y con la posibilidad de ser explotados para construir ventajas competitivas, así tenemos que cuenta con una flota vehicular nueva y adecuada para viajes largos lo que garantiza un servicio seguro y cómodo cabe recalcar que la flota vehicular se la renueva cada 2 años para evitar accidentes lo que a generado confianza del cliente en nuestros servicios , así como la fortaleza de que goza de reconocimiento a nivel nacional lo cual se a logrado por la calidad y calidez en el servicio además de que sus tarifas son cómodas y accesibles para el público .

Es importante que para un mejor desarrollo y desempeño en sus actividades , se tomen las acciones necesarias para combatir sus debilidades en cuanto a la falta de comunicación entre sus colaboradores , lo que genera que muchas de la veces no se conozca de alguna disposición y eso causa molestias en el ambiente laboral , así como la inadecuada delimitación de funciones lo que se deriva de la falta de comunicación o el hecho de no dar a conocer por escrito las funciones de cada departamento , lo que provoca que muchas de las veces una persona realice actividades que no le competen y no alcance a realizar sus actividades a tiempo , sin dejar pasar por alto las demás deficiencias que han sido consideradas en el análisis realizado .

#### **4.2.5 Matriz de medios externos.**

Para medir la evolución e influencia de la compañía en el aspecto externo, se procede a elaborar la siguiente matriz, en la que se procederá a evaluar cada factor d donde se tomará la ponderación con valores de 0 a 1, por lo que la suma total de la ponderación. Debe ser igual a 1 y la calificación de asignar en base a los siguientes parámetros:

**1** = Amenaza Importante o Mayor.

**2** = Amenaza Menor.

**3** = Oportunidad Menor.

**4** = Oportunidad Importante.

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la puntuación asignada , posterior En los resultados externos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que la institución tiene mayores oportunidades y 1 mínimo que indica que la

institución 20 enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

**Tabla N° 8: Matriz de Evaluación de Factores Externos**

		FACTORES EXTERNOS A EVALUAR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERAD O	
<b>EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>					
	<b>1</b>	Mayor impulso del turismo en el País	0.08	4	0.32	
	<b>2</b>	Aumento en la contratación de transporte turístico	0.11	4	0.44	
	<b>3</b>	Ley de tránsito favorable	0.09	4	0.36	
	<b>4</b>	Facilidad de obtener alianzas estratégicas	0.10	4	0.40	
	<b>5</b>	Mercado mal atendido	0.12	4	0.48	
	<b>AMENAZAS</b>					
	<b>1</b>	Inestabilidad económica y política	0.09	1	0.09	
	<b>2</b>	Incremento de impuestos.	0.11	2	0.22	
	<b>3</b>	Nuevos competidores	0.09	1	0.09	
	<b>4</b>	Competencia desleal de buses interprovinciales	0.12	1	0.12	
	<b>5</b>	Precios bajos de la competencia	0.10	2	0.20	
			<b>TOTAL</b>	<b><u>1.00</u></b>		<b>2.72</b>

FUENTE: RIOEMPRES TOUR S.A

Elaborado por: Ana Morocho

Una vez realizada la evaluación de los factores externos obtenemos como resultado ponderado 2.72, lo que refleja que la compañía de turismo RIOEMPRES TOUR S.A sobre pasa el punto de equilibrio de 2,5 por la diferencia de 0,22.

Es decir se encuentra en una situación poco favorable ya que no es una calificación alta pero tampoco se encuentra en una mala situación, se encuentra en un punto en que debe aprovechar sus oportunidades para transformarlas en estrategias que les permita hacer frente a sus amenazas, que si merecen atención de forma inmediata.

Al relacionar los factores externos , se pudo determinar que existen amenazas que requieren una urgente atención para lo cual se deberá adecuar una estrategia que nos permita minimizar los posibles efectos que cause a la compañía , ya que en un corto o mediano plazo se pueden convertir en problemas que si no se los trata a tiempo pueden causar un retraso en el cumplimiento de los objetivos y disminuir nuestro nivel de competitividad .

#### **4.3 ESTUDIO DE LAS TECNICAS DE INFORMACIÓN**

Con el propósito de diseñar el cuadro de mando integral para la compañía de transporte turístico RIOEMPRES TOUR S.A , se procedió a evaluar las condiciones tecnológicas con las que cuenta y pudimos observar que las condiciones tecnológicas son adecuadas por lo que se puede trabajar de forma oportuna en el diseño del cuadro de mando integral , y en caso de que se desee implementarlo se lo pueda realizar con el uso del software ODUM .

#### **4.4 DETERMINAR EQUIPO GUÍA**

Para proceder al diseño del cuadro de mando integral la investigación fue realizada por la estudiante Ana Morocho , estudiante de la escuela de contabilidad y auditoría , además se contó con la ayuda del Ing. Oscar Espiándola , y del Ing. Leonardo Cabezas Director y Miembro de tesis , los mismos que aportaron con sus conocimientos y experiencia en el tema , además se conto con la ayuda del ING Edwin Jami gerente de la compañía de Transporte Turístico RIOEMPRES TOUR S.A , quien es el principal interesado en que se realice esta herramienta de control que permita una mejora en su gestión así como en la toma de decisiones se lleve a cabo de una manera eficiente y a tiempo , cabe recalcar que se tuvo la predisposición de los empleados para llevar a cabo el trabajo .

#### **4.5 ADIESTRAMIENTO DEL EQUIPO GUÍA**

Para proceder al adiestramiento de nuestro equipo se procedió con una charla con los señores empleados de la compañía sobre temas relacionados con el diseño de cuadro de mando integral con el propósito de tener un vasto conocimiento sobre el tema y

obtener mayor información relacionada con la presente investigación , donde se contó con la ayuda del Ing. Edwin Jami Gerente de la Compañía de Turismo RIOEMPRES TOUR S.

