



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:
DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO
INTEGRAL APLICADO A LA AGENCIA DE VIAJES Y OPERADORA DE TURISMO
KAPITAL TOURS S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**AUTORA:
Arteaga Cisneros Janina Paola**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTORA:
Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs**

**Guayaquil, Ecuador
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Janina Paola Arteaga Cisneros**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs

REVISORES

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs

C.P.A Laura Vera Salas, Mgs

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs

Guayaquil, a los 16 del mes de febrero del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Janina Paola Arteaga Cisneros**

DECLARO QUE:

El proyecto de Investigación **Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Kapital Tours S.A. de la ciudad de Guayaquil** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 16 del mes de febrero del año 2016

AUTORA

Janina Paola Arteaga Cisneros



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Janina Paola Arteaga Cisneros

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magíster en Administración de Empresas** titulada: **Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Kapital Tours S.A. de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 del mes de febrero del año 2016

AUTORA

Janina Paola Arteaga Cisneros

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo principalmente y sobre todas las cosas a **JEHOVÁ DIOS**, quien con su infinito amor supo

guiarme por el buen camino, dándome fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento y por darme la vida haciendo posible lograr mis metas.

A mi Madre:

Por su confianza, su amor y por ser el mejor ejemplo de Mujer, Madre y Esposa, con paciencia has forjado en mis sueños, ilusiones y esperanzas, me has hecho crecer como persona, ayudándome a salir adelante en momentos difíciles para hacer de mí lo que hoy soy, gracias por ser un ejemplo en mi vida, que Dios te bendiga siempre.

A mi padre:

Por su perseverancia, por inculcarme siempre valores, costumbres, respeto hacia las demás personas, por ser el pilar fundamental en la familia, dándome la mano y un consejo cuando lo necesitaba y sobre todo por hacer de mí una persona de bien, pues en mis triunfos va parte de tu existencia, te quiero un mundo.

A mi esposo y a mis hijos:

Por su comprensión y tolerancia, por apoyarme en todo momento estimulando esta fase de mi vida de estudiante y alentando con su conducta el logro de mis aspiraciones, por el tiempo que a ustedes pertenecía y que altruistamente me concedieron con amor, a mis hijos Liam y Thiago porque su presencia será siempre el motivo más grande que me ha impulsado para lograr esta meta, por creer en mí, y quiero que sepan que este logro también es de ustedes que con esfuerzo lo alcancé, gracias por compartir conmigo esta felicidad. LOS AMO.

A mis hermanos:

Por siempre sembrar en mi corazón palabras de cariño, generosidad, confianza y por su amor de hermanos, por el apoyo que me dieron en momentos difíciles, gracias Karina, Karlita y Carlitos por ser mis confidentes que siempre estuvieron alentándome con su optimismo

A mis sobrinos:

Por existir y por ver reflejado en rostros, las ganas y alegría de vivir, mis hermosos Diogo y Carlos Xavier.

A mi Familia:

Por el inmenso cariño, apoyo constante y muestra de amor que siempre me han tenido, por estar ahí pendientes de mí y de los míos, a la familia de mi esposo, a mi suegra por cuidar de mis hijos

mientras estudiaba mi maestría los fines de semana, a mis tíos, tías, cuñados, primos, gracias por alentarme a lograr esta hermosa realidad.

A mi abuelita Inés:

Por su ahínco, por enseñarme desde pequeña que la vida no es fácil y desde entonces a su modo nos guió por este camino, por ser la persona que siempre está pendiente de mis preocupaciones y que desde tan lejos con una llamada me daba sus consejos que me hacían reflexionar por lo bueno y lo malo que pueda yo recibir.

A mis amigas:

Mafer, Mariana, Nuria, Yessica, Lady, María, Erika y Glenda; porque a pesar de los buenos y malos ratos pudimos terminar nuestra maestría, guardo para ustedes un sentimiento de gratitud porque al abrirme las puertas de su amistad, me brindaron su compañía, su apoyo moral y su corazón, compartiendo conmigo las risas, ilusiones, tristezas, llantos, las aventuras de la maestría, viajes, triunfos, trabajo y sobre todo las ganas de vivir y es por eso que quiero compartir la felicidad de este inolvidable día con ustedes, las quiero mucho.

A mi tutora:

Por la orientación y ayuda brindada para la realización de este proyecto de investigación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación ha logrado en mí, que pueda terminar mis estudios con éxito. Gracias Economista Ma. del Carmen Lapo por su apoyo y amistad.

A mis profesores:

Por estar siempre dispuestos a ayudar sin pedir nada a cambio, por aportar con sus consejos y experiencias un granito de arena a mi formación como profesional, todos son parte esencial de este logro, ya que me enseñaron tanto de la profesión como de la vida, impulsándome siempre a seguir adelante.

A mi UCSG:

Por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional de cuarto nivel.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí y por todo lo que me han brindado más aún por todas sus bendiciones. Es una mezcla de emociones lo que siento en este momento y es por esto, que solo me queda decirles: **“GRACIAS DE CORAZÓN”**.

**Los quiero mucho,
JANINA ARTEAGA**

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer; por ello, con toda la humildad que mi corazón puede emanar, dedico la culminación de mi proyecto de investigación a Jehová Dios, de la misma manera me brindó una vida llena de alegrías y aprendizaje, permitiéndome vivir una muy grata experiencia en mi etapa maestrante.

A mis padres que siempre me han apoyado, orientado con sus consejos y cuidado con mucho amor, dándome la herencia más valiosa que son los estudios, gracias de corazón por todas las oportunidades que me han brindado.

A mi esposo y amigo Leo, a mis hijos Liam y Thiago, por su paciencia, apoyo y Fe, por estar conmigo en aquellos momentos en el que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo, ya que son parte importante en el logro de mis metas profesionales

A mis hermanos quienes estuvieron a mi lado para ayudarme, aconsejarme, escucharme y en algunas ocasiones guiarme.

A mi abuelita Inés quien ha velado por mí durante este arduo camino para convertirme en una profesional de cuarto nivel.

A mi familia en general, quienes por ellos soy lo que soy.

A mis amigas que gracias al equipo que formamos, logramos llegar hasta el final del camino y que hasta el momento, seguimos siendo amigas: Nuria, Erika, Glenda, María, Lady y Yessica.

A mis profesores de la MAE XIII promoción por habernos transmitido sus conocimientos durante los años de estudio de esta maestría.

A mi tutora de proyecto de investigación Econ. Ma. del Carmen Lapo, Directora de la MAE quien con su calidad humana supo guiarme en el desarrollo del presente proyecto de investigación hasta la culminación del mismo con el objetivo de incorporarme como Magister en Administración de Empresas.

“Todo logro comienza con la decisión de intentarlo”

JANINA ARTEAGA

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema.....	7
Justificación.....	7
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	12
CAPÍTULO 1.....	13
1. Fundamentación teórica.....	13
1.1. Marco Teórico.....	13
1.1.1. Modelo de Eduardo Navarro.....	14
1.1.2. Modelo de Paúl R. Niven.....	15
1.1.3. Modelo Robert Kaplan y David Norton.....	20
1.2. Marco Conceptual.....	21
1.2.1. Definiciones y clases de turismo.....	22
1.2.2. Agencias de viajes como empresas de servicios.....	24
1.2.2.1. Servicios de las agencias de viajes.....	25
1.2.3. Agencias más relevantes del país en la industria turística.....	26
1.2.4. Definiciones del Cuadro de Mando Integral.....	27
1.2.5. Importancia, descripción y Objetivo del Cuadro de Mando Integral.....	28
1.2.6. Dimensiones del cuadro de mando integral.....	29
1.2.6.1. Perspectiva financiera.....	30
1.2.6.2. Perspectiva cliente.....	32

1.2.6.3. Perspectiva procesos internos.....	34
1.2.6.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	37
1.3. Mapa estratégico.....	38
1.4. Indicadores o KPI (key performance indicators).....	39
1.5. Matriz de iniciativas.....	41
1.6. Marco Legal.....	42
CAPÍTULO 2.....	45
2. Situación actual de la Agencia de Viajes Kapital Tours y sus servicios.....	45
2.1. Historia de Kapital Tours S.A.....	45
2.1.1. Misión, Visión.....	46
2.1.2. Valores Corporativos.....	46
2.2. Estructura Organizacional.....	47
2.3. Segmentación.....	47
2.3.1. Clientes Vacaciones.....	48
2.3.2. Clientes Corporativos.....	48
2.3.3. Grupos.....	48
2.4. Productos y servicios que ofrece.....	48
2.5. Posicionamiento.....	49
2.6. Análisis FODA.....	50
2.7. Análisis PEST.....	52
2.8. 5 fuerzas de Porter.....	53
2.9. Cadena de Valor.....	54
CAPÍTULO 3.....	55
3. Marco Metodológico.....	55

3.1. Metodología.....	55
3.1.1. Hipótesis.....	55
3.1.2. Variables.....	55
3.1.3. Método.....	56
3.1.4. Tipos de Investigación.....	57
3.1.5. Población y Muestra.....	57
3.1.6. Técnicas de Recolección.....	58
3.1.6.1. Fuentes Primarias.....	58
3.1.6.2. Fuentes Secundarias.....	58
3.1.6.3. Técnicas de Análisis de Información.....	58
3.2. Análisis de Resultados Obtenidos.....	59
3.2.1. Clientes Externos.....	59
3.2.2. Clientes Internos.....	77
3.3. Resultados de las encuestas internas y externas.....	84
CAPÍTULO 4.....	88
4. Planteamiento de la propuesta.....	88
4.1. Propuesta de un diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia de Viajes Kapital Tours S.A de la Ciudad de Guayaquil.....	89
4.2. Objetivo de la propuesta.....	89
4.3. Propuesta de la misión.....	90
4.4. Propuesta de la visión.....	90
4.5. Propuesta de valores corporativos.....	90
4.6. Propuesta del mapa estratégico.....	92
4.7. Propuesta del Cuadro de Mando Integral por tema estratégico.....	93

CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES.....	99
REFERENCIAS.....	101
APÉNDICES.....	106

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Ranking de Agencias de Viajes del Ecuador.....	30
Tabla 2.	Criterios para indicadores.....	44
Tabla 3.	Encuesta de publicidad y promoción.....	86
Tabla 4.	Encuesta departamento contable.....	79
Tabla 5.	Encuesta de Organización y venta de paquetes turísticos.....	80
Tabla 6.	Encuesta de reservas y emisiones nacionales.....	81
Tabla 7.	Encuesta de reservas y emisiones internacionales.....	82
Tabla 8.	Encuesta llenado de visas.....	83
Tabla 9.	Encuesta de departamento Gerencia.....	84
Tabla 10.	Tipos de mediciones de desempeño.....	95

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Número de extranjeros que llegaron al Ecuador.....	8
Figura 2 Las 10 principales países de donde provienen los turistas.....	9
Figura 3 Generación de divisas por exportaciones y turismo.....	9
Figura 4 Evolución del Cuadro de Mando Integral.....	14
Figura 5 Modelo de Leiper.....	21
Figura 6 Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	28
Figura 7 Modelo de Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Cliente.....	32
Figura 8 Modelo de Cuadro de valor del proceso interno.....	35
Figura 9 Modelo de Cuadro de Mando Integra: Aprendizaje y Crecimiento.....	38
Figura 10 Modelo Mapa Estratégico.....	39
Figura 11 Elementos de un indicador.....	41
Figura 12 Modelo de Matriz de Iniciativas.....	42
Figura13 Estructura Organizacional de la Agencia de Viajes Kapital Tours S.A.....	47
Figura 14: Clientes vacacionales.....	48
Figura 15: Clientes corporativos.....	48
Figura 16: Grupos.....	48
Figura 17: Mapa porcentual.....	49
Figura 18: Posicionamiento.....	50
Figura 19: 5 fuerzas de Porter.....	53
Figura 20: Cadena de valor.....	54
Figura 21: Género de los encuestados.....	60

Figura 22: Ocupación actual.....	60
Figura 23: Edad de los encuestados.....	61
Figura 24: Primera vez que compra en Kapital Tours S.A.....	61
Figura 25: Aproximado de viajes al mes.....	62
Figura 26: Existencia de Kapital Tours S.A.....	62
Figura 27: Razón de decisión de compra.....	63
Figura 28: Motivo de viaje.....	63
Figura 29: Promociones de Kapital Tours S.A.....	64
Figura 30: Factor de interés al elegir las vacaciones.....	64
Figura 31: Factor que influyen al comprar.....	64
Figura 32: Necesidades primordiales al momento de comprar.....	66
Figura 33: Tiempo de contestación de solicitud de cotización.....	66
Figura 34: Respuestas a dudas.....	66
Figura 35: Solicitudes atendidas.....	67
Figura 36: Forma de atención del personal.....	67
Figura 37: Datos completos en la reserva.....	68
Figura 38: Información requerida para viajar.....	68
Figura 39: Información servicios ofrecidos.....	68
Figura 40: Servicios ofertados ajustados a las necesidades del cliente.....	69
Figura 41: Tiempo de dedicación.....	69
Figura 42: Material necesario para información.....	70
Figura 43: Información forma de pago del servicio.....	70
Figura 44: Entrega de factura con la información de viaje.....	71
Figura 45: Información de las condiciones de proveedores.....	71

Figura 46: Servicio de transporte.....	72
Figura 47: Servicio de alojamiento.....	72
Figura 48: Instalaciones y recursos.....	73
Figura 49: Atención en oficinas.....	73
Figura 50: Servicio telefónico.....	73
Figura 51: Horario de atención.....	74
Figura 52: Grado de satisfacción.....	74
Figura 53: Buzón de sugerencias.....	74
Figura 54: Paquete ofrecido.....	75
Figura 55: Página web de fácil navegación.....	75
Figura 56: Página web se asemeja al servicio.....	75
Figura 57: Comparación de precio con la calidad de viaje.....	76
Figura 58: Confianza en Kapital Tours.....	76
Figura 59: Recomendaciones de Kapital Tours.....	77
Figura 60: Propuesta del mapa estratégico.....	92
Figura 61: Formato de Cuadro de Mando Integral	93
Figura 62: Formato de Cuadro de Mando Integral por tema estratégico.....	94
Figura 63: Mapa de macro procesos para la Agencia de Viajes.....	96

RESUMEN

El presente proyecto de investigación presenta una propuesta de un Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Kapital Tours S.A. de la ciudad de Guayaquil, en la cual se realizó una exploración bibliográfica y documental de diferentes autores, considerando lo más relevante con el objetivo de analizar los procesos administrativos de la empresa y su incidencia en la calidad de servicios, en la que la información contenida en él, contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos y a su vez permita una toma de decisiones oportuna, segura y proactiva. De igual manera se recopiló información por medio de entrevistas y encuestas externas e internas logrando afianzar el objeto de estudio para identificar las falencias existentes la cual permitirán mejorar el proceso administrativo de la organización a través de este modelo de gestión.

PALABRAS CLAVES: modelos, satisfacción de clientes, cuadro de mando integral, control de gestión, indicadores, mejora de procesos.

ABSTRACT

This research project presents a proposed design model Scorecard applied to the Travel Agency and Tour Operator Kapital Tours SA city of Guayaquil, in which a literature exploration and documentary of different authors performed, considering the most relevant in order to analyze the administrative processes of the company and its impact on the quality of services, where the information contained in it, contribute to the fulfillment of the proposed strategic objectives and in turn allows for making timely, safe and proactive decisions. Likewise information was collected through interviews and external and internal surveys achieving secure the object of study to identify existing shortcomings which will improve the administrative process of the organization through this management model.

KEYWORDS: models, customer satisfaction, balanced scorecard, management control indicators, process improvement.

INTRODUCCIÓN

Según el informe de la Coordinación General de Estadísticas e Investigación del Ministerio de Turismo, el ingreso de divisas por turismo en el periodo comprendido entre enero-septiembre del 2014 obtuvo un crecimiento del 21% en comparación con el 2013.

Por lo que la industria turística es una de las principales actividades económicas del país que lidera el sector de los servicios dentro del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 generando ingresos por aproximadamente 1500 millones de dólares y es uno de los sectores estratégicos en la que el Gobierno Nacional tiene por objetivo impulsar el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías la cual aportan al cambio de la Matriz Productiva.

La Organización Mundial de Turismo (OMT como principal organización internacional en el ámbito turístico, aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas.

Por ello, se puede considerar que los flujos turísticos se han desarrollado principalmente entre países desarrollados y desde ello han ido incrementándose hacia los países en desarrollo y regiones periféricas. Como ya se ha indicado la mayor actividad económica que tiene lugar en los países desarrollados genera una mayor renta, más tiempo libre disponible, un mayor nivel de educación, un mejor estado de salud de la población, etc. Además, los flujos turísticos en los países industrializados se han visto favorecidos por las mejoras constantes en los medios de transporte y de comunicación la cual han facilitado los desplazamientos y la obtención de información. La aparición de nuevos destinos emergentes y el aumento de visitantes incidirán en una reestructuración importante del mercado, en la que tendrán un papel fundamental los gobiernos de las distintas regiones, ya que tendrán que dirigir sus políticas y estrategias para captar clientes.

Para establecer adecuadamente las acciones correctivas a utilizar dentro de las áreas con mayor riesgo, se usó la herramienta denominada Cuadro de Mando Integral, para lo cual se ha planteado indicadores de cumplimiento en base a los objetivos que la agencia desea cumplir.

Dicha herramienta facilita la implantación de la estrategia, proporciona el marco, la estructura y el lenguaje para convertir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores establecidos a base de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y mejora. De este modo se consigue la comunicación y comprensión de la estrategia por todos los miembros de la empresa facilitando consecución de la misma [Kaplan y Norton, 2000].

La agencia de Viajes Kapital Tours S.A. se ha especializado en la logística de convenciones corporativas y de incentivos, gracias a su desarrollo en herramientas a la vanguardia de la tecnología y estándares en calidad de servicios. Su principal problema es su personal limitado en ventas la misma que está conformada por cuatro personas en reservas vacacionales y corporativas, su infraestructura no contiene parqueo propio por lo que el estacionamiento más cercano es el Malecón del Salado que se encuentra a una cuadra de sus oficinas, así mismo la página web no cuenta con un buscador de compras en línea. De la misma manera la Agencia de Viajes Kapital Tours S.A., al ser intermediarios de servicios siempre va a depender de sus proveedores, ya sean líneas aéreas u operadores en el exterior para obtener la entera satisfacción del cliente.

Con los antecedentes mencionados, surge la presente propuesta de evaluar los productos y servicios que ésta presta para una vez identificadas las necesidades de mejora se amplifiquen estrategias que sirvan para potenciar a la Agencia de Viajes Kapital Tours S.A. Agencia de Viajes y Operadora de Turismo, como una excelente alternativa para los clientes que requieren de éstos productos y servicios.

Antecedentes

En la actualidad la matriz productiva es petrolera, agrícola y marginalmente industrial, con mínimo aporte de los servicios modernos, los cuales crecen con mayor fuerza; y el poder político y económico está en el Estado, la cual tiene por mandato constitucional a copar espacios estratégicos de la producción. Entre los años 2000 y 2011 el sector Comunicaciones creció en el 280%, la Construcción en el 165%, el sector Financiero en el 114%, mientras que el Sector Petróleo y Minas lo hizo solamente en el 55% y fueron menores los desarrollos de los sectores Agropecuario (48%), del Transporte (47%) y de la Industria (42%). En el 2011 la industria representó el 13.4% del PIB, el comercio el 11%, la construcción y el sector de Minas e Hidrocarburos el 9.7%, el Sector Agropecuario el 8.6%.

El Ministerio de Turismo (2014), a través de su rol de impulsar el turismo, tiene su incidencia en contribuir a los objetivos nacionales del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, el mismo que menciona en el objetivo 10.3 en diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios, ya que en el en uno de sus literales que hay que impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera, también nos hace énfasis que hay que posicionar el turismo consciente, como concepto de vanguardia a nivel nacional e internacional, para de esta manera asegurar la articulación de la intervención estatal como el sector privado y popular, la cual permita desarrollar un turismo ético, responsable, sostenible e incluyente.

De manera similar nos indica que, como aporte para la transformación de la Matriz Productiva, se establece fomentar y desarrollar actividades de ecoturismo, turismo cultural, comunitario, convencional, turismo de playa y montaña, turismo de aventura en toda la zona para turistas nacionales y extranjeros.

Según Luna (2013) una matriz productiva está conformada por:

La producción de bienes y servicios, organizada en función de la importancia relativa que cada sector tiene en el desarrollo nacional, para generar: inversión, empleo, invención, innovación y exportadores de bienes, servicios y tecnología. En cuanto a la estadística del Producto Interno Bruto (PIB) no la refleja suficientemente, ya que por muchos años la matriz productiva del Ecuador fue agrícola, con influencia del cacao primer lugar y posteriormente el banano, lo cual determinó que el poder económico político este en Guayaquil.

Para Luna (2013) añade que la matriz productiva que requiere el Ecuador implica:

El desarrollo dinámico de las telecomunicaciones, la electrónica y la informática; el transporte intermodal, con puertos, aeropuertos y centros de acopio estratégicos y ágiles; el comercio electrónico dinámico; las finanzas virtuales; la educación y el trabajo a distancia, la publicidad virtual, la salud a distancia, la investigación para el desarrollo de clusters productivos, la mecatrónica, la nanotecnología, la química, la ecología.

En la actualidad se ha visto necesario que las empresas tengan un sistema de control y de gestión acorde a sus necesidades para el adecuado manejo de las actividades y operaciones que realicen a diario, análisis previo a la realización del presente proyecto de investigación en la cual podremos determinar algunas deficiencias que posee la Agencia de viajes Kapital Tours en el registro de sus procesos administrativos debido a que no posee un sistema de control correctamente estructurado.

Planteamiento del Problema

El Ministerio de Turismo registró en el año 2013 que el ingreso de divisas por turismo en Ecuador contabilizó \$ 1.251 millones; lo que equivale un incremento nato del 20% en esta área.

El turismo, hasta hace pocos años, fue la cuarta forma de ingreso de divisas del país, pero actualmente es la tercera. Ecuador obtuvo 14 premios turísticos otorgados por World Travel Awards 2014, catalogados por el diario estadounidense The Wall Street Journal como “los ‘Oscar’ de la industria de viajes”.

El objetivo de incrementar aún más la llegada de turistas y divisas al país son enfocados por 5 mercados como: EE.UU., Canadá, Reino Unido, Alemania e, incluso, del propio Ecuador.

El Ministerio de Turismo (2013) como ente rector lidera la actividad turística en el Ecuador la cual plantea sus objetivos y estrategias enfocadas en dos aristas: la oferta con un Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo y la demanda turística con una Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador, también cabe recalcar que se establece como un eje transversal, la gestión de información y comunicación a la ciudadanía y empresas turísticas.

Durante el año 2012 se ejecutaron actividades para promocionar al país, a nivel nacional e internacional, mediante el uso de varias herramientas de comercialización, posicionamiento y publicidad, la misma ha contribuido para que el Ecuador se merecedor de varios premio y reconocimientos en dicho año.

Lonely Planet ubicó a Ecuador en el 4to lugar de su lista “Mejor en Viajes” para 2013. Ecuador está precedido por Sri Lanka (Pacífico Sur) que ocupa el primer lugar, Montenegro (Europa del Este) en el segundo y Corea del Sur (Asia) en la tercera posición, lo que ubica a nuestro país como el primer destino a elegir en toda América.

USTOA, la Asociación Estadounidense de Operadores Turísticos eligió en enero del 2012 a Ecuador como el tercer nuevo destino más importante del mundo, precedido por Vietnam en el primer lugar; La India como el segundo, y ubicando justo detrás a la República Popular China.

De la misma manera, World Travel Awards galardonó a Ecuador como el “Mejor Destino Verde del Mundo”. Ese reconocimiento se hizo en la 19na edición de los WTA, que son liderados por el diario estadounidense The Wall Street Journal.

Así mismo, Diario El País de España El rotativo ibérico, publicó en su edición web un resumen de los diez mejores lugares de Lonely Planet para el 2013, en el cual Ecuador figuraba como primer país para descubrir en toda América. El libro Best in Travel divide a los diez más reconocidos en las categorías, Mejores Países, Mejores Regiones y Mejores Ciudades.

De igual forma, National Geographic En la edición Diciembre 2012 – Enero 2013 de la revista Traveler de National Geographic, su portada declara que Quito es el Mejor Lugar por Descubrir de todo el Mundo en el 2013. Además se hizo un reconocimiento oficial en el evento inaugural de la II Bolsa de Turismo Sostenible del Ecuador.

En Quito, la Subsecretaria de Mercados de la visión del Ministerio de Turismo es trabajar para que la actividad turística sea el eje fundamental del Cambio de la Matriz Productiva en el Ecuador, la misma que permita que el país sea generador y exportador de valor agregado en sus productos y servicios por medio del conocimiento y profesionalización del mayor activo de una sociedad, que es el talento humano.

La característica principal de la Agencia de Viajes Kapital Tours S.A. es que cuenta personal limitado en ventas la misma que está conformada por cuatro personas en reservas vacacionales y corporativas, su infraestructura no contiene parqueo propio, por lo que el estacionamiento más cercano es el Malecón del Salado que se encuentra a una cuadra de sus oficinas, así mismo en la página web de la Agencia de Viajes no cuenta con un buscador de compras en línea.

De la misma manera la Agencia de Viajes Kapital Tours S.A., al ser intermediarios de servicios siempre va a depender de sus proveedores, ya sean líneas aéreas u operadores en el exterior para obtener la entera satisfacción del cliente.

Con los antecedentes mencionados, surge la presente propuesta de evaluar los productos y servicios que ésta presta para; una vez identificadas las necesidades de mejora, se amplifiquen estrategias que sirvan para potenciar a la empresa Kapital Tours S.A. Agencia de Viajes y Operadora de Turismo, como una excelente alternativa para los clientes que requieren de éstos productos y servicios.

Formulación del Problema

¿Cuáles son las perspectivas que inciden como herramientas del control estratégico, para aplicarlas en la empresa Kapital Tours S.A. Agencia de Viajes y Operadora de Turismo?

Justificación

El Ecuador merece progresar activamente, por lo que debe aprovechar sus recursos naturales de la mejor manera, acompañados de gobernantes visionarios con grandes proyectos hacia el futuro, generando oportunidades de negocios privados y empleos bien remunerados para una juventud bien formada en valores que puedan buscar nuevos horizontes, con la capacidad de enfrentar todos los retos en un mundo cada vez más complejo, pero siempre motivador e intelectualmente desafiante.

Para cumplir con el propósito de la matriz productiva se necesita del aprovechamiento de la globalización tecnológica, una perspectiva de largo plazo, apertura al mercado mundial, la estabilidad política y la seguridad jurídica, productividad nacional, capacitación extranjera, competitividad del sector privado.

El Secretario de Planificación enfatizó en Septiembre (2012 s.p) que:

En la actualidad el Ecuador vive un aumento de productividad, por ello “*es el momento histórico para el cambio de la matriz productiva: crecimiento macroeconómico, reducción del desempleo y el aumento constante de la productividad laboral incluso es mayor que el promedio latinoamericano, similar al caso coreano*”

Uno de los sectores priorizados es el turismo en la cual se plantea elevar las cifras en cuanto al flujo de visitantes; fomentar el turismo principalmente a través del marketing como parte de los sectores que posibilitaran el cambio de la matriz productiva del país, esto implica una economía menos dependiente de bienes finitos.

En los últimos años el turismo ha registrado crecimiento sostenido y la meta es que haya un incremento en sus tasas, ya que la balanza turística del país es positiva, la cual son más turistas los que vienen, que los viajeros que salen.

Número de extranjeros que llegaron al Ecuador (1)

Entre 2009 y 2013 el flujo de turistas creció 29%.

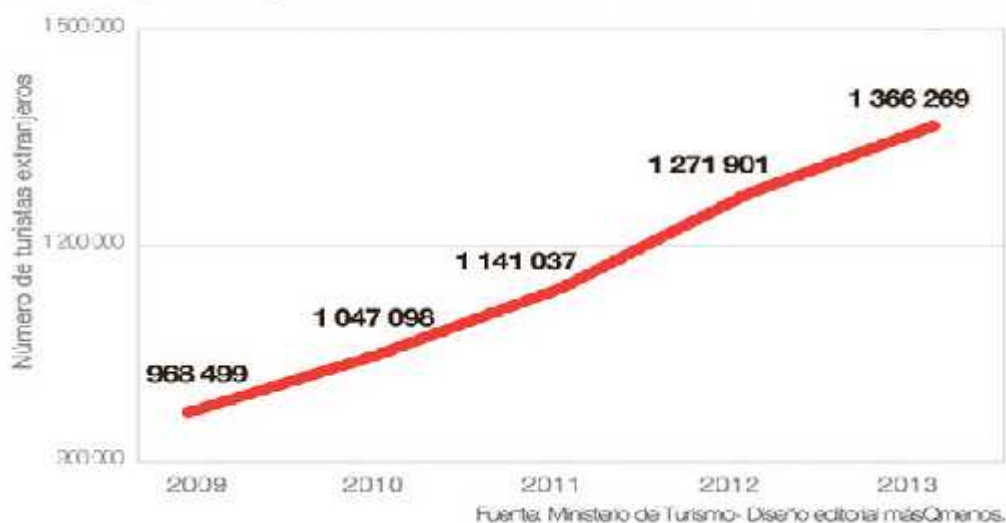


Figura 1 Número de extranjeros que llegaron al Ecuador

Fuente: MINISTERIO DE TURISMO

Según la figura 1 del Ministerio de Turismo en el 2009 llegó al país 968.499 turistas extranjeros, mientras que el año pasado hubo 1 366,269 visitantes, esto es más del 7% que en el 2012.



Figura2 Principales países emisores de turistas

Fuente: MINISTERIO DE TURISMO

Se puede notar que en la figura 2 muestra una cuarta parte de los turistas que provienen del exterior son de Colombia, en segundo lugar se encuentran los estadounidenses, a su vez le siguen los peruanos, venezolanos, españoles y de otras nacionalidades.