A quien compartió su conocimiento sobre el diseño de cuadro de mando integral y experiencia de ex docente de nuestra institución , lo cual genero un ambiente de confianza con sus colaboradores facilitando de esta manera el trabajo , ya que se pudo dar a conocer la importancia y la necesidad de un diseño de cuadro de mando integral en la compañía .

Dicha charla se llevó a cabo en las instalaciones de la compañía para facilitar el trabajo y evitar inconvenientes como inasistencias o incomodidades en el personal, de esta manera logramos promover el interés y la predisposición de los interesados.

#### **4.6 ELABORACION DEL MAPA ESTRATÉGICO**

##### **MAPA ESTRATEGICO**

Según Francés, A (2006) dice que:

El mapa estratégico o diagrama de causa-efecto está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, accionistas, clientes, procesos y capacidades, conectados por relaciones. No hace referencia estrategia de diversificación corporativa. (p. 233)

El mapa estratégico es un representación grafica de las estrategias de una organización los cuales son estructurados de manera adecuada , ya que describe el proceso de creación de valor agregado mediante una serie de relaciones causa – efecto entre los objetivos a través de las perspectivas a utilizar del cuadro de mando integral mientras que se determine la ejecución estratégica de la organización .

En el mundo de los negocios el concepto de mapas estratégicos fue desarrollado por Kaplan y Norton es un concepto que fue introducido previo a la introducción del cuadro de mando integral ya que mantienen una estrecha relación.

El principio subyacente fue “No se puede controlar lo que no se puede medir”.

Los mapas estratégicos son una forma de generar , brindar una macro visión de las estrategias de la organización además de proveerle mayor facilidad para que la compañía pueda tener una descripción y conocimiento necesario para describir la estrategia antes de elegir las medidas para evaluar su desempeño.

Kaplan y Norton no definen lo que significa una perspectiva (aunque podría decirse que agrupan y describen los objetivos de la organización), en este caso la compañía de transporte turístico RIOEMPRES TOUR S.A se planteó aplicar las siguientes perspectivas:

#### **4.6.1 Perspectiva financiera**

Esta perspectiva analiza la relación económico – financiero , es decir define cual será la actuación esperada en virtud de las estrategias que se plasmen en los objetivos financieros en base a las necesidades y requerimientos de los accionistas , el enfoque económico debe unir al resto de objetivos de las otras perspectivas .

Además desde el punto de vista financiero se debe considerar los objetivos de crecimiento , clientes los cuales siempre van vinculados con la evolución de los resultados ya que son de los factores más importantes de la organización , ya que la razón de ser la organización son los clientes , sin perder de vista el comportamiento financiero y de liquidez , ya que de esto depende si la organización invierte o no, lo que afectaría directamente al control financiero .

#### **4.6.2 Perspectiva del cliente**

La perspectiva del cliente nos permite realizar un análisis de los clientes y del mercado donde se comercializaran nuestros servicios , lo cual influirá en la determinación de posibles valores de ventas con sus respectivos ingresos , lo cual nos permitirá recoger estrategias de marketing , logística , atención al cliente , entre otras.

Además esta perspectiva nos permitirá conocer cuáles son las expectativas del cliente en cuanto a precio, calidad, servicio, garantías que desea en un servicio de turismo, lo que generara que la organización prepare su oferta en base a estos parámetros, buscando siempre la satisfacción del cliente, ya que el nivel de satisfacción determinara, nuestro nivel de utilidad, ya que de esta manera se generara fidelidad del cliente.



#### **4.6.3 Perspectiva de procesos internos**

Esta perspectiva indica que para mejorar la satisfacción del cliente debemos mejorar los procesos internos, en cuanto a la cadena de valor. Cualquiera que sea la mejora en esta perspectiva tendrá su impacto en las perspectivas financieras y del cliente.

Con esta perspectiva se pretende explicar las variables internas que se las considera como críticas, además de definir la cadena de valor generada por los procesos internos de la organización, lo que nos permitirá llevar a cabo un análisis en busca de soluciones adecuadas en base a sus necesidades y las necesidades de sus clientes.

Esta perspectiva finaliza con el servicio de POSTVENTA el cual garantiza una adecuada atención al cliente con la finalidad de generar mayor nivel de satisfacción del cliente.

En el caso del diseño de cuadro de mando integral, es recomendable que los directivos definan los problemas de la cadena de valor completa, el cual inicia con el proceso de innovación, el cual permite identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como el desarrollo de nuevas soluciones para estas necesidades, seguido por el proceso operativo, brindando el servicio al cliente y culminando con el servicio postventa, ofreciendo servicios después de la venta es decir darle un valor agregado al servicio que percibe el cliente.

#### **4.6.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva nos permite analizar bien la capacidad de los trabajadores al momento de realizar cada uno de sus procesos de mejora continua, la satisfacción de los trabajadores es indispensable ya que un adecuado clima laboral constituye lo más importante para el incremento de la fuerza laboral y la mejora continua del sistema.

La perspectiva de información y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que