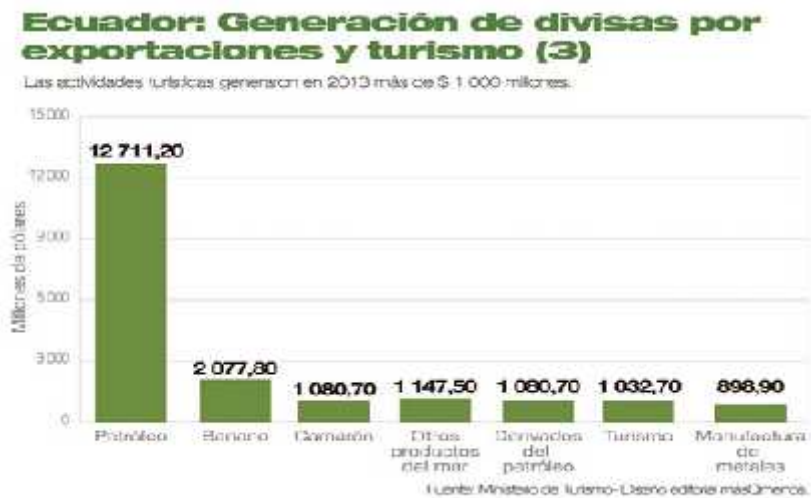


Figura 3 Generación de divisas por exportaciones y turismo

Fuente: MINISTERIO DE TURISMO

Si se toma en cuenta la cantidad de divisas que ingresan al país por diferentes conceptos, como se visualiza en la figura 3 el turismo ocupa el segundo lugar en el 2015 después de las exportaciones de petróleo, banano, camarón, productos del mar y derivados del petróleo, el turismo tiene un potencial enorme para captar divisas dentro y fuera del país.

Ecuador igualmente, fue reconocido como uno de los 20 destinos más populares de turismo de aventura, con las islas Galápagos ocupando el tercer puesto en el mundo y el primero en Latinoamérica. Destino donde se puede volar en parapente por las regiones andinas hasta descender en bicicletas de montaña a través de volcanes, los buscadores de emociones y amantes de la naturaleza encontrarán abundantes opciones para explorar.

Desde el sector privado cumplen la visión de apostar por el turismo; el petróleo, nuestra mayor fuente de ingresos económicos está en vías de acabarse tarde o temprano dejará de ser importante como recurso mientras el turismo es una alternativa. Ecuador cuenta con la naturaleza, la cultura y sobre todo la gente para generar turismo de alta calidad, indicó Raúl García, presidente de la Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo del Ecuador (Fenecaptur).

Según Alvarado enfatizo en el diario El Telégrafo (2014), que en el Ecuador:

Los ingresos por turismo llegan a casi \$ 1 200 millones anuales. Si se toma en cuenta la entrada de 1,3 millones de turistas y que en promedio se quedan 10 días, *“eso equivale a si la población ecuatoriana aumentara en 38 mil habitantes permanentes. Significa que cada 10% que se incremente de visitantes equivale a 4 mil personas que ingresan a la economía con un gasto de 37 mil individuos con sueldo básico. Aumentar exportaciones en \$ 1 000 millones es muy difícil, pero crecer en turismo haciendo un buen trabajo es más sencillo y es 400 veces más rentable.* Esa es precisamente la apuesta que está haciendo el Gobierno en comparación con nuestros países vecinos, el Ecuador recibe casi

el 10% de su población y aunque Perú y Colombia reciben más turistas en términos absolutos, *“proporcionalmente somos más eficientes en cuanto a la recepción de turismo”*.

El Ministerio como parte de la iniciativa para promover el turismo, impulsa campañas publicitarias; con el fin de aumentar la oferta turística, por medio de su marca país *“All you need is Ecuador”*

Según declaraciones de Vinicio Alvarado en el diario el telégrafo, el 2014 será el año clave para promocionar al Ecuador como destino turístico, ya que la iniciativa se enmarca en un plan cuatrianual para promover el turismo, en la cual se invertirá más de \$600 millones, y que estará basado en 5 pilares: seguridad, calidad, destinos y productos, conectividad y promoción, los cuales están ligados con programas del Ministerio como: Destinos Turísticos en Excelencia, Programa Nacional de Señalización Turística, Programa Nacional de Capacitación, Crédito para el Desarrollo de Servicios Turísticos, Fortalecimientos Institucional y Promoción Turística.

Mediante este proyecto de investigación se podrá identificar cuáles son los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión de la Agencia de Viajes, así como formular las estrategias empresariales en objetivos específicos, cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño de la actividad turística.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los procesos administrativos de la Agencia de Viajes Kapital Tour S.A., de la Ciudad de Guayaquil y su incidencia en la calidad e servicios. Propuesta de un Cuadro de Mando Integral.

Objetivos Específicos

- Establecer la fundamentación teórica de procesos administrativos, calidad de servicios y Cuadro de Mando Integral.
- Caracterizar la situación actual de los procesos administrativos de la Agencia de Viajes Kapital Tour S.A., y la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Determinar los factores que influyen la satisfacción de los clientes y empleados, mediante un estudio de campo utilizando encuestas.
- Diseñar un Plan estratégico para mejorar la satisfacción y calidad de la Agencia de Viajes Kapital Tours S.A.

CAPÍTULO 1

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

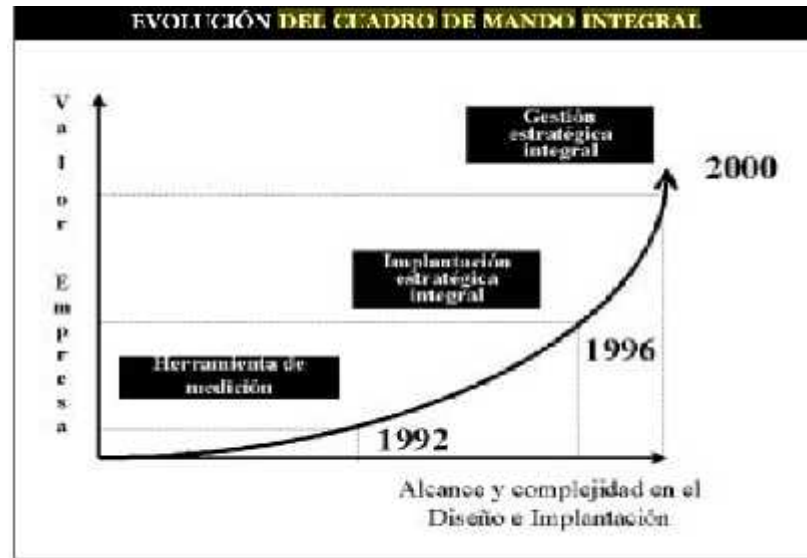
Dicho capítulo comienza con una visión referente a los inicios del Cuadro de Mando Integral y de cómo al pasar el tiempo han concurrido diferentes estrategias. Se revisan también aspectos teóricos en el cual se describe algunos modelos del Cuadro de Mando Integral tales como: Eduardo Navarro, Paúl R. Niven y Robert S. Kaplan y David Norton.

Como aspectos teóricos sobre el cuadro de mando integral que constituye una importante herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición y a su vez provoca una serie de resultados que favorecen la administración de la empresa, y finalmente se analizarán los aspectos legales en los cuales se identifican aquellos artículos de la constitución que están directamente relacionados a brindar los servicios de manera correcta a los clientes.

1.1. Marco Teórico

Durante los años 70, especialmente en Francia se comenzó a utilizar el denominado Tablero de Mando, que era una herramienta de gestión que incorporaba en un documento varios tipos de ratios que permitían controlar los aspectos financieros en una empresa, ésta metodología ha ido evolucionando hasta combinar indicadores financieros y no financieros que permiten controlar diferentes procesos del negocio.

El primer Cuadro de Mando Integral, fue creado en 1987 por Art Schneiderman, el cual era un consultor independiente sobre la gestión de procesos, en Analog Devices, una compañía de semiconductores de tamaño medio. Art Schneiderma participó en un estudio de investigación no relacionada en 1990 de consultoría de gestión en Estados Unidos, dirigidos por el Dr. Robert Kaplan junto con David P. Norton; durante este estudio describió su trabajo en el Cuadro de Mando Integral.



Fuente: A. López

Figura 4 *Evolución del Cuadro de Mando Integral*

Fuente: *Un sistema integrado no es suficiente, A. López (1999)*

En la figura 3 se puede analizar como el Cuadro de Mando Integral desde su evolución se ha convertido en uno de los modelos de gestión más extendidos entre las organizaciones, siendo su principal valor la capacidad para facilitar la implantación de la estrategia en la empresa de una forma eficiente al traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Se puede considerar al Cuadro de Mando Integral como una herramienta tanto para el Control de Gestión y en especial para el seguimiento e implantación de la Estrategia.

1.1.1. Modelo Eduardo Navarro

Según Solís & Rizo (2009), este modelo se basa en once pasos y su enfoque está dado por la asimilación de los procesos de cambios, sobre la base de la pro actividad y flexibilidad, planteando entre sus premisas fundamentales que la medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo no se puede entender. Si no se entiende, no se puede controlar.

Los pasos de dicho procedimiento son:

1. Definición del sector su desarrollo y el papel de la empresa.
2. Establecimiento y confirmación de la visión.
3. Establecimiento de las perspectivas.
4. Desglose de la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.
5. Identificación de los factores críticos para tener éxito.
6. Desarrollo de indicadores, identificar causas y efectos y establecer el equilibrio.
7. Establecimiento del Cuadro de Mando global.
8. Desglose del Cuadro de Mando e indicadores por unidad organizativa.
9. Formular metas.
10. Desarrollo de un plan de acción.
11. Implementación del Cuadro de Mando.

Luego de darle seguimiento a todos esos pasos queda conformado el Cuadro de Mando Integral para la entidad y se logra por tanto la evaluación y el control del desempeño desde el punto de vista organizacional.

1.1.2. Modelo de Paúl R. Niven

Según Solís & Rizo (2009) La implementación del Cuadro de Mando Integral detallada por Paul R. Niven en (2004) en su libro “El Cuadro de Mando Integral paso a paso, maximizar la gestión y mantener los resultados”. Se estructura se basa en dos fases: de planificación con seis pasos y la de desarrollo con siete pasos, los mismos que se mencionan a continuación:

Fase de Planificación:

Paso 1. Desarrollar objetivos para el Cuadro de Mando Integral.

Para que haya cambios positivos en la empresa, el Cuadro de Mando Integral tiene que estar incluido en los sistemas de gestión y convertirse en la piedra angular del análisis de la

gestión, el apoyo y la toma de decisiones. Establecer los objetivos para desarrollarlo tendrá mucha importancia para su evolución dentro de la empresa y por el contrario, la falta de un objetivo claro puede limitar su efectividad.

Paso 2. Determinar la unidad organizativa apropiada.

Dependiendo del tamaño de la empresa, puede haber una serie de variantes potenciales. Si se trabaja en una gran empresa, se podría elegir comenzar el Cuadro de Mando por la parte más alta, desarrollando una serie de medidas de alto nivel empresarial. Comenzar por las unidades de negocio o incluso por las unidades de servicios compartidos, también serían opciones posibles. Comenzar por arriba es frecuentemente la elección más lógica. El Cuadro de Mando Integral corporativo proporciona los medios para comunicar objetivos y medidas estratégicas a toda la empresa.

Paso 3. Conseguir el respaldo de la dirección.

El apoyo y el liderazgo directivo es un imperativo para que un programa de Cuadro de Mando Integral tenga éxito. Debe conseguirse el respaldo de un alto directivo a un proyecto de CMI, porque si proporcionan un apoyo débil e informal al mismo, los empleados rápidamente traducirán esta demostración como que el proyecto probablemente no merece su tiempo y esfuerzo.

Paso 4. Formar el equipo de Cuadro de Mando Integral.

Los grupos poseen gran poder para realizar tareas con eficacia a través de la variedad de habilidades y experiencias representadas por una colección de individuos. La implementación de un Cuadro de Mando Integral se adapta bien al concepto de equipo. Ninguna persona de la empresa por sí sola tendrá los conocimientos necesarios sobre estrategia, mercado, competidores, procesos y competencias para una construcción coherente.

Paso 5. Formular el plan de proyecto.

Para guiar el trabajo de su equipo hará falta un plan de desarrollo cuidadosamente pensado, ya que cada empresa es diferente a la hora de usar los planes proyectados. Cuando se diseñe el plan, hay que desarrollar uno que sea aceptado por el equipo y el patrocinador en base a la cultura prevaleciente en la empresa. Lo importante es incluir todos los elementos básicos del proyecto.

Paso 6: Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de Cuadro de Mando Integral.

Hacer un uso correcto de la comunicación. Seis son los requisitos que debe contener un mensaje, a fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir: credibilidad, utilidad, claridad, continuidad y consistencia adecuación en el medio y disposición del auditorio.

Fase de Desarrollo:

Paso 1. Reunir y distribuir material informativo de fondo.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que describe la estrategia. Para poder cumplir esta promesa, el equipo necesita tener acceso a todo tipo de material informativo sobre la visión, misión, valores, estrategia, posición competitiva y capacitación de los empleados de la empresa. Deben usarse recursos internos tales como grupos de estrategia y marketing para que le ayuden en este esfuerzo.

Paso 2. Desarrollar o confirmar visión, valores, visión y estrategia.

Según la información reunida en el paso 1, se debe alcanzar un consenso sobre el lugar que ocupa la empresa con respecto a estas cuestiones críticas. Si no cuenta con alguna o con todas estas “materias primas” del Cuadro de Mando se tiene que trabajar con el equipo directivo para desarrollarlas.

Paso 3. Entrevistarse con la dirección.

Después de destacar la importancia de la participación directiva en el proceso de Cuadro de Mando. Durante esta primera entrevista con la alta dirección, el equipo reunirá información sobre la posición competitiva de la empresa, los factores clave del éxito en el futuro y posiblemente, de las medidas del mismo.

Paso 4. Desarrollar objetivos y medidas en cada una de las perspectivas del CMI.

En este paso el equipo determinará qué perspectivas del Cuadro de Mando son adecuadas para la empresa y desarrollará objetivos y medidas por cada perspectiva según la traducción de las estrategias.

Paso 4 (a). Seminario directivo.

Conseguir el consenso de la alta dirección sobre los objetivos y medidas que el equipo ha desarrollado. Captar e incorporar las recomendaciones del grupo directivo.

Paso 4 (b). Reunir feedback de los empleados.

El Cuadro de Mando Integral proporciona información que permite a todos los empleados determinar de qué modo sus actividades diarias se relacionan con el plan estratégico de la empresa; por lo tanto, se necesita pedir a los jefes y trabajadores que lo expresen para que ellos vean que se han captado los elementos de valor crítico para la empresa.

Paso 5. Desarrollar relaciones causa-efecto.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe describir la estrategia mediante una serie de interrelaciones entre las medidas seleccionadas. Estas medidas o indicadores deben vincularse en una cadena causa-efecto que parten de los impulsores de resultados de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y llegan a los resultados financieros mejor reflejados en la perspectiva financiera.

Paso 5 (a). Seminario directivo.

Establecer relaciones causa-efecto coherente y válida puede ser un desafío incluso para los equipos más experimentados. Lo más importante en este paso es el debate que se abrirá entre los miembros del equipo de alta dirección sobre el grado y oportunidad de las relaciones causa-efecto. Es durante esta discusión que se espera que los altos directivos vean, tal vez por primera vez, la importancia que tiene su cargo funcional como capacitador del éxito general de una empresa.

Paso 6. Establecer metas para las medidas.

Sin una meta para cada una de las medidas, no habrá manera de saber si los esfuerzos por mejorar están dando resultados aceptables. Los datos numéricos sólo proporcionan la mitad de la imagen. Una meta presta significado a las mediciones porque permite un punto de comparación, pero hay que tener presente que fijar metas es algo que está entre los aspectos más difíciles de toda la implementación. Muchas empresas tienen pocas prácticas reales o técnicas para establecer metas significativas.