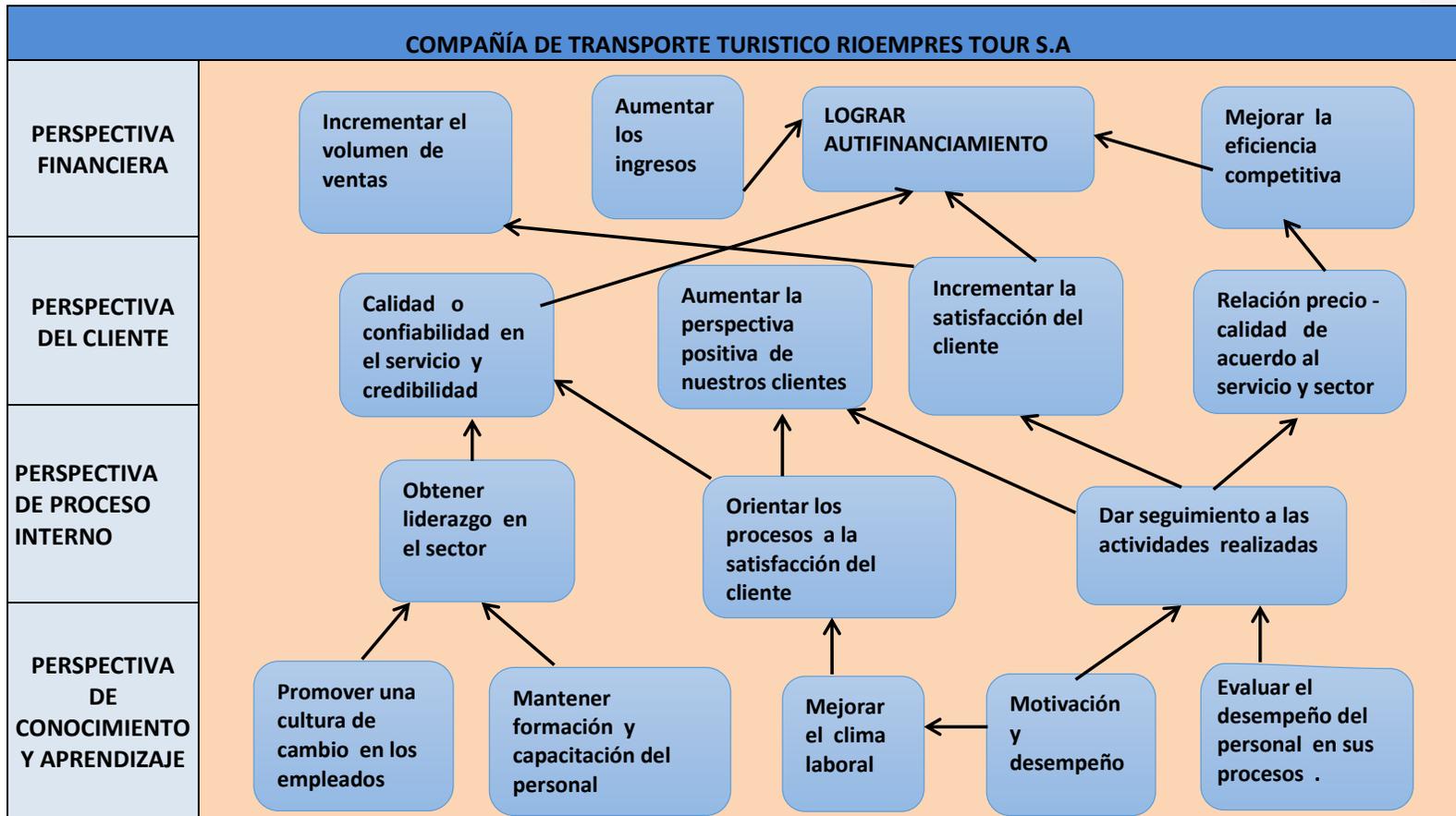
posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, al construir los cuadros de mando integrales en toda una amplia variedad de organizaciones de servicios e industriales ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

De este modo el cuadro de mando integral nos permitirá medir los resultados que se obtengan en relación al esfuerzo que nos permitirá conocer de manera anticipada la evolución de la actividad en relación a la estrategia adoptada, para ello es importante desarrollar indicadores financieros y no financieros que faciliten la consecución de los objetivos.



Gráfico N° 9: Mapa Estratégico



Fuente: RIOEMPRES TOUR S.A

Elaborado por: Ana Morocho

#### 4.7 DETERMINACIÓN DE INDICADORES

El indicador es una expresión de lo que se requiere medir, los indicadores pueden ser operativos o estratégicos, los indicadores operativos son aquellos que nos permiten medir el desempeño de la empresa y estos pueden ser de cantidad, calidad y eficiencia, los cuales nos permiten calcular los indicadores estratégicos los mismos que a su vez se encuentran relacionados con los objetivos estratégicos permitiéndonos medir el logro de los mismos.

**Tabla N° 9: Indicadores y metas**

	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RAZON CORRIENTE</li> <li>• Nivel de endeudamiento o</li> <li>• Utilidad sobre la inversión</li> </ul>	<p>Aumentar la Utilidad en un 20 %</p> <p>Reducir el nivel de dependencia de una deuda.</p> <p>Incrementar la ventas en un 15%</p>	<p>Desarrollar nuevas ofertas para captar nuevos clientes potenciales.</p> <p>Ofrecer un mejor oferta de viaje</p>
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	<p>Satisfacción del cliente</p> <p>Capacidad Instalada</p> <p>% de clientes nuevos /total de clientes</p>	<p>Incrementar la satisfacción del cliente en un 30 %</p> <p>Incrementar el número de clientes en un 20%</p>	<p>Capacitar al personal en cuanto a atención al cliente.</p> <p>Oferta de servicios a instituciones</p>

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Indicadores según la normas ISO</b>  <b>Herramienta de control y comunicación de contratos a cumplir.</b>	<b>Aplicar las normas ISO vigentes</b>  <b>Disminuir el tiempo de solución de fallas</b>	<b>Adecuar los procesos</b> <b>Acorde a las necesidades.</b> <b>Adaptar una hoja de rutas en base a sus necesidades .</b>
<b>PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	% nivel de conocimiento adquirido	Mejorar el desarrollo de actividades.  Aumentar en un 5% el valor de comisión.	Capacitar a todo el personal Evaluar el desempeño de cada departamento.  Motivar al personal de acuerdo a su desempeño

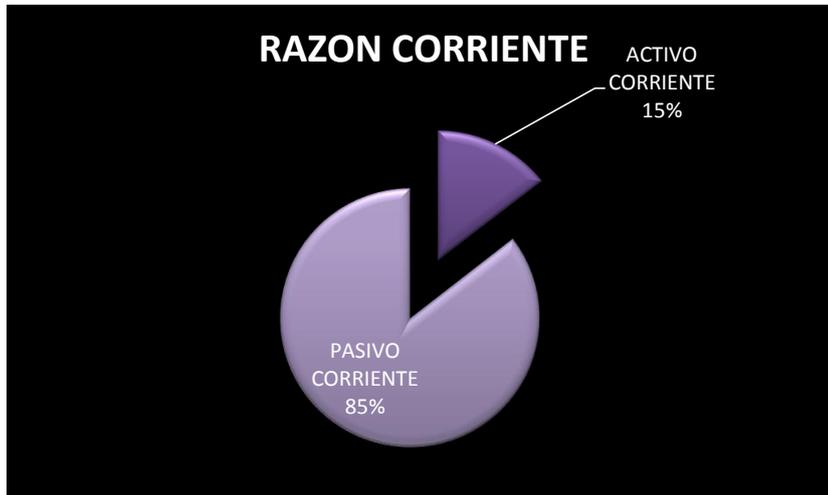
**Elaborado por:** Ana Morocho

**Fuente:** RIOEMPRES TOUR S.A

## INDICADORES

- PERSPECTIVA DE INDICADORES FINANCIEROS

### Razón Corriente

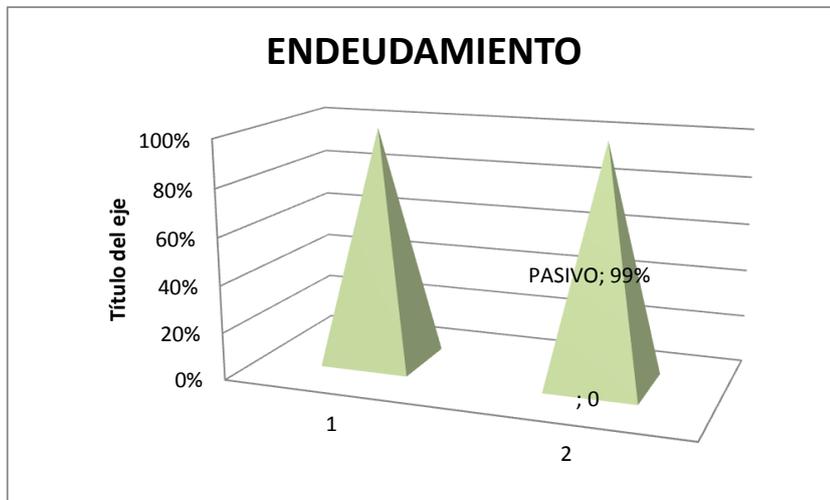


$$= \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$= \frac{157790,66}{929384,36}$$
$$= 0,169$$

**Interpretación:** Como se puede observar la compañía de transportes RIOEMPRES TOUR S.A en el año 2014 cuenta con una razón corriente de 0,17 , lo cual nos indica que por cada dólar que tiene como obligación apenas posee 0,17 ctv. Para cubrir esta obligación, es decir que no cuenta con una buena capacidad de pago por el momento.

- **NIVEL DE ENDEUDAMIENTO**



$$\begin{aligned}
 \textit{endeudamiento} &= \frac{\textit{pasivo total}}{\textit{activo total}} * 100 \\
 &= \frac{1\,450\,489,77}{1\,463\,543,37} * 100 \\
 &= 99,1\%
 \end{aligned}$$

**Interpretación:**

Podemos concluir que el nivel de endeudamiento de RIOEMPRES TOUR S.A para el 2014 fue del 99,1 % , por lo que el nivel de endeudamiento de la compañía esta muy por encima del índice ideal de 50% a 60% , significando que la compañía no tiene margen para endeudarse en un futuro.

- **UTILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN**

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\textit{utilidad neta}}{\textit{activo total}} * 100 \\
 &= \frac{3016,66}{1463543,37} * 100 \\
 &= 0,21 \%
 \end{aligned}$$

**Interpretación:**

La utilidad sobre la inversión no es aceptable, ya que la inversión no se recupera de manera esperada con un 0,21%, ya que es un porcentaje muy inferior al esperado por sus socios.

- **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Medio utilizado:

Encuestas

**Considera usted que el servicio prestado por Rioempres TOUR S. A es de buena calidad?**

SI  
NO

40
5



**Interpretación:**

Como se puede observar a través de la encuesta realizada a los clientes se puede observar que el 89 % de los clientes mencionaron que el servicio prestado por la compañía es buena y es de su entera satisfacción , así como también se pudo observar que el 11% de los clientes expresaron que no están satisfechos en su totalidad .

- **Capacidad Instalada**

$$\begin{aligned} \text{capacidad instalada} &= \frac{\# \text{ de contratos cumplidos}}{\# \text{ decontatos totales}} * 100 \\ &= \frac{25}{30} * 100 \\ &= 83,33 \% \end{aligned}$$

**Interpretación:** Como se puede observar este indicador nos indica que la compañía no cuenta con la capacidad instalada suficiente ya que apenas se logra cubrir el 83,33% del 100% de la demanda de servicio.

- **AUMENTO O DISMINUCIÓN DE CLIENTES**



$$\begin{aligned} \text{nuevos clienes} &= \frac{\# \text{ de clientes nuevos}}{\# \text{ de clientes totales}} * 100 \\ &= \frac{30}{325} * 100 \\ &= 9,23 \% \end{aligned}$$

**Interpretación :** Como se puede observar se ha obtenido un incremento de 9,23% en el número de clientes , lo cual es un nivel aceptable dentro de nuestros indicadores , ya que en su mayoría son clientes fijos .