Paso 6 (a). Seminario directivo.

El objetivo de esta sesión directiva es conseguir el consenso directivo para el Cuadro de Mando Integral desarrollado por el equipo. A estas alturas el documento debe estar a punto para estar incluido en las operaciones de la empresa.

Paso 7: Desarrollar el plan en marcha para implementar el Cuadro de Mando Integral.

Vemos que los pasos antes mencionados nos llevan desde cero hasta el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como herramienta para medir, destacando la palabra medir. Exigir responsabilidad en cascada por los resultados hasta llegar a los niveles más bajos de la empresa, vincular presupuesto y planificación a las metas estratégicas, coordinar los sistemas de compensación e informar de los resultados son todas operaciones decisivas dentro de la empresa que pueden reflejar el impacto positivo de la presencia de un Cuadro de Mando Integral eficaz.

En conclusión los pasos propuestos por Paul R, Niven, para desarrollar el Cuadro de Mando Integral en una organización coinciden con los criterios enunciados anteriormente de los autores Robert S Kaplan, David Norton, Eduardo Navarro.

Cada investigador utiliza diferentes vías para presentar el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral en una organización determinada.

1.1.3. Modelo Robert Kaplan y David Norton

Al estudiar el procedimiento establecido por Robert Kaplan y David Norton (2015), en su libro “El Cuadro de Mando Integral” se pudo conocer que este consta de cuatro pasos fundamentales y cada uno de los pasos implica establecer determinadas tareas con vista a efectuar el paso que se precisa.

1. Arquitectura del programa de indicadores.
2. Obtención del consenso en el Cuadro de Mando.
3. Selección de los indicadores estratégicos
4. Elaboración el plan de implantación

Una vez terminados los pasos detallados anteriormente se cuenta entonces con el Cuadro de Mando para la empresa correspondiente. Debe delimitarse la necesaria comunicación de acuerdo a cada uno de los niveles de la entidad por ser este un proceso de cambio participativo, es importante que cada trabajador domine en qué consiste el mismo y participe del proceso.

Según la literatura, este modelo de Kaplan y Norton al tener indicadores que se ajustan a las prácticas de gestión de control administrativa, permite plantear de manera formal y específica el servicio que se brinda en la agencia de viajes Kapital Tours de forma que genere un compromiso con el trabajo constante en la mejora de sus operaciones.

1.2. Marco Conceptual

Según Las Naciones Unidas a través de un estudio estadístico realizado por la OMT (1996). Propuso que:

El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en distintos lugares al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo menor a un año, y mayor un día, con fines de ocio, negocios u otros motivos. (p.10).

Según Crosby (1996). El turismo es caracterizado por ser una actividad económica y social que comprende tanto a sectores económicos y disciplinas académicas. (p.10). Esto ha dado lugar a que se establezcan definiciones unánimes de acuerdo al sector turístico, la cual en cada una se muestran diferentes aspectos de acuerdo a la actividad turística.

Para Leiper 1990, (en Crosby 1996) hace un análisis profundo sobre la definición del turismo, tomando en cuenta los elementos que se mencionan en la actividad turística, y lo pone como modelo en el siguiente gráfico:

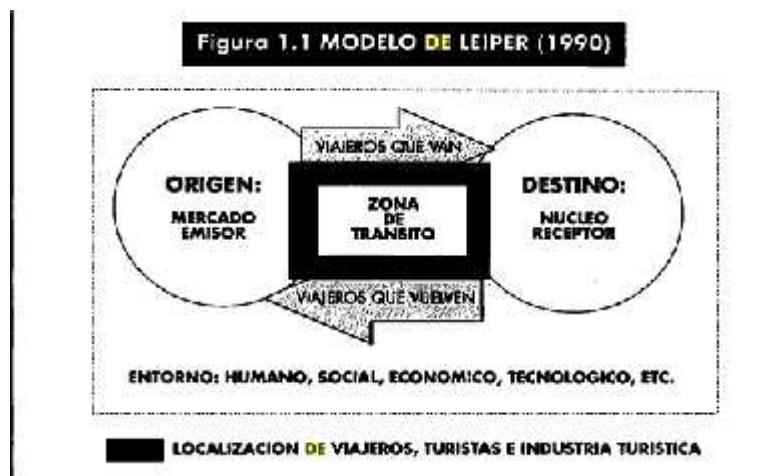


Figura 5 Modelo de Leiper, 1990

Fuente: Desarrollo y Gestión del Turismo en Áreas Rurales, Crosby, A(1996)

Obviamente, esta definición lanzada en plena guerra mundial y como anticipo de lo que sería el posterior turismo de masas es demasiado amplia y poco esclarecedora, ya que introduce muchos conceptos indeterminados que debieran ser previamente definidos.

Con estas definiciones, se exponen aspectos claves enlazados a los conceptos de turismo tales como: servicios, productos, agencia de viajes, cuadro de mando integral, los cuales al interactuar en la prestación de los servicios serán determinantes para calificar como buena o mala una atención recibida, y generen la cadena de valor de la Agencia de Viajes Kapital Tours.

1.2.1. Definiciones y clases de turismo

En cuanto a Fernández Fuster (1985). “El turismo es el conjunto de los fenómenos originados por los viajes, que se originan en un mercado, forman y engrosan la corrientes turísticas y se dirigen a los núcleos receptores”. (p.9).

Aunque todas estas definiciones se diferencian entre ellas por determinados elementos, también se desprenden algunas características comunes, como el desplazamiento físico, la estancia no permanente en el destino o la realización de actividades en dicho destino.

En las clases de turismo podemos notar que:

Según Quesada (2007) esta clasificación toma en cuenta las motivaciones prioritarias que tienen las personas para hacer un viaje turístico. (pp.101-107)

Turismo Cultural: Permite englobar dentro del turismo cultural una serie de disciplinas y de aspectos relacionados con el acontecer histórico del hombre, que se manifiesta a través de la exclusiva identidad, forma de ser, vivir y de expresión de un pueblo en un espacio determinado, ya que el que viaja por motivaciones culturales lo hace por conocer, disfrutar o estudiar rasgos específicos de un pueblo o país.

Turismo deportivo: Quienes viajan dentro de esta modalidad, lo hacen motivados por tres circunstancias principales distintas:

Participación como espectadores de eventos deportivos internacionales.

Para disfrutar, aprender o practicar alguna actividad deportiva

Para participar en competiciones deportivas

Turismo de Placer: Este tipo de turismo es masivo, la cual la mayoría de las personas viajan con el propósito de hacer en el destino lo que les gusta, ya que las actividades que los turistas realizan es conocer lugares distintos, hacer compras, jugar, bailar, broncearse, visitar parques temáticos, este turismo es por excelencia de carácter recreativo y cumple integralmente con su propósito de entretener y a su vez distraer a las personas de sus ocupaciones o labores habituales.

Turismo de salud: Este tipo de turismo lo practican las personas que viajan a un destino caracterizado, por sus especiales condiciones y facilidades para el descanso y la recuperación. El turismo de descanso puede implicar la visita de lugares donde funcionen albergues naturalísticos o de playa y montaña, que brinden servicios especiales como alimentación, este turismo tiene una gran perspectiva de crecimiento, pues la tendencia actual y futura será la de mejorar las condiciones físicas y síquicas de las personas.

Turismo de congreso y convenciones: Consiste en los viajes que se realizan para asistir a reuniones de diversa índole donde se combinan las sesiones de trabajo con los recorridos turísticos que se programen.

Este tipo de turismo es muy rentable y de gran proyección en cuanto a su crecimiento.

Turismo de Negocios: Son los viajes emprendidos para realizar en otro lugar diferente al de residencia, gestiones o labores propias de la empresa. También se incluyen a los ejecutivos y empresarios que conforman el denominado turismo corporativo y que son clientes muy importantes (VIP) y exigente que utilizan otros servicios.

Turismo Naturalista: Este tipo de turismo es el realizado por las personas que se sienten atraídas o motivadas para conocer, disfrutar o estudiar un recurso natural singular o característico de un destino.

Este turismo se clasifica en:

Turismo de naturaleza suave: Es el que practican la mayoría de las personas y consiste en los viajes que ellas realizan a un lugar con especiales atributos naturales y escénicos, con el fin de disfrutar esos recursos, pero sin realizar estudios o investigaciones. El turista naturalista suave, tiene especial predilección por las aéreas silvestres o por los sitios naturales poco degradados o intervenidos por el hombre.

Turismo de naturaleza fuerte: Esta conformado por quienes viajan a zonas específicas con el objeto de investigar o ampliar sus conocimientos respecto a un ecosistema. Es un turismo investigativo y por ello algunos, en su momento, lo denominaron o asociaron con el turismo científico.

Ecoturismo: debe ser muy bien planificado, de manera que se establezcan visiblemente las capacidades de carga y de manejo de sus recursos para minimizar el impacto de los turistas y, a su vez, garantizarles a estos una experiencia de calidad. Este turismo será cada día más importante, porque conforme crezca la población urbana y se desarrollen las sociedades, habrá mayor tendencia al descanso y a la búsqueda de sitios naturales, que serán un desintoxicante contra el estrés producido por la sobrepoblación, la modernidad y la automatización.

1.2.2. Agencias de Viajes como empresas de servicio

Según la OMT (1998) considera a las Agencias de Viajes empresas constituidas en forma de sociedad mercantil, anónima o limitada, que en posesión del título -licencia correspondiente y se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación

y/o organización de servicios turísticos pudiendo manejar medios propios en la prestación de los mismos.

Las Agencias de Viajes son empresas que operan como intermediarias entre el cliente, turista en este caso, y el prestador de los servicios (hotel, restaurante, empresas de transportes, etc.); en sus diversas modalidades.

1.2.2.1. Servicios de las Agencias de Viajes

De acuerdo al Manual Legal de Turismo son servicios propios de las agencias de viajes que pueden ser desarrolladas fuera y dentro del país, los siguientes:

- a) La mediación en la reserva de plazas y venta de boletos en toda clase de medios de transporte locales o internacionales;
- b) La reserva, adquisición y/o venta de alojamiento y servicios turísticos, boletos o entradas a todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas protegidas en el país y en el exterior;
- c) La organización, promoción y venta de los denominados paquetes turísticos entendiéndose como tales el conjunto de servicios turísticos (manutención, transporte, alojamiento, etc.), ajustando o proyectando la solicitud del cliente a un precio preestablecido para ser operados dentro y fuera del territorio nacional;
- d) La presentación y/o intermediación de servicios de transporte turístico aéreo, terrestre, marítimo y/o fluvial a los viajeros dentro y fuera del territorio nacional;
- e) El alquiler y flete de aviones, barcos, autobuses, trenes y otros medios transporte para la prestación de servicios turísticos;
- f) La actuación como representante de otras agencias de viajes y turismo nacionales y extranjeras, en otros domicilios diferentes al de la sede principal de la representada, para la venta de productos turísticos;

- g) El asesoramiento a los viajeros para la obtención de los documentos de viaje necesarios;
- h) El proveer información turística y difundir material de propaganda;
- i) La intermediación en la venta de pólizas de seguros inherentes a la actividad turística;
- j) El alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica de turismo deportivo y especializado;
- k) La intermediación en la venta de paquetes turísticos que incluyan cursos internacionales de intercambio, congresos y convenciones; y,
- l) La intermediación en el despacho de carga y/o equipaje por cualquier medio e transporte.

1.2.3. Agencias de Viajes más relevantes del país en la industria turística

Según el Ministerio de Turismo (2014) las agencias de viajes y el turismo es un tema bien sonado a nivel mundial, es por esta razón que en su portal web Ecuador Turístico, indica según la tabla 1 el ranking de las agencia de viajes más relevantes del Ecuador.

Tabla 1 Ranking de Agencias de Viajes del Ecuador

 	
RANKING DE AGENCIAS DE VIAJES DEL ECUADOR	
PUESTO	NOMBRE EMPRESA
1	Spring travel Ecuador
2	Global Tours S.A.
3	Metropolitan Touring
4	Cetitur
5	Sol Caribe
6	Delgado Travel SA
7	Cite Tour
8	RitosTurisa
9	Bell Mundo Tours
10	Ecuaventura

1.2.4. Definiciones del Cuadro de Mando Integral

Los creadores del Cuadro de Mando Integral son Kaplan y Norton (2000), quienes manifiestan que: “el cuadro de mando integral contempla los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de la organización” (p.21).

En la actualidad el mercado competitivo y globalizado por el que atraviesa todos los sectores es importante no solo contar con los indicadores financieros, sino también los no financieros que permitan focalizarnos en crear valor agregado que sea a largo plazo.

Paúl Niven (2003), detalla que el cuadro de mando integral es: “lo que se necesita en su sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos” (p.33).

Kaplan (2000) revela que: El cuadro de mando Integral tiene como centro la visión y la estrategia, ya que su finalidad es el poder convertir los objetivos estratégicos y la estrategia en indicadores que sean claros y notorias para los altos ejecutivos.

De acuerdo a estos autores Kaplan y Norton establece que el Cuadro de Mando Integral utiliza la transformación de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, para ello dichos autores ven a la organización desde sus cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.

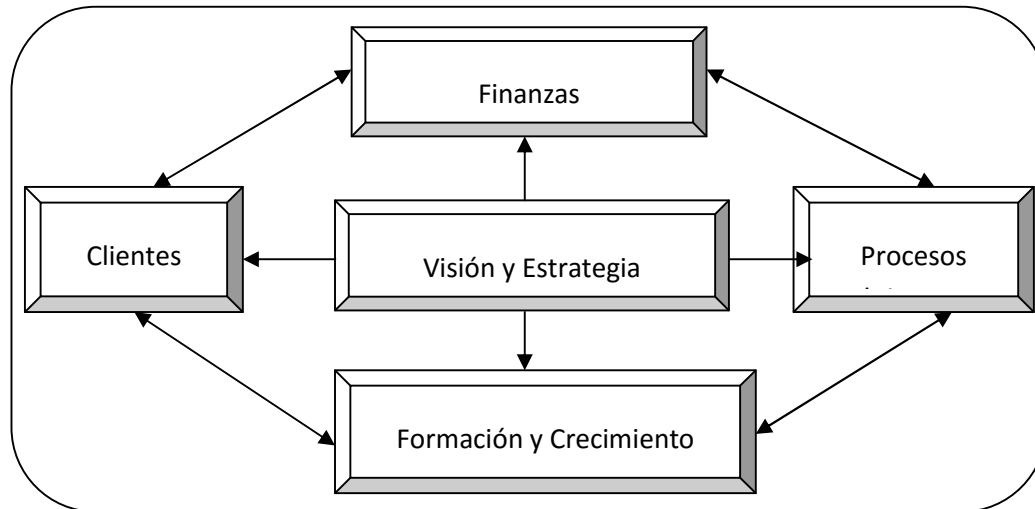


Figura 6 Modelo de Cuadro de Mando Integral

Fuente: Robert Kaplan y David Norton, *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Gestión 2000, 22

Kaplan y Norton indica según la figura 6 el modelo de Cuadro de Mando Integral que se está utilizando para llevar a cabo el proceso de gestión en las empresas, los mismos que se mencionan a continuación:

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

1.2.5. Importancia, descripción y objetivo del Cuadro de Mando Integral

Actualmente en un mundo tan competitivo y con clientes tan exigentes es de vital importancia que todas las empresas traten de plantearse objetivos y estrategias que mejoren su desempeño y generen valor agregado, los mismos que no deben estar enfocados únicamente a lo financiero, como tradicionalmente se hacía antes, sino también se debe concentrar en la parte no financiera, de tal manera que se tenga una interrelación entre éstos y sobre todo se controle, ya

que lo que no se puede medir no se hace. A continuación se exponen algunas razones por la que el Cuadro de Mando Integral es necesario en las empresas:

Es importante, ya que en una empresa se requiere un control integral de todas las funciones que se realizan en la empresa y no solamente las financieras.

- El CMI facilita información válida para los funcionarios de la empresa para la mejor toma de decisiones.
- Transforma la visión y la estrategia de la empresa en indicadores tangibles y palpables.
- El CMI incluye todo el contexto de la empresa mediante el estudio de 4 perspectivas: cliente, financiero, procesos internos y capacitación y formación.
- El CMI es una herramienta no solamente de control sino también de comunicación de información para todos los colaboradores.
- El CMI es una herramienta de medición que ayuda a administrar mejor y crear valores a largo plazo, la cual hace partícipes a todo el personal y ejecutivos de la empresa.
- El CMI notifica a todos los colaboradores la visión y la estrategia.
- El CMI es una herramienta que permite la retroalimentación continua, accediendo que se pueda adecuar de forma rápida a las nuevas situaciones del entorno y del mercado.
- El CMI al ser una herramienta integrada, permite de igual manera medir el progreso actual y provee la dirección futura de la compañía, la misma que le permitirá convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 perspectivas.

1.2.6. Dimensiones del Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (2000) manifiesta en su libro que: “el cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento”¹⁶. Es importante

mencionar que estas 4 perspectivas están relacionadas íntimamente y que permiten tener un control y medición de los resultados que queremos obtener. (p.38).

A continuación se realizará una descripción breve de cada una de ellas:

1.2.6.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Hace referencia a los objetivos financieros con los que la empresa ha venido trabajando con anterioridad, por lo que éstos sirven de orientación para los objetivos e indicadores en las perspectivas: los clientes, procesos y aprendizaje. Estos objetivos financieros están enfocados al crecimiento (incremento de ventas, incremento de cartera de clientes, optimización de costos y gastos), sostenimiento (ROCE (return on capital employed), rendimientos sobre el capital) y recolección. Para implantar la estrategia empresarial existen 3 temas estratégicos que se deben considerar:

Crecimiento y diversificación de los ingresos: existen diferentes maneras de poder obtener un crecimiento y diversificación en la empresa:

- **Nuevos Productos o servicios:** la innovación de nuevos bienes y servicios para ofrecer al mercado permite a la empresa poder captar más clientela y por otro lado obtener mayores ingresos, el indicador correspondiente es el porcentaje de ventas del nuevo portafolio u otra manera de medir es comparando las utilidades de los nuevos productos versus los anteriores.
- **Nuevos clientes y/o segmentos de mercado:** el realizar estudios de mercado que permitan el ampliar o acceder a otros nichos de mercado es una fuente de crecimiento a la empresa, así como también ampliar la cartera de clientes tienen el mismo efecto para incrementar sus ingresos. Los indicadores asociados son el porcentaje de ventas provenientes de nuevos clientes o nuevos nichos de mercado.

→ **Nuevas variedad de productos y servicios:** la diversificación del portafolio de productos y servicios brindan a la empresa la oportunidad de tener un crecimiento de mercado y por ende de ventas. El indicador asociado es el porcentaje de ventas proveniente de estos nuevos bienes o servicios.

→ **Nuevos precios:** va ligado con el incremento de los precios de los productos y/o servicios.

Reducción de costes/ mejor de la productividad: esto se lo puede conseguir mediante los siguientes medios:

→ **Incremento de productividad de los ingresos:** está orientado a incrementar la su capacidad productiva de tal manera que se vaya aumentando los recursos a medida de las necesidades.

→ **Reducción de costos unitarios:** es realizar un análisis para la optimización de los costos ya sean fijos o variables, de tal manera que se pueda conseguir mejorar la utilidad, la mayoría de empresas actualmente están utilizando el costeo ABC para poder identificar y reducir sus costos.

→ **Promover un mix en los canales de distribución:** el objetivo es implementar el uso de canales electrónicos que tienen un costo menor a lo de los distribuidores y hacer un mix entre estos dos tipos de canales para aumentar la eficiencia del servicio al cliente así como también la disminución de los costos.

Utilización de los activos /estrategias de inversión: están orientados a los objetivos de rendimientos sobre el capital.

- **Ciclo de caja:** la cual está enfocada a mejorar los días de crédito que se tienen con los proveedores y los concedidos a los clientes, ya que el dinero de terceros es la mejor opción para trabajar con un bajo costo.

1.2.6.2. Perspectiva Cliente

Como se mencionó anteriormente cuando las empresas fijan su misión, también definen el segmento de mercado al cual van a concentrar sus esfuerzos para ofrecer a sus clientes los mejores productos y servicios con calidad, dentro de esta perspectiva Kaplan y Norton establecen 5 indicadores básicos dentro de una empresa para poder obtener rentabilidad.

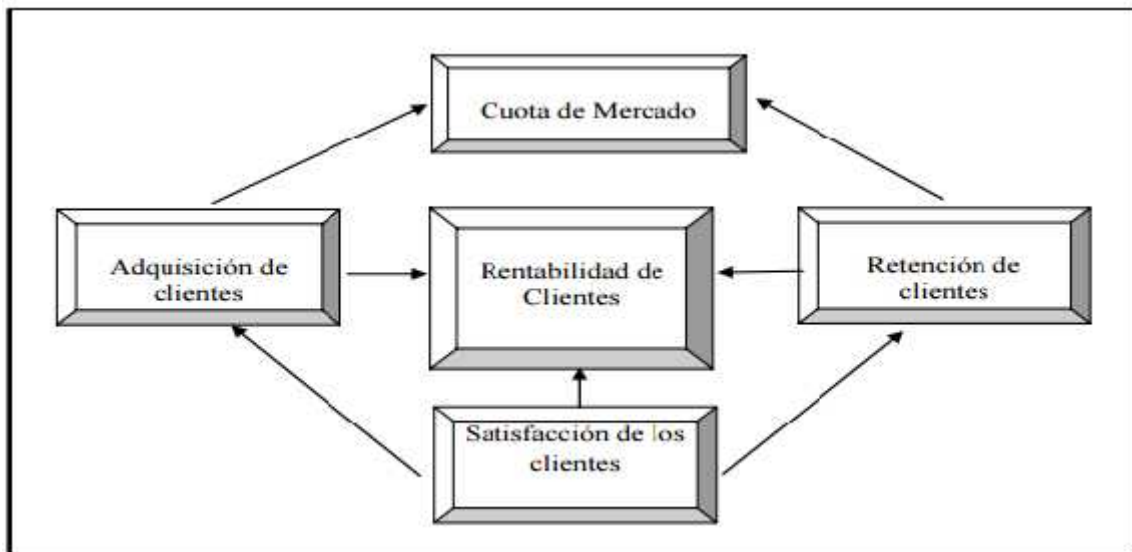


Figura 7 Modelo de Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Cliente

Fuente: Robert Kaplan y David Norton, *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Gestión 2000, 81

Indicador de Cuota de Mercado: una vez que la empresa ha segmentado y ha definido claramente su nicho de mercado, con la ayuda de estadísticas, análisis, estudios de mercado se puede realizar una estimación del tamaño total del mercado y se puede asignar una cuota para cada unidad de negocio que se espera vender para poder obtener rentabilidad. Cuando una organización tiene pocos clientes existe la posibilidad de que se pida por el monto de compras que ellos realizan.

Indicador de Retención de los clientes: siendo los clientes la base fundamental de la sostenibilidad de una empresa, es importante mantener a la cartera de los consumidores dentro de la organización y sobre todo que sus cuotas se incremente, dicho en otras palabras es poder tener clientes fieles, de tal manera que se pueda medir su fidelidad de acuerdo al incremento de compras de los clientes existentes. Indicador de Incremento de clientes: es de vital importancia que la empresa no se conforme con los clientes existentes sino que siempre este enfocado a ampliar su cartera de clientes para incrementar sus ventas, un indicador que se puede medir es el porcentaje de ventas que representan los nuevos consumidores.

Indicador Satisfacción del cliente: actualmente dentro de un mundo tan competitivo y exigente por parte de los consumidores es importante el medir su satisfacción para tener un feedback y poder realizar mejoras con el objetivo de brindar el mejor producto y servicio y consecuentemente lograr la fidelidad. Los indicadores que se pueden tomar es en base de las encuestas post venta que se realicen y ver el número de quejas.

Indicador Rentabilidad del cliente: es importante que la empresa no se obsesione con los clientes en tener e incrementar su cartera, sino que realice un análisis real y objetivo que los clientes sean rentables, ya que no basta con tenerlos leales y satisfechos, sino que generen rentabilidad a la empresa; ya que dentro de una organización se pueden tener clientes que no son rentables, suele ser común que los clientes nuevas no sean rentables debido a la gran inversión que se hace para poder captarlos, razón por la cual es realizar este análisis minucioso.

Adicionalmente es importante el mencionar que todo cliente considera otras características que le permite a la empresa el tener un consumidor fiel y satisfecho:

- ➔ **Atributos de productos y servicios:** las características principales que cualquier cliente se fija antes de realizar una compra son: precio, tiempo, calidad y el uso. En muchos casos también los clientes se dejan llevar por el empaque, colores,

envoltura que el producto tenga y siempre va a acompañado con un excelente servicio que se preste.

- **Relación con el cliente:** este tipo de relaciones se traduce a la experiencia de compra que el cliente tiene desde que llega al almacén o solicita una oferta o proforma, de la manera que fue atendido, cuáles fueron sus tiempos de respuesta, tiempo de entrega, garantía y el servicio que tuvo de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- **Tiempo, Calidad y precio.** Dentro esta perspectiva la empresa puede adoptar 3 tipos de estrategias:
 - **Estrategias de Liderazgo de Producto:** (para ser líderes en el mercado con los productos y servicios)
 - **Estrategias de Intimidad con la Clientela:** (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacer sus necesidades)
 - **Estrategias de Excelencia operativa:** (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio).

1.2.6.3. Perspectiva Procesos Internos

Es necesario que la empresa enfoque su atención en los procesos claves y críticos de la compañía, ya que de estos depende que se pueda prestar un bien y/o servicio para poder conseguir la satisfacción del cliente; los indicadores para esta perspectiva nacen de los procesos críticos de la compañía, con el fin de satisfacer las expectativas del accionista y del cliente. La perspectiva de procesos internos pretende generar una distinción clara entre revela el enfoque tradicional y el del CMI, ya que los tradicionales se concentran en controlar, vigilar y mejorar los procesos actuales, mientras que el CMI identifica procesos totalmente nuevos con el fin de que la

empresa pueda satisfacer los objetivos financieros y los del cliente, como se mencionó anteriormente.

Cadena de valor del proceso interno: Kaplan y Norton establecen una cadena de valor con la finalidad de crear valor para los clientes y consecuentemente producir resultados financieros. Esta cadena de valor tiene 3 procesos principales:

- Proceso de Innovación
- Proceso operativo
- Proceso de servicio de post venta.

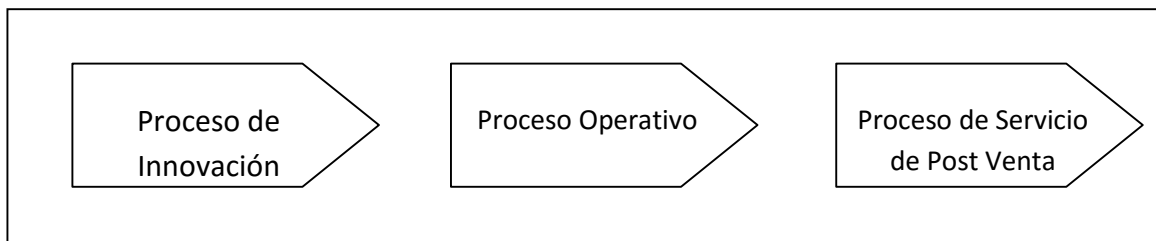


Figura 8 Modelo de Cuadro de valor del proceso interno

Fuente: Robert Kaplan y David Norton, *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Gestión 2000, 110

Proceso de Innovación: el proceso de innovación está ligado íntimamente con la Investigación y Desarrollo (I&D) la cual esta orientada a generar nuevos productos y servicios de calidad y actuales con el fin de superar las expectativas de los clientes y satisfacer sus necesidades a un menor costo, es importante señalar que la mayoría de los costos de los bienes nacen en la fase de investigación y desarrollo.

En la actualidad el proceso de investigación y desarrollo se ha convertido en uno de los puntos más importantes dentro de una empresa, lo que ha provocado que la mayoría de empresas destinen presupuesto para esta área. La investigación y desarrollo es un proceso interno crítico, que crea valor y que a su vez se subdivide en:

- **Identificación del mercado:** es realizar un estudio de mercado con el fin de identificar las necesidades y preferencias que tiene el cliente en los precios referenciales.
- **Creación del producto/oferta de servicios:** en esta fase dentro del proceso de innovación se realiza un estudio para poder desarrollar productos y servicios que sean nuevos que generen valor agregado al consumidor, que vayan de acuerdo a los avances tecnológicos que se ha tenido.

Dentro de los indicadores para el proceso de innovación que se pueden tener son:
Porcentaje de ventas de los nuevos productos.

- Introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia
- Número de veces que el diseño necesita ser ajustado.
- Rentabilidad que tienes los nuevos productos versus a los existentes.

Proceso Operativo: comienza con la recepción del pedido del cliente y finaliza con la entrega del producto o servicio, cabe recalcar que el servicio de entrega se caracteriza por ser eficiente, oportuno con las necesidades del cliente, por lo general estos procesos han sido medidos con indicadores financieros tales como: costos, el presupuesto asignado, eficiencia de la mano de obra, eficiencia de las maquinaria y estos actualmente con el CMI se complementan con indicadores de calidad y duración del ciclo.

Dentro de los indicadores que se destacan en este proceso operativo son:

- Cantidad defectuosa del proceso
- Desperdicio
- Reprocesos
- Devoluciones que realizan los clientes por falta de calidad en los productos.

Proceso de post venta: este proceso incluye al seguimiento que se debe dar al cliente una vez que se concluyo con la venta, este tipo de servicios incluye: garantía, reparaciones en unidades defectuosas. Algunas empresas pueden utilizar indicadores para medir el servicio de post venta como son de tiempo, calidad y costo del proceso operativo. En forma general tenemos ejemplos para medir:

- Duración del ciclo desde a solicitud del cliente hasta la solución final del problema
- Costo de los recursos utilizados en los servicios de posventa.
- Indicadores de costo, calidad y tiempo a los procesos de facturación, cobro y solución de problemas.

1.2.6.4. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Los clientes internos desempeñan un papel fundamental dentro del desarrollo de la empresa, razón por la cual al tener una capacitación al personal permitirá que el personal cuente con conocimiento y habilidades que ayuden al logro de las anteriores 3 perspectivas.

Siendo los clientes internos los más importantes ya que de ellos depende que los productos y servicios puedan llegar al cliente de una manera eficiente y eficaz, así como también se puede obtener un feedback acerca de la producción del bien para poder implementar mejoras.