## PROCESOS INTERNOS

### RIOEMPRES TOUR S.A

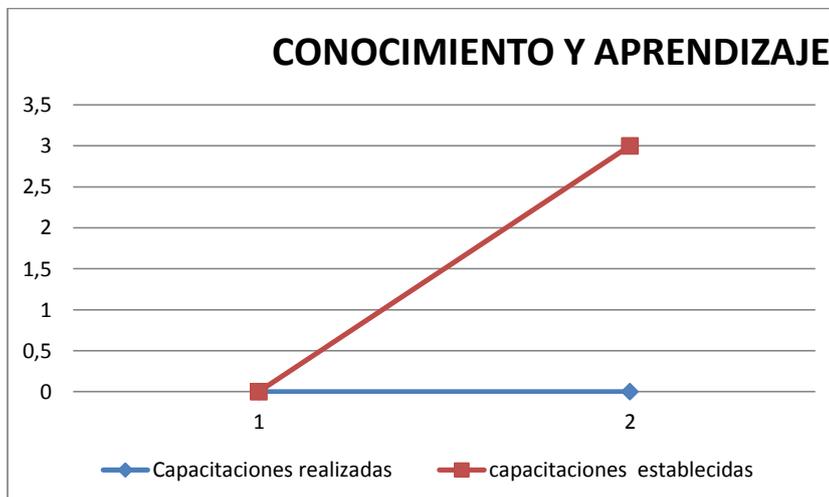
#### MES

DIAS	1	2	3	4	5
VEHICULO 101	CONDUCTOR/ DESTINO				
VEHICULO 102					
VEHICULO 103					
VEHICULO 104					
VEHICULO 105					

Fuente: Rioempres Tour S.A  
Elaborado por : Ana Morocho

Para un mejor control en cuanto a procesos internos se propuso la creación de la hoja de rutas la misma que será expuesta en la sala de espera a vista de todo el personal de esta manera se busca un mayor control en cuanto a la organización de viajes, cumplimiento de contratos a tiempo, en el cual se conoce la fecha, el número de vehículo, nombre del conductor a quien le toca realizar el viaje y el destino, el mismo que es obligación actualizarlo cada semana así como el revisarlo cada día por parte del personal para evitar futuros inconvenientes.

## PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO APRENDIZAJE



$$\text{capacitacion} = \frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ de capacitaciones establecidas}} * 100$$

$$= \frac{0}{3} * 100$$
$$= 0 \%$$

**Interpretación:** Como se puede observar la compañía se propuso capacitar a su personal 3 veces en el año, lo cual no se lo llevo cabo por distintas causas, por lo que existen vacíos en sus conocimientos ya sea en manejo del sistema de la compañía, así como en la falta de cultura turística, atención al cliente entre otros.

### 4.8 DETERMINAR OBJETIVOS ESTRATEGICOS

La determinación de objetivos estratégicos es un fin deseado para la organización y para la consecución de su visión, los objetivos se los define en cada una de las perspectivas del negocio de manera que explique cómo va a conseguir la implementación del mismo, cuales son las acciones a tomar y quien será el encargado de llevarlos a cabo.

**Tabla N° 10: Objetivos estratégicos**

<b>NUMERO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>OE 1</b>	Incrementar la rentabilidad y crecimiento económico.	FINANCIERA	Generar mayor número de ventas	Jefe de Operaciones
<b>OE 2</b>	Incrementar el volumen de ventas.	FINANCIERO	Realizar mayor publicidad, convenios con instituciones.	Jefe de operaciones Gerente
<b>OE 3</b>	Mejorar la atención al cliente	CLIENTE	Capacitar al personal para que brinde un mejor trato al cliente	Gerente
<b>OE 4</b>	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes	CLIENTE	Motivación a los clientes frecuentes	Gerente Jefe de Operaciones
<b>OE 5</b>	Captar nuevos clientes	CLIENTE	Ofrecer nuestros servicios a Instituciones públicas y privadas. Mejorar nuestras ofertas	Gerente Jefe de Operaciones

<b>OE 6</b>	Mejor calidad en el servicio.	PROCESOS INTERNOS	Impartir mejor cultura turística en el personal	Gerente
<b>OE 7</b>	Aumentar la eficiencia en los procesos	PROCESOS INTERNOS	Reducir el tiempo en la obtención de respuestas.	Todo el personal
<b>OE8</b>	Capacitar al personal	PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	Cursos de atención al cliente. Inducir el idioma para mejor servicio.	Gerente
<b>OE 9</b>	Atraer y retener al talento de calidad.	PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	Contratar personal bajo el perfil profesional requerido. Mejorar condiciones del personal eficiente.	Gerente Jefe de operaciones
<b>OE 10</b>	Promover la cultura del merito y la excelencia	PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	Motivación al personal que se haga merecedor. Motivar a la excelencia de trabajo	Gerente

**Elaborado por:** Ana Morocho

**Fuente.** RIOEMPRES TOUR S.A

#### **4.9 PROPUESTA Y PLAN DE ACCIONES**

El último paso para llevar a cabo el diseño de Cuadro De Mano Integral consiste en el desarrollo , planteamiento de un plan de acciones el cual deberá ser claro conciso e íntegro , el cual se lo llevara a cabo en base al análisis que se a realizado ya , teniendo pleno conocimiento de la situación actual de la compañía , ya que a su vez será una guía que le permitirá a la compañía tener una herramienta que ayude a la mejora de su gestión y de esta manera cumplir con el objetivo planteado . A continuación se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla N° 11: Plan de acción para Rioempres Tour S.A

PERSPECTIVA FINANCIERA							
INICIATIVA /META	PLAN DE ACCION	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR	B I E N	R E G U L A R	M A L
Incrementar el porcentaje de ventas	Captar nuevos clientes potenciales, para de esta manera incrementar el ingreso por nuevos contratos.	Cada mes	Depto. Operaciones  Gerente  Responsable de manejo de redes sociales	$\frac{(\text{Ventas año 2} - \text{vetas año 1}) * 100}{\text{Año 1}}$	70%	30%	10%
Adquisición de nueva flota vehicular	Lograr adquirir financiamiento con las	Seis meses	Gerente  Contadora		70%	30%	10%

	instituciones financieras.						
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTE</b>							
Mejorar la atención al Cliente	Capacitar al personal para una adecuada atención al cliente ya sea personal o vía telefónica.  Mejorar la cultura turística del personal, para brindar mayor información.	Cada semestre	Gerente	Capacitación $\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ de capacitaciones establecidas}} * 100$	70%	30%	10%
Mejorar las ofertas	Formular nuevas ofertas y mejorar	Cada mes	Jefe de Operaciones				