Es importante que para medir los resultados que ha tenido la organización en función de los empleados se toma en consideración:

- **Satisfacción del empleado:** es importante señalar que de este factor depende la mejora en la productividad de la empresa, mejor servicio al cliente, mejor calidad y rapidez, entre otros.
- **Retención de empleados:** este pilar está concentrado en retener al personal clave a largo plazo, con el fin de que se haga inversiones de capacitaciones con el fin de

que se conviertan en empleados leales que lleven consigo los valores de la empresa, conocimiento de los procesos.

- **Medición de la productividad:** este factor es un indicador importante para medir el resultado que se ha tenido al capacitarlos y motivarlos moralmente.

Adicionalmente es importante que los empleados conozcan todo acerca de los clientes, procesos internos y los impactos financieros que tiene su trabajo.

La motivación constituye un elemento fundamental para poder lograr colaboradores satisfechos, es por ello que la empresa debe enfocar sus esfuerzos para motivarlos con dinero o emocionalmente. A continuación la estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento:

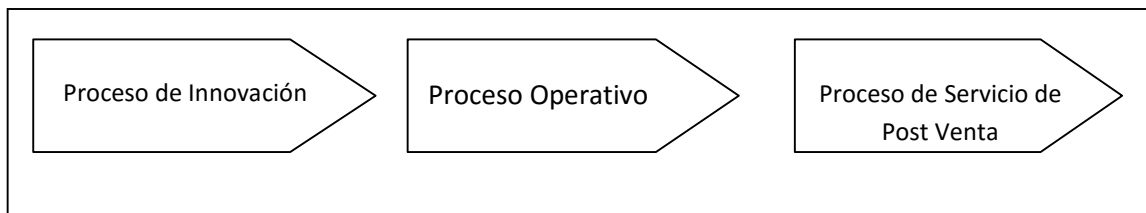


Figura 9 Modelo de Cuadro de Mando Integra: Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Robert Kaplan y David Norton, *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Gestión 2000, 142

1.3. MAPA ESTRATÉGICO

Los mapas estratégicos son una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro. En esta representación también se puede visualizar las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa. Así también expone los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas y las relaciones de causa efecto. Proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

El árbol de causa –efecto es una manera de formar los objetivos que estén interrelacionados entre sí abarcando las 4 perspectivas. Abajo se detalla un ejemplo de la relación causa-efecto.

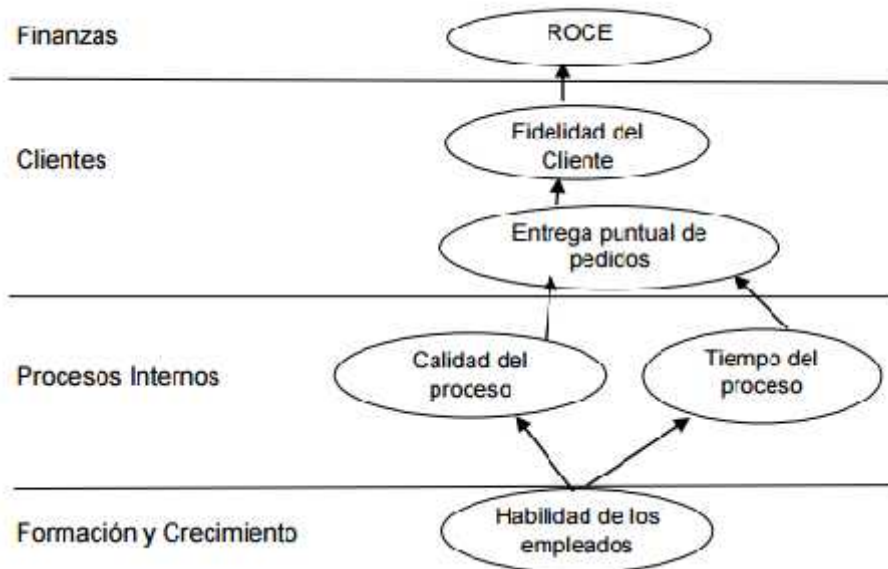


Figura 10 Modelo Mapa Estratégico

Fuente: Eduardo Gabriela, Material entregado de la asignatura. Índice de gestión y desempeño, 2010, 10

1.4. INDICADORES O KPI (Key Performance Indicators)

Los indicadores son una medida financiera o no financiera para poder medir los éxitos o fracasos empresariales de una organización. Los KPI es una manera de poder evaluar un objetivo establecido en la empresa. Los indicadores tienen las características de los objetivos, es decir deben ser: específicos, medibles, alcanzables, realistas y a tiempo. Es importante el mencionar que los indicadores de la empresa siempre están directamente relacionados con la estrategia empresarial. Adicionalmente los indicadores son una manera efectiva mediante la cual se puede hacer conocer en todos los niveles de la organización la misión, visión y objetivos que la empresa debe cumplir y quiere alcanzar.

A continuación algunos ejemplos de indicadores que son comunes en la gran mayoría de organizaciones:

- Satisfacción del cliente.
- Utilidad de ventas
- Rentabilidad del proyecto
- Rotación de inventarios

A continuación se detalla en un cuadro los criterios que se deben considerar para poder definir los indicadores:

CRITERIO	DEFINICIÓN
Misión ligada a la estrategia del negocio.	Debe derivarse de los objetivos y estar relacionados con ellas
Impacto en las 4 cuatro dimensiones de BSC: cliente, operaciones, finanza y empleados.	Debe ser balanceados a lo largo de las categorías claves: finanzas, clientes, operaciones y recursos humanos.
Balanceados a lo largo de los Procesos Claves	Los indicadores deben ser balanceados a lo largo de los procesos de la cadena de valor de la compañía.
Procesos Claves, Proceso de selección de indicadores.	Los indicadores deben de ser de tipo predictivos, así como dirigido a resultados y estar localizados al interior y exterior de la compañía.
Proceso de Selección de Indicadores	Deben ser seleccionados mediante un conceso. Deben ser fáciles de entender, relacionados con la estrategia y apoyando a los procesos de negocio. Deben ser seleccionados para cada nivel de la organización
Establecimiento de Metas y su Uso	Las metas deben ser establecidas para todos los indicadores al menos anualmente. El progreso hacia alcanzar las metas debe ser valorizado y comentado regularmente.

Tabla 2: *Criterios para indicadores*

Fuente: Eduardo Gabriela, *Material entregado de la asignatura. Índice de gestión y desempeño, 2010, 9-15*

Es importante que toda empresa que posee sus indicadores dispongan de documentación para cada uno de ellos, de tal manera que proporcione todo tipo de información clara que permita conocer en qué radica el indicador, fuentes de información, responsables, a continuación un cuadro sintético de todos los elementos que debería tener un indicador:

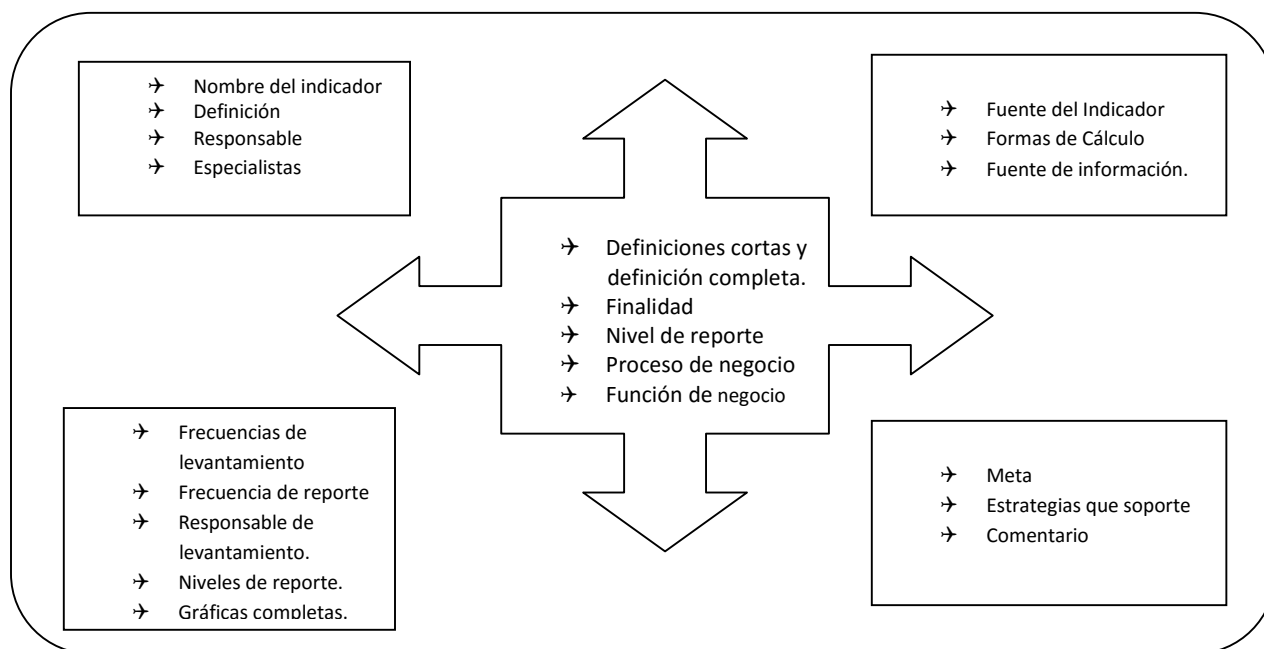


Figura 11 Elementos de un indicador

Fuente: Eduardo Gabriela, Material entregado de la asignatura. Índice de gestión y desempeño, 2010, 2

1.5. MATRIZ DE INICIATIVAS

La matriz de iniciativas es un cuadro resumen integrado, en el cual está conformado por los siguientes campos:

- **Objetivos estratégicos:** en este campo abarca todos los objetivos estratégicos se que propone la empresa, tomando en consideración las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: finanzas, clientes, proceso internos y aprendizaje y crecimiento.
- **Indicadores:** corresponden a las guías de medición para poder controlando los objetivos estratégicos que se han propuesto.
- **Metas:** en este campo se deben incluir el valor actual que la empresa tiene como resultado; para este punto es necesario que se haya hecho un análisis de la situación actual de la organización con el fin de establecer la línea base y la meta que se requiere alcanzar.

- Iniciativas: se detallan todas las acciones que se deben gestionar y realizarse para lograr lo planificado. A continuación un modelo de una matriz de iniciativa.

MATRIZ DE INICIATIVAS				
Objetivos Estratégicos	Indicadores de Resultado	Metas		Iniciativas
		Valor actual	Meta	

Figura 12 Modelo de Matriz de Iniciativas

1.6. MARCO LEGAL

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se ha identificado los siguientes aspectos vinculantes en la ley:

Según la Ley de Turismo en su Art. 3 indica se indica que la iniciativa privada es un pilar fundamental para el desarrollo del Turismo en el Ecuador, por medio del su inversión. Referente al fomento de la actividad turística, el mencionado artículo destaca la importancia de brindar una infraestructura y adecuación de servicios para garantizar la satisfacción del turista.

Con relación al sector turístico, el Art.4 menciona que se debe cumplir los objetivos tales como:

- La actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria.
- Proteger al turista y fomentar la conciencia turista.
- Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística.
- Promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado.
- Fomentar e incentivar el turismo interno.

Según el Art. 5 de la ley de turismo se consideran actividades turísticas: las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades: Alojamiento; Servicios de alimentación y bebidas, Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito; Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esta actividad se considerará parte del agenciamiento; la intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y, Hipódromos y parques de atracciones estables.

En su Art. 8 indica que para el ejercicio de actividades turísticas se requiere conseguir el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que certifique idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

De la misma manera hace énfasis en el Art. 9 que El Registro de Turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de esta Ley. En el registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda.

El Art. 10 indica El Ministerio de Turismo o los municipios y consejos provinciales a los cuales esta Cartera de Estado, les transfiera esta facultad, concederán a los establecimientos turísticos, Licencia única Anual de Funcionamiento; lo que les permitirá:

- a. Acceder a los beneficios tributarios que contempla esta Ley;
- b. Dar publicidad a su categoría;
- c. Que la información o publicidad oficial se refiera a esa categoría cuando haga mención de ese empresario instalación o establecimiento;

d. Que las anotaciones del Libro de Reclamaciones, autenticadas por un Notario puedan ser usadas por el empresario, como prueba a su favor; a falta de otra; y,

e. No tener, que sujetarse a la obtención de otro tipo de Licencias de Funcionamiento, salvo en el caso de las Licencias Ambientales, que por disposición de la ley de la materia deban ser solicitadas y emitidas.

De acuerdo al Art. 12 cuando las comunidades locales organizadas y capacitadas deseen prestar servicios turísticos, recibirán del Ministerio de Turismo o sus delegados, en igualdad de condiciones todas las facilidades necesarias para el desarrollo de estas actividades, las que no tendrán exclusividad de operación en el lugar en el que presten sus servicios y se sujetarán a lo dispuesto en ésta Ley y a los reglamentos respectivos.

Respecto a los permisos de funcionamiento necesarios para el tipo de actividad realizado por la agencia de viajes Kapital Tours S.A., los mismos son otorgados por el Ministerio de Turismo quien indica en el Art. 15 que es el organismo rector de la actividad turística ecuatoriana, con sede en la ciudad de Quito, estará dirigido por el Ministro quien tendrá entre otras las siguientes atribuciones:

1. Preparar las normas técnicas y de calidad por actividad que regirán en todo el territorio nacional;
2. Elaborar las políticas y marco referencial dentro del cual obligatoriamente se realizará la promoción internacional del país;
3. Planificar la actividad turística del país;

CAPÍTULO 2

2. Situación actual de KAPITAL TOURS S.A. Agencia de Viajes y Operadora de Turismo y sus servicios.

En este Capítulo se describe la situación actual de la **KAPITAL TOURS S.A. Agencia de Viajes y Operadora de Turismo**, que se encuentra ubicada en la Ciudad de Guayaquil, la cual es objeto del presente estudio.

Se indica detallando las actividades que realiza la Agencia de Viajes, en la que se presenta la estructura de funciones departamentales, los productos y servicios que esta ofrece, de la misma manera se incluye la descripción de la infraestructura y equipos, se considera también el análisis FODA Y PEST.

KAPITAL TOUR S.A. Agencia de Viajes y Operadora de Turismo, se dedica básicamente al asesoramiento y venta de servicios turísticos a nivel internacional y nacional, tales como: boletos aéreos, traslados, hospedaje, tours, asesoramiento de trámites de visas, logística de grupos y convenciones, entre otros servicios turísticos.

La Agencia de Viajes y Operadora de Turismo se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la Av. 9 de Octubre # 2315 y Lizardo García, Planta Baja, Local 4, conformada por 8 personas, la misma que se muestra en la Figura 4 y cuenta con los siguientes departamentos: Ventas, Corporativo, Vacacional, Comercial, Recepción, Contabilidad, Mensajería y trámites.

2.1. Historia de Kapital Tours S.A

Kapital Tours S.A. Agencia de Viajes y Operadora de Turismo, fue fundada el 05 de agosto del 2010, percibiendo la necesidad de los clientes de contar con una empresa especializada en viajes, que brinde al público diferentes opciones vacacionales y corporativas respaldadas por la calidez en el servicio y profesionalismo humano de su equipo.

Kapital Tours S.A. se ha especializado en la logística de Convenciones corporativas y de incentivos, gracias a su desarrollo en herramientas a la vanguardia de la tecnología y estándares en calidad de servicio.