	las ya existentes , para generar mayor interés		Gerente	$\frac{\# \text{ de ofertas nuevas}}{\# \text{ de ofertas totales}} * 100$	70%	30%	10%
Captar nuevos clientes	Impulsar una campaña de marketing.  Darse a conocer, participar de ferias y eventos de la ciudad, mayor manejo por redes sociales.	Cada semestre  Cada mes	Jefe de Operaciones  Gerente.	$\frac{\# \text{ de clietes año n}}{\# \text{ de clientes año 1}} * 100$	70%	30%	10%
Buzón De Sugerencias/ Reclamos	Crear un buzón de sugerencias para que el cliente pueda	Cada trimestre	Jefe de Operaciones	Aplicación de encuestas	70%	30%	10%

	expresar que desea en el servicio o que le incomoda.						
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>							
Facilitar el proceso de ventas para el cliente .	Contratar un mensajero que se encargue de llevar y traer contratos / facturas, a las instituciones que no puedan ir directamente a la oficina a finiquitar aquellos detalles.	Cada mes	Gerente  Jefe de Operaciones	Aplicación de encuestas  $\frac{\# \text{ de clietes satisfechos}}{\# \text{ de clientes totales}} * 100$	70%	30%	10%

Mapa de rutas	Elaborar un mapa de rutas de forma cronológica en la se describe la fecha, el numero de vehículo , destino, el cual debe encontrarse a vista de todos y de e esta manera evitar inconvenientes .	Actualizar lo cada quince días	Jefe de Operaciones	$\frac{\# \text{ de contratos cumplidos}}{\# \text{ de contratos adquiridos}} * 100$	70%	30%	10%
Motivar al personal para que se realice el mejor esfuerzo	Rioempres Tour S.A ofrecerá incentivos no económicos,	Cada trimestre	Gerente	$\frac{\# \text{ de reconocimientos entregados}}{\# \text{ de reconocimietos establecidos}} * 100$			

por entregar un servicio de calidad.	tales como entrega de una placa de mejor empleado, felicitaciones en público en donde se realce el esfuerzo hecho por el colaborador.				70%	30%	10%
<b>PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>							
Promover en los empleados a al seguimiento de capacitación o cursos on line .	Promover en el personal la cultura de autoeducación, para llenar su déficit o vacíos intelectuales, para tener un mejor rendimiento laboral.	Dos meses	Gerente	Aplicación de prueba objetiva  Nivel de conocimiento *100	70%	30%	10%

Tener personal capacitado y que este actualizado en temas relacionados a sus funciones	Contratar a un profesional que capacite al personal de acuerdo a cada área , lo que permitirá que la compañía este actualizada y no exista inconvenientes .	Semestral	Gerente  Jefe de Operaciones	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ de capacitaciones establecidas}} *$ <p>100</p> <p>Aplicación de prueba acorde a la capacitación .</p>			
Realizar reuniones para compartir ideas, opinar y expresar el conocimiento por el resto de personas.	Se agendaran reuniones cada dos meses con el personal con la finalidad de conocer sus opiniones, sugerencia y dudas.	Dos meses	Gerente  Jefe de Operaciones	$\frac{\# \text{ de reuniones realizadas}}{\# \text{ de reuniones establecidas}} * 100$	70%	30%	10%

**Fuente:** Rioempres TOUR S.A

**Elaborado:** Ana Morocho

## SIGNIFICADO DE LA SEMAFORIZACIÒN

<b>Escenario Positivo</b>	Será Positivo cuando la demanda del servicio sea satisfactoria. El rigor de la competencia será beneficioso. El abastecimiento de los proveedores cumplirá todas nuestras expectativas en calidad, oportunidad y precios. Las legislaciones y políticas de los órganos rectores serán favorables. La crisis económica internacional disminuye. Estos factores facilitarán el cumplimiento exitoso de la Misión y la Visión.
<b>Escenario Intermedio</b>	Será Intermedio cuando la demanda del servicio sea aceptable. El rigor de la competencia será medio. El abastecimiento de los proveedores garantizará los requerimientos básicos en calidad, oportunidad y precios. Las legislaciones y políticas de los órganos rectores no favorecerán totalmente, pero tampoco entorpecerán nuestra gestión. La crisis económica internacional se mantiene en niveles similares a los actuales. Estos factores no obstaculizarán el cumplimiento exitoso de la Misión y la Visión.
<b>Escenario Negativo</b>	Será Negativo cuando la demanda del servicio sea pobre. El rigor de la competencia será desfavorable. El abastecimiento de los proveedores no cumplirá nuestras expectativas en calidad, oportunidad y precios. Las legislaciones y políticas de los órganos rectores serán desfavorables. La crisis económica internacional se incrementa. Estos factores dificultarán el cumplimiento exitoso de la Misión y la Visión.

PORCENTAJE	DESCRIPCIÓN
70%	Si el resultado obtenido se encuentra en el rango de 70% o mas , indica que se a cumplido de bueno manera el indicador propuesto , cumple las expectativas .
30%	Si el resultado obtenido luego de aplicar el indicador es 30% o menor , pues tenemos un rendimiento regular , lo cual no es favorable para la compañía , par lo cual se deberán tomar nuevs medidas para su optimo cumplimiento .
10%	Si el resultado obtenido luego de aplicar el indicador resultase 105 o menos , pues entonces el rendimiento el malo, y tenemos que cambiar nuestra estrategia o reformularla para conseguir cambiar aquel resultado .