2.1.1. Misión, Visión

MISIÓN

Asesorar y ofertar sin limitaciones, convirtiéndonos en los mejores aliados de nuestros clientes vacacionales y corporativos desde el inicio hasta el final de su viaje.

VISIÓN

Ser la corporación de turismo número uno en servicio al cliente en el Ecuador, con presencia en toda Latinoamérica, y convertirnos en la primera opción del cliente por tradición, demostrando excelencia y profesionalismo en nuestro servicio.

2.1.2. Valores Corporativos

- Amabilidad y calidez en servicio al cliente siempre.
- Excelente ambiente laboral y trabajo en equipo.
- Capacidad de resolver situaciones complejas.
- Capacitación y mejora continua de nuestro servicio.
- Mejora en la calidad de vida de todos en la organización.

2.2. Estructura Organizacional

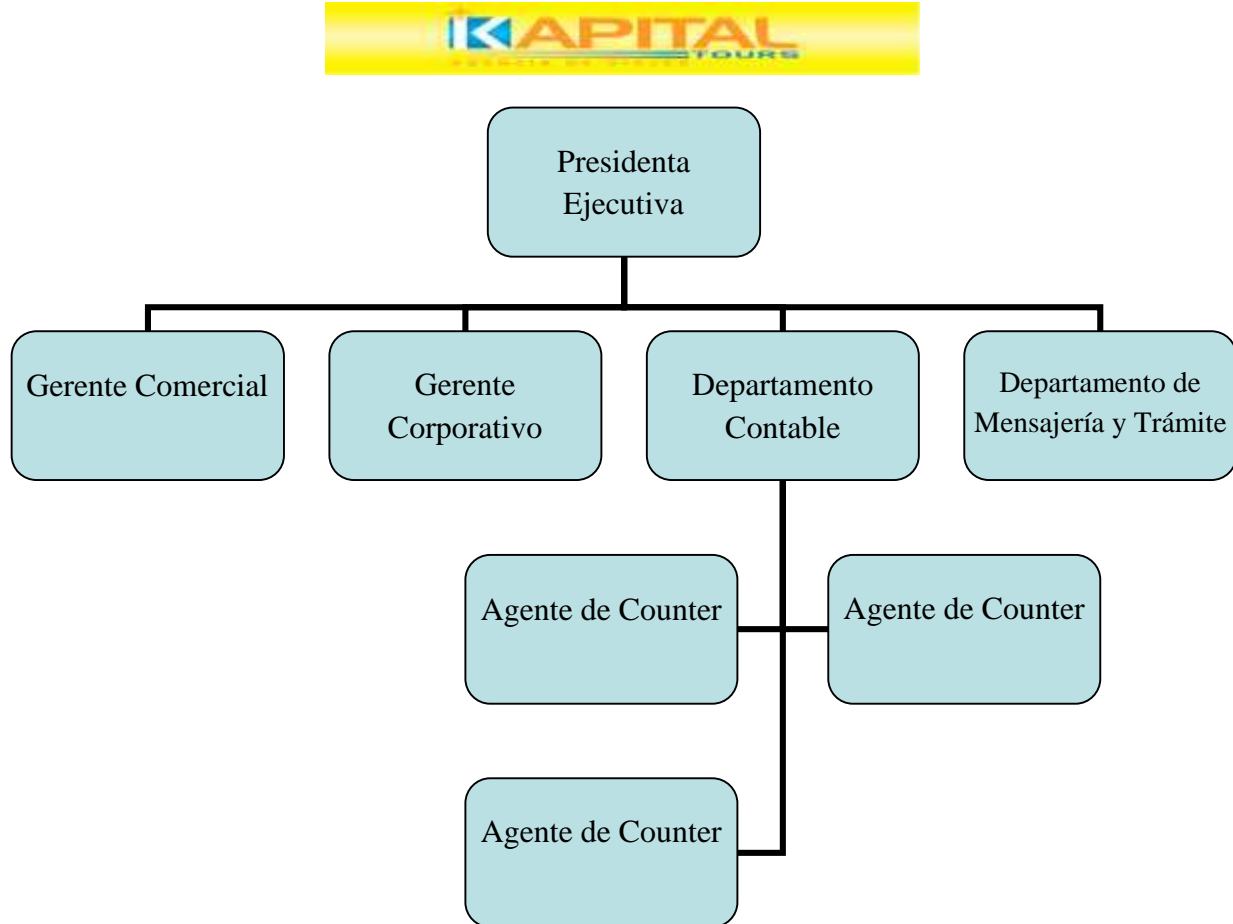


Figura13 Estructura Organizacional de la Agencia de Viajes KAPITAL TOURS

Fuente: Kapital Tours S.A. Agencia de Viajes y Operadora de Turismo

2.3. Segmentación

Kapital Tours S.A. actualmente tiene divididos sus clientes en tres categorías: clientes vacacionales, corporativos y grupos, vamos a definir los canales de distribución de acuerdo a estas categorías analizando el mejor canal de fidelización de clientes actuales y de captación de clientes nuevos.

2.3.1. Clientes Vacacionales

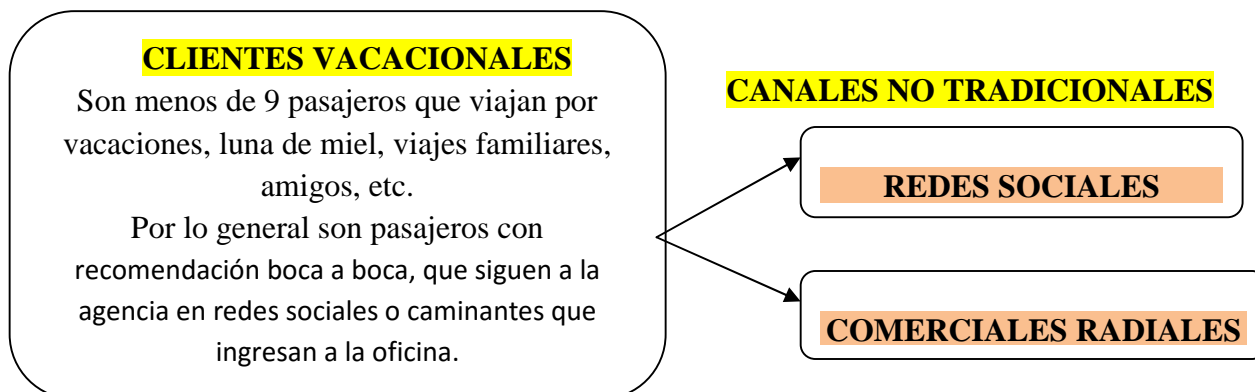


Figura 14: Clientes vacacionales

Fuente: Kapital Tours S.A. Agencia de Viajes y Operadora de Turismo

2.3.2. Clientes Corporativos

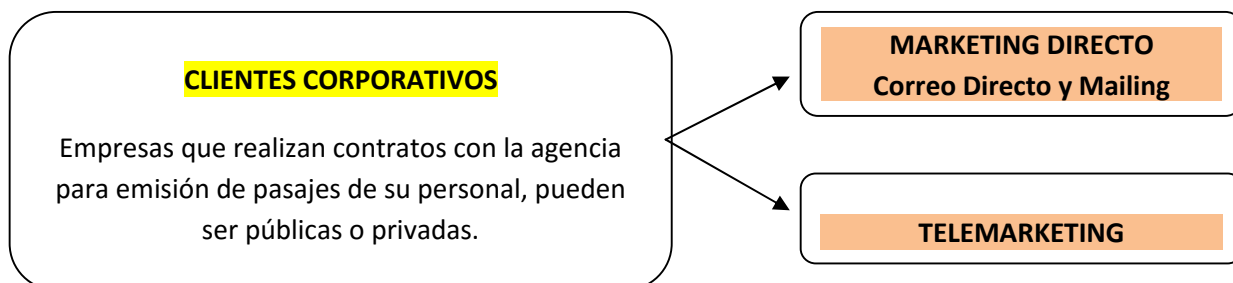


Figura 15: Clientes corporativos

Fuente: Kapital Tours S.A. Agencia de Viajes y Operadora de Turismo

2.3.3. Grupos

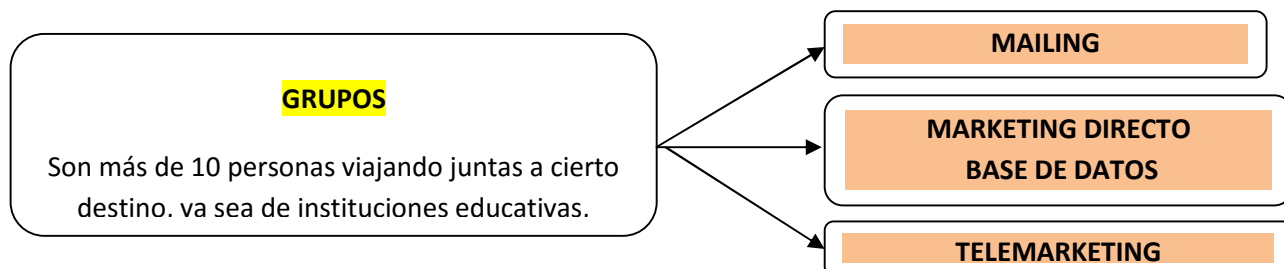


Figura 16: Grupos

Fuente: Kapital Tours S.A. Agencia de Viajes y Operadora de Turismo

2.4. Productos y servicios que ofrece

→ Boletos nacionales e internacionales

- ➔ Tarifas especiales corporativas
- ➔ Tarjetas de asistencia en el exterior
- ➔ Reservaciones de hoteles, tours y traslados
- ➔ Crédito directo a convenir
- ➔ Servicio de alianza internacional
- ➔ Personal Bilingüe
- ➔ Diversidad de destinos y servicios dentro y fuera del país
- ➔ Organización de Congresos, Convenciones y Grupo de Incentivos
- ➔ Asesoría en trámites de visas
- ➔ Variedad de programas de viaje de acuerdo a sus necesidades
- ➔ Servicio de mensajería motorizado
- ➔ Sistemas de reservaciones de última hora a nivel mundial en línea
- ➔ Atención las 24 horas del día, 7 días de la semana

2.5. Posicionamiento



Figura 17: Mapa porcentual

Fuente: Kapital Tours S.A. Agencia de Viajes y Operadora de Turismo



Figura 18: Posicionamiento

Fuente: Kapital Tours S.A. Agencia de Viajes y operadora de Turismo

2.6. Análisis FODA (macro)

Fortalezas

- El talento humano son profesionales graduados en carreras turísticas, lo que genera respaldo, conocimiento y seguridad en el pasajero.
- Ubicación estratégica en una de las principales avenidas y punto céntrico entre el norte y sur de la ciudad.
- Operación directa en el destino en convenciones y grupos, servicio garantizado.
- Alianzas estratégicas con operadores internacionales.
- Diversidad en portafolio de servicios.

- Invierte en Tecnología (software de reportes de boletos corporativos y vacacionales, sistema de compra de boletos internos en el exterior).
- Compra no presencial del pasajero desde cualquier parte del mundo.
- Servicio de mensajería puerta a puerta.

Oportunidades

- El Municipio está fomentando el turismo corporativo en Guayaquil, apuntando a que se convierta en ciudad sede de Congresos y Convenciones Internacionales.
- Los buscadores en internet solo permiten reservas individuales o en grupos máximo de 10 personas, por lo que los grupos grandes buscarán siempre el asesoramiento de una agencia de viajes.
- En internet el 90% de las páginas únicamente permite compras con tarjeta de crédito, en corriente, no puedes diferir, y adicional tienes que pagar salida de divisas del 5%.
- Las sedes u oficinas de estas páginas web por lo general son en el extranjero y no hay una oficina donde se pueda recurrir para reclamos o reembolsos, por lo que el pasajero se somete a largos tiempos de espera en un call center y meses de espera para reembolsos de boletos o servicios.

Debilidades

- Personal limitado en ventas, ya que sólo tienen cuatro personas en reservas vacacionales y corporativas.
- El edificio no cuenta con parqueo propio, el parqueo más cercano es el Malecón del Salado que se encuentra a una cuadra de sus oficinas.
- La página web de la empresa no cuenta con un buscador de compras en línea.
- Al ser intermediarios de servicios, siempre van a depender de sus proveedores, ya sean líneas aéreas u operadores en el exterior para obtener la entera satisfacción del cliente.

Amenazas

- Buscadores de información y reservas como Despegar, Booking, Destinia, etc, son una de las mayores amenazas al lograr una elevada participación del mercado, y confianza en los consumidores que los han utilizado.
- Creaciones de agencias de viajes clandestinas que hacen mal uso de la categoría de empresas de turismo, sin conocimiento de servicio al cliente y asesoramiento, logrando que los consumidores sientan malestar por los servicios ofrecidos y no recibidos, y creando generalidades para las empresas que se encuentran bien constituidas.
- Fenómenos naturales en destinos con mucha afluencia de personas como los últimos acontecimientos en New York o Islas del Caribe.

2.7. Análisis PEST (macro)

Político

- Anulación de subsidio de gasolina en vuelos internos en el Ecuador por decreto presidencial, lo que logró que los boletos nacionales subieran de USD 90 a USD 145 y hasta USD 200 por un boleto en la ruta Gye/Quito/Gye, y en el caso de Galápagos un valor de USD 100 por boleto emitido.
- Barreras migratorias nuevas (visas, permisos, etc.)
- Alza de tasas aeroportuarias.

Económico

- Cambios de monedas.
- Inestabilidad económica del país.
- Año de elecciones, temor a endeudamiento

Social

- Negocio cíclico, temporadas altas y bajas tanto de sierra como de costa.

- Turismo por niveles sociales, paquetes para todo tipo de clase social.
- Investigación de comportamiento de masas corporativas, organización de congresos, eventos universitarios, por sector profesional.

Tecnológico

- Desarrollo de nuevos buscadores de internet
- Venta directa de aerolíneas y hoteles, eliminación de intermediación de agencias de viajes y operadores.

Ambiental

- Control rígido de entradas a ciertos destinos turísticos por cuidado del sobre explotación del destino.
- Falta de infraestructura hotelera en ciertos destinos por mantenimiento de lugares autóctonos.