## CONCLUSIONES

Mediante la presente investigación se pudo llevar a cabo el diseño de Cuadro de Mando Integral para la Compañía de transportes RIOEMPRRS TOUR S.A , una compañía dedicada al transporte turístico de nuestro país , situada en la ciudad de Riobamba desde hace ya 6 años , para lo cual se tomó en cuenta la fundamentación teórica a través de la cual se pudo lograr obtener la solución de la problemática a través del análisis de las cuatro perspectiva del cuadro de mando integral :

- **Perspectiva del cliente**

Podemos concluir que los clientes de la Compañía RIOEMPRRS TOUR S.A tienen una perspectiva favorable de la compañía ,pero creen que si deben existir mejoras en la calidad de sus servicio prestado , ya que no se sienten totalmente a gusto con el servicio , para lo cual se pondrá en marcha las diferentes alternativas .

- **Perspectiva Financiera**

A través de la aplicación de indicadores financieros se pudo observar que la compañía no goza de una buena situación financiera ya se su nivel de endeudamiento es muy alto con el 99,1 % superando el índice ideal del 50 % a 60% es decir que depende mucho de sus acreedores, por lo que se prevé tomar nuevas alternativas para reducir el nivel de endeudamiento.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

En cuanto a la perspectiva de procesos internos se pudo observar que no existe un adecuado manejo de procesos , por lo que se a tenido muchos inconvenientes como el retraso en el cumplimiento de contratos , la falta de conductor por falta de aviso, así como la falta de control en las unidades en sus gastos , lo cual afecta a la compañía .

- **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

En cuanto a la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje se puede concluir que la compañía de Transportes RIOEMPRES TOUR S.A , no brinda la suficiente capacitación al personal administrativo así como al operativo , lo cual es importante ya que se ha descuidado la capacitación de los conductores quienes son los que tratan directamente con el cliente , además de que no existe una cultura de autoeducación para llenar los vacíos del personal que ingresa , lo que de una u otra forma ha generado inconvenientes en la compañía.

## **RECOMENDACIONES**

Para que el Diseño de Cuadro de Mando Integral sea una herramienta de ayuda para el sistema administrativo de la Compañía de Transportes RIOEMPRES TOUR S.A y que le permita tomar decisiones correctas y de forma oportuna , se necesita de liderazgo por parte de la administración y el debido compromiso de sus colaboradores los cuales forman parte activa de la compañía .

- **Perspectiva del Cliente**

Como sabemos el cliente es la razón de ser la compañía , la principal recomendación es la implementación del buzón de sugerencias y reclamos ya que el mismo nos permitirá conocer mas de cerca los aspectos en los que la compañía necesita un cambio ,además de capacitar al personal en el área de atención al cliente , tanto interna como externamente y así generar mayor grado de fidelidad.

- **Perspectiva Financiera**

Se recomienda tomar medidas para reducir el nivel de endeudamiento ya que la compañía se encuentra sobre endeudada , por lo que se recomienda una reinversión por parte de los socios. Además de impulsar un incremento en el nivel de ventas para lo cual se procederá a realizar nuevas ofertas , paquetes turísticos entre otros , a la vez que se revise las cuentas por cobrar para ejecutar las medidas necesarias para el cobro de la misma.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

Implementación de la hoja de rutas, la cual permita que la organización opere de una forma más eficiente y sin tantos inconvenientes, cumpliendo con las expectativas de los clientes, además de una mayor control en el horario de trabajo ya que al no cumplir con las horas establecidas es dinero que se pierde.

- **Perspectiva de Información y Crecimiento**

En cuanto a la perspectiva de información y crecimiento se recomienda realizar una adecuada contratación del personal basada en el perfil profesional , así como la respectiva capacitación en el momento oportuno que permita mejorar la atención al cliente así como la calidad del servicio , además de una buena motivación que genere mayor compromiso del personal hacia la compañía , y que de esta manera se supere las expectativas dispuestas.

## BIBLIOGRAFÍA

Comentario [HP1]: En orden alfabético

- Alberto M. Ballvé. Cuadro de mando integral organizando información para crear valor, Barcelona: Ediciones 2000
- Estupiñán, R. & Estupiñán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. 2da Edición Bogotá, Colombia
- Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Nauculpuna de Juárez, 1era Edición, México
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El cuadro de Mando Integral*. Barcelona, 3ra Edición.
- Mora, A. y Vivas, C. (2001). Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral, AECA Monografías.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoria de Gestión*. 4ta edición : Abya jala
- Zapata, P. (Ed.) (2007). *Contabilidad de Costos*. Bogotá, Mac Graww Hill

## LINKOGRAFÍA

- Niven, P. (2003). *Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=rKaw9hTAa5gC&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando+integral&hl=es&sa=X&ei=xtJPVLbvClIoNoD6g5AP&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral&f=false>
- Ríos, J. 2007 (Recuperado el 23-05-2015) *Filosofía del Cuadro de Mando Integral*. de: <http://wwwub.edu/empresarials/ec/pdfs/15462-ESPFilosofia%20del%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20definitiu.pdf>

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Entrevista a Gerente General



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Facultad de Administración de Empresas  
Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría



<b>Entrevista dirigida hacia:</b>	Ing. Edwin Jami Gerente General de Rioempres tour S.A
<b>Objetivo:</b>	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la compañía de transporte turístico RIOEMPRES TOUR S.A

1. ¿Considera usted que es importante contar con un diseño de cuadro de mando integral para su compañía, porque?

.....  
.....

2. ¿Cree que es importante que su compañía cuente con una planificación estratégica?

.....  
.....

3. ¿Se utiliza algún parámetro que permita medir el cumplimiento de los objetivos?

.....  
.....

4. ¿Los objetivos son comunicados al personal?

.....  
.....

5. ¿Existe una adecuada segregación de funciones en su compañía, los empleados conocen sus funciones?  
.....  
.....
6. ¿RIOEMPRES TOUR S.A cuenta con sistema de control interno, de que tipo?  
.....  
.....
7. ¿Existe un adecuado clima laboral en su compañía?  
.....  
.....
8. ¿Son tomados en cuenta los indicadores de gestión como una parte importante de la planificación en la empresa?  
.....  
.....
9. ¿Qué aspectos considera usted como relevantes al momento de realizar una implementación de indicadores de gestión?  
.....  
.....
10. ¿RIOEMPRES TOUR S. A realiza controles sobre el cumplimiento de las distintas actividades establecidas en la planificación de cada departamento?  
.....  
.....
11. ¿Qué elementos considera que son importantes para el adecuado funcionamiento de la organización , su compañía los posee ?  
.....  
.....
12. ¿Cuáles son los principios sobre los que se basa su compañía para un adecuado trabajo ?  
.....  
.....