2.8. Fuerzas de Porter (micro)

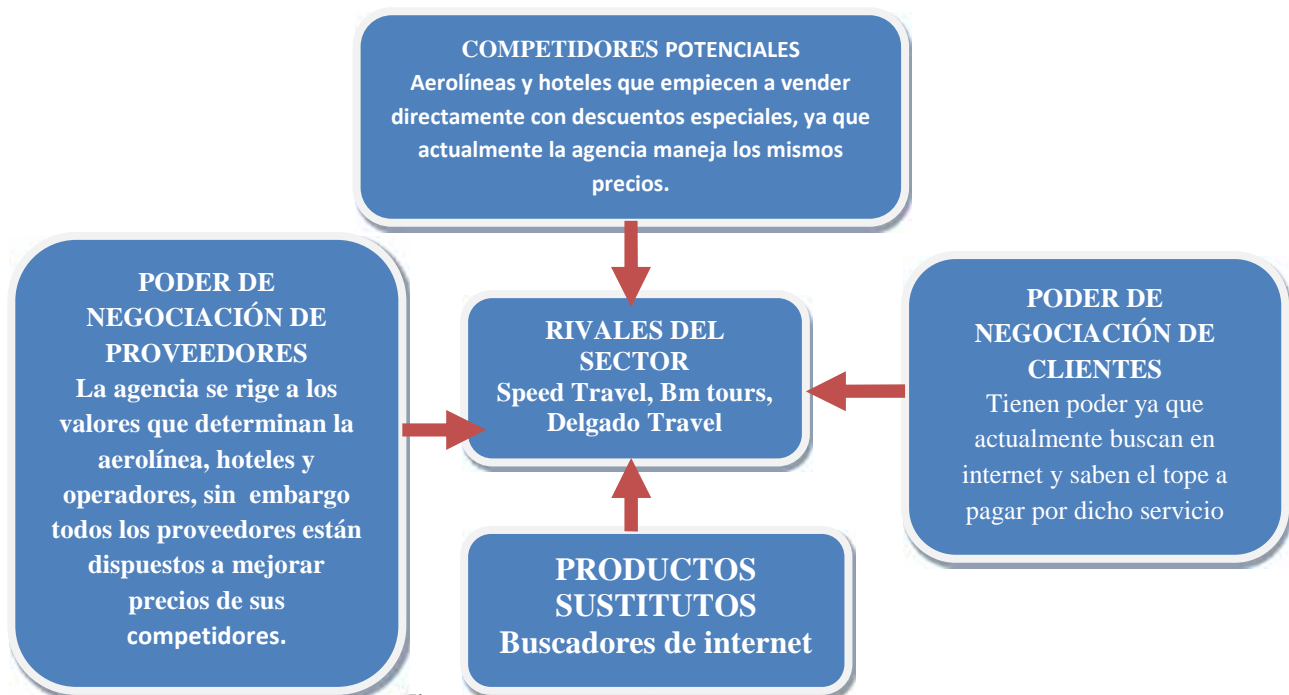


Figura 19: 5 fuerzas de Porter

Fuente: Kapital Tours S.A. Agencia de Viajes y operadora de Turismo

2.9. Cadena de Valor (micro)

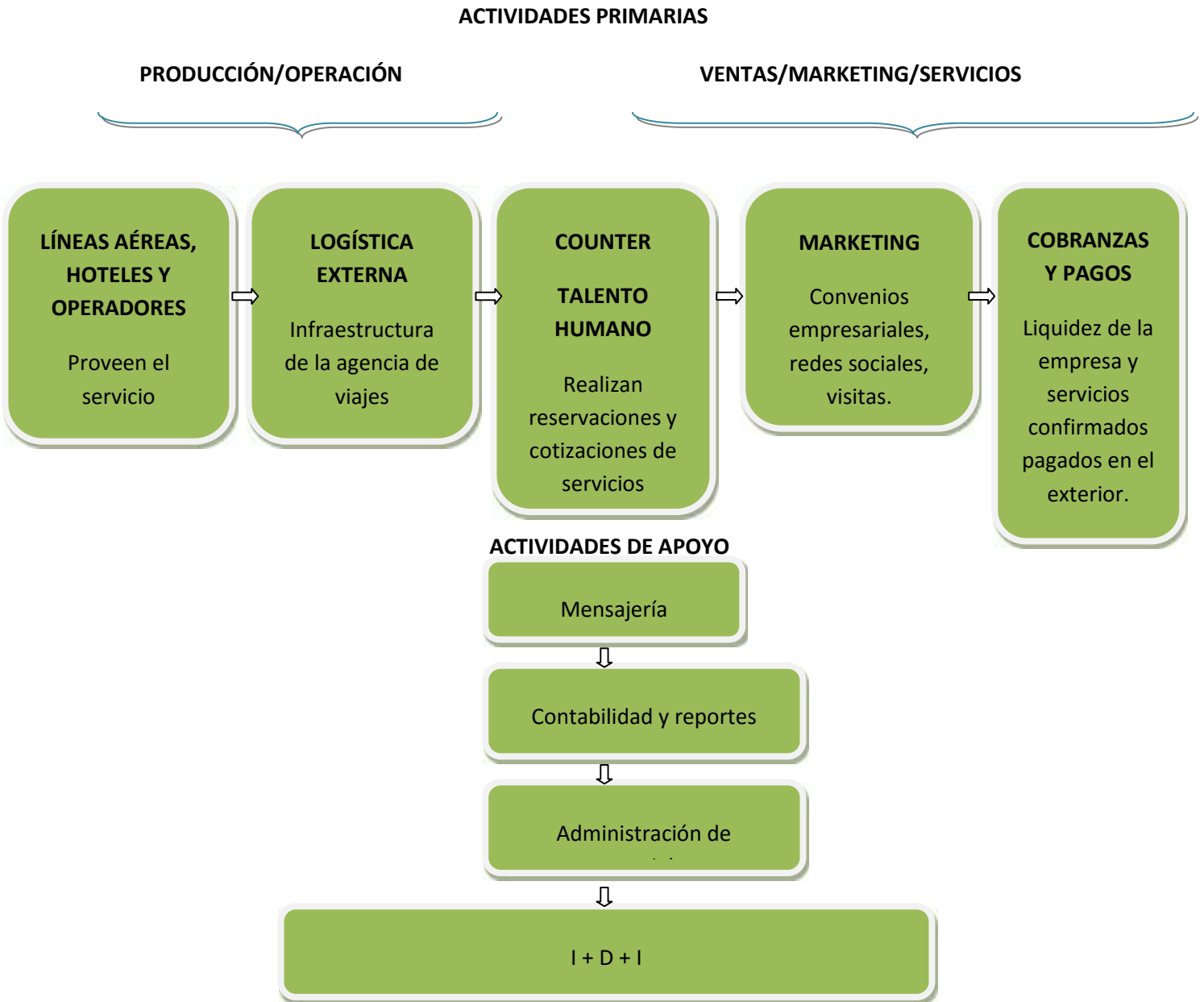


Figura 20: Cadena de valor

Fuente: Kapital Tours S.A. Agencia de Viajes y operadora de Turismo

CAPÍTULO 3

3. Marco Metodológico

Este capítulo se basa en los aspectos metodológicos para ejecutar la investigación aplicada, se detalla además las técnicas de estudio y recolección de información, de la misma manera concluye con el respectivo análisis, en base a los resultados de las encuestas realizadas.

3.1. Metodología

3.1.1. Hipótesis

El diseño del Cuadro de Mando Integral mejorará el control estratégico en la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Kapital Tours S.A.

3.1.2. Variables

Las variables que conformen la siguiente hipótesis del proyecto de investigación, se clasifican de la siguiente manera:

Variable dependiente: control estratégico (efecto)

La variable Control estratégico, será medida bajo las siguientes dimensiones:

- Tiempos de compra.
- Razón de decisión de compra.
- Motivo de viaje.
- Temporada de viaje
- Factores de compra.
- Factor de interés al elegir las vacaciones.
- Satisfacción al momento de comprar y posterior a la compra.
- Tiempo de espera de contestación.
- Grado de satisfacción y calidad del servicio
- Coordinación de actividades

→ Procesos administrativos

Variable independiente: Diseño de Cuadro de Mando Integral (causa)

Para medir la variable diseño de cuadro de mando integral, se definen las siguientes dimensiones:

- Información sobre las promociones y ofertas.
- Trato recibido por el personal.
- Información de pago del servicio.
- Información de la entrega de facturas.
- Condiciones de los espacios de atención al cliente.
- Confianza generada por el personal.
- Confianza generada por la empresa.
- Información sobre el uso de la página web.
- Procedimiento de quejas y sugerencias.
- Información sobre gestión de compras.
- Condiciones de privacidad.
- Condiciones de proveedores.

3.1.3. Método

El método aplicado en la presente investigación, es de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), en la cual se adquiere básicamente sobre el transcurso de dicha investigación fuentes primarias y secundarias para la recaudación de la búsqueda tales como: bibliografía, entrevistas, observación, y la encuesta.

El presente proyecto de investigación emplea el método deductivo, en el cual se inicia la misma a partir de los aspectos teóricos del Cuadro de Mando Integral, para concluir con los resultados que se hallan en la realidad de la Agencia de Viajes.

3.1.4. Tipos de Investigación

En el presente estudio se realizó a cabo una investigación Pre-experimental ex post facto. Esto por cuanto se aplica a la siguiente definición según (Perez, Galán y Quintanal, 2012).

Una investigación ex-post-facto, efectuada en situaciones reales, ordinariamente sin manejo de variables y con la finalidad de formar relaciones e interacciones entre ellas.

3.1.5. Población y Muestra

La determinación de la población está dada por el número de clientes que registra la Agencia de Viajes.

Unidad Muestra: Clientes a los cuales la Agencia de Viajes le presta sus servicios.

Alcance: Kapital Tour S.A Agencia de Viajes y Operadora de Turismo.

Determinación del tamaño de la muestra: Se seleccionó una muestra en base al muestreo aleatorio simple, en la cual los elementos tienen la misma probabilidad de ocurrencia.

Tamaño de la muestra: Para el cálculo de la muestra, se la ejecutó en base a la siguiente fórmula de muestreo proporcional, puesto que se tiene una población finita, la población fue determinada en base a información facilitada por Kapital Tour S.A Agencia de Viajes y Operadora de Turismo, cuyo número es un promedio de 750 clientes mensuales.

Fórmula para el cálculo de la muestra en población finita:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P \times Q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Grado de confiabilidad.

P = Probabilidad de ocurrencia del evento.

Q = Probabilidad de no ocurrencia del evento.

N = Tamaño del universo.

e = Error de estimación.

Dado que no se cuenta con datos de la probabilidad de las fuentes se determinan por igual, las probabilidades de ocurrencia de las variables P y Q, así también el error máximo que pueden aceptarse los resultados, 5%, con un grado de confianza de 95%.

Z = 1,96 desviaciones estándar. Para el nivel de confianza del 95%.

P = 50%

Q = 50%

N = 750 (número de clientes mensuales)

e = 5%

Aplicada la fórmula tenemos el valor de encuestas a realizar:

n = 254 encuestas

3.1.6. Técnicas de Recolección

3.1.6.1. Fuentes Primarias

Se emplea la observación de encuestas.

3.1.6.2. Fuentes Secundarias

Revisión de bibliografía, artículos, estadísticas del INEC Y MINTUR.

3.1.6.3. Técnicas de Análisis de Información

Para las entrevistas se hará uso de laptop en conjunto con la herramienta Microsoft Excel 2013, donde se digitan los resultados de las preguntas planteadas, los resultados de las 254

encuestas, se procederán a tabular y analizar mediante el uso del programa de Microsoft Excel, como se detallan a continuación.

3.2. Análisis de Resultados Obtenidos

Como se ha expuesto en capítulos anteriores una forma de evaluar el control estratégico y atención al cliente, considera la satisfacción al cliente; por tal motivo el objetivo de dicho capítulo es mostrar los resultados de la satisfacción, así como la apreciación de los clientes en varios aspectos referentes al nivel con el que han sido atendidos, para lo cual se consideró los estándares del modelo de KAPLAN Y NORTON que tienen relación con el propósito de la encuesta, fundamentando las variables de medición y dimensiones del vigente estudio.

La encuesta está compuesta por 15 preguntas divididas en 2 partes:

En la primera se recogen datos generales, con aspectos demográficos tales como género, edad, ocupación actual.

En la segunda parte está conformada por datos específicos, en la cual se almacena la apreciación del cliente, respecto a las necesidades de compra y factores de mayor interés al momento de viajar. Finalmente la tercera parte compuesta por 5 preguntas a través de la escala de Likert, en las cuales se analiza la percepción del cliente en cuanto a los productos que ofrece, servicio recibido y su experiencia por parte de la Agencia de Viajes, en base a las dimensiones y a los estándares del modelo de KAPLAN Y NORTON.

A continuación, se desarrolla el análisis de los literales, diseñado en las preguntas efectuadas en las encuestas.

3.2.1. Clientes Externos

En base a la información recopilada de 254 encuestas realizadas a los clientes de la Agencia de Viajes Kapital Tours S.A., sobre este universo se tiene la siguiente estadística:



Figura 21: Género de los encuestados

Se determinó que el 65% de los encuestados correspondían al género masculino y el 35% restante pertenecía al género femenino como se muestra en la figura 21 de dicho universo; en la que también se puede establecer que la mayoría de los clientes tienen como ocupación actual el 47% empleados de empresa pública o privada, el 26% son empresarios y el 19% tienen negocio propio; el resto de la población encuestada corresponde a ama de casa con un 7% y 1% a estudiante como se muestra en la figura 22.



Figura 22: Ocupación actual

En lo que se refiere a la edad de los clientes, los datos resumidos en las encuestas indican lo siguiente:

El 37% corresponde a clientes con más de 36 años, el 34% está entre los 26 a 35 años, un 28% corresponde a clientes que tienen más de 45 años, el 1% entre 18 a 25 años y finalmente el 0% menor de 18 años, como se muestra en la figura 23.

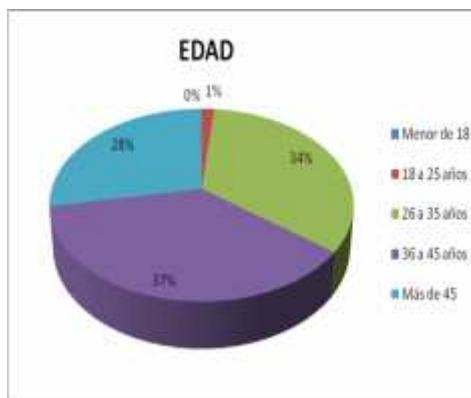


Figura 23: Edad de los encuestados

Se puede visualizar en la figura 24 que la mayoría de los clientes no es la primera vez que han realizado sus compras en la Agencia, lo cual corresponde al 89% y el resto de clientes que se observa que sí han efectuado sus compras por primera vez en dicha empresa, lo que equivale al 11%.



Figura 24: Primera vez que compra en Kapital Tours S.A.

Los resultados que se aprecia en la figura 25 dan a conocer que el 53% de los encuestados realizan su compra aproximadamente de 3 a 6 veces al mes en la agencia de viajes Kapital Tours

S.A., seguido de un 39% lo hacen de 1 a veces y finalmente el 6% de los clientes realizan su compra más de 6 veces al mes.



Figura 25: *Aproximado de viajes al mes*

En lo referente a la existencia de Kapital Tours, se puede visualizar mediante la figura 26 que el 65% se lo realiza por medio de referencias, un 35% correspondiente otros (redes sociales) y finalmente un 0% en prensa y radio, ya que la Agencia de Viajes no cuenta con publicidad por ninguno de estos 2 medios.

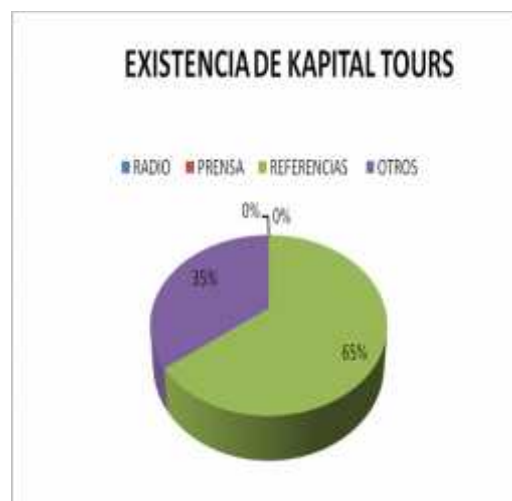


Figura 26: *Existencia de Kapital Tours S.A.*

En cuanto a la toma de decisiones de compra que el cliente espera realizar, se considera que la mayor motivación en