**Anexo N° 2: Entrevista a Jefe de Operaciones**



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Facultad de Administración de Empresas  
Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría**



<b>Entrevista dirigida hacia:</b>	Ing. Maribel Cruz Jefe de operaciones
<b>Objetivo:</b>	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la compañía de transporte turístico RIOEMPRES TOUR S.A

1. ¿Cree que es importante contar con la planificación estratégica ?  
.....  
.....
2. ¿Con que frecuencia se emiten informes a la gerencia ?  
.....  
.....
3. ¿Cree usted que los indicadores ayudan a la administración a tener un mejor enfoque para tomar decisiones correctamente?  
.....  
.....
4. ¿ Que medidas se toma para asegurar el cobro total del contrato ?  
.....  
.....
5. ¿Se lleva un adecuado registro de los contratos y sus respectivos recibos de forma ordenada y cronológica?  
.....  
.....
6. ¿Con que frecuencia se realiza un control de los registros que a usted le competen ?  
.....  
.....

7. ¿Se cuenta con un calendario de viajes que evite confusión entre los vehículos a utilizar?

.....  
.....

8. ¿Considera usted que la elaboración de un cuadro de Mando Integral ayudaría al desarrollo de la compañía de turismo RIOEMPRES TOUR S.A?

.....  
.....

9. ¿Cree usted que se lleva un control adecuado sobre el cumplimiento de las distintas actividades planificadas por los departamentos de la compañía de turismo RIOEMPRES TOUR S.A?

.....  
.....

10. ¿Considera que su jefe toma decisiones adecuadas , basándose en la realidad misma de la compañía?

.....  
.....

**Anexo N° 3: Entrevista a la contadora**



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría**



<b>Entrevista dirigida:</b>	Ing. Andrea Minchala Contadora.
<b>Objetivo:</b>	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la compañía de transporte turístico RIOEMPRES TOUR S.A

1. ¿Cree usted que es importante contar con una planificación estratégica?  
 .....  
 .....
2. ¿De qué manera se da seguimiento al cumplimiento de la planificación?  
 .....  
 .....
3. ¿Con que frecuencia se realiza un análisis financiero que permita una adecuada toma de decisiones ?  
 .....  
 .....
4. ¿Son tomados en cuenta los indicadores de gestión como una parte importante de la planificación en la empresa?  
 .....  
 .....
5. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional de la compañía de transporte turístico Rioempres TOUR S.A ?  
 .....  
 .....

6. ¿Tiene conocimiento de la planificación estratégica ?  
.....  
.....
7. ¿Con que frecuencia se emite informe contables a su superior inmediato ?  
.....  
.....
8. ¿Se cuenta con una contabilidad actualizada ?  
.....  
.....
9. ¿Qué indicadores operativos y comerciales considera usted necesarios y que debería contener el Cuadro de Mando Integral ?  
.....  
.....
10. ¿Cuáles cree usted que serían los beneficios para la compañía de transporte turístico Rioempres TOUR S.A, el contar con un Cuadro de Mando Integral?  
.....  
.....

**Anexo N° 4: Encuesta dirigida a Trabajadores**



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Facultad de Administración de Empresas  
Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría**



<b>Encuesta dirigida a:</b>	Trabajadores de Compañía de transporte Rioempres Tour S.A
<b>Objetivo:</b>	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la compañía de transporte turístico RIOEMPRES TOUR S.A

1. ¿Es de conocimiento del personal los objetivos de la Compañía de transporte Rioempres Tour S.A?

SI

NO

2. ¿Considera que existe un clima laboral adecuado, y porque?

.....  
.....

3. ¿Conoce la misión y visión de la Compañía de transporte Rioempres Tour S.A?

.....  
.....

4. ¿Cree usted que aporta al cumplimiento de la Misión y Visión de la compañía?

.....  
.....

5. ¿Se realizan evaluaciones para medir el cumplimiento de su laboral?

.....  
.....

6. ¿Tiene conocimiento usted de que es un Cuadro de Mando Integral?

.....  
.....

7. ¿Dentro de lo que señalo anteriormente indique cuales son los aspectos más relevantes dentro de la misma?

.....  
.....

8. ¿Existe una adecuada motivación al personal por parte de la gerencia?

.....  
.....

9. ¿Se realiza capacitaciones al personal con la finalidad de mejorar el desempeño laboral?

.....  
.....

10. ¿Considera que el liderazgo de la Gerente General de la compañía es adecuado?

.....  
.....

11. ¿Las decisiones tomadas por la gerencia son oportunas y adecuadas?

.....  
.....

**Gracias por su colaboración**

**Anexo N° 5: Encuesta a los clientes**



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Facultad de Administración de Empresas  
Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría**



<b>Encuesta dirigida a:</b>	Clientes de la Compañía de transporte Rioempres Tour S.A
<b>Objetivo:</b>	Obtener información, la cual permitirá la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la compañía de transporte turístico RIOEMPRES TOUR S.A

1.- Considera usted que el servicio prestado por Rioempres TOUR S. A es de buena calidad ?

SI

NO

2.- Con que frecuencia hace uso del servicio prestado por la compañía ?

.....

.....

3.- Que le gustaría que se implemente en el servicio , para su mejoría?

.....

....

4.- Considera usted que la compañía cumple con las normas de seguridad pertinentes?

.....

...

5.- Como calificaría usted la atención al cliente por parte del jefe de operaciones?

BUENA

MUY BUENA

EXCELENTE

REGULAR MALA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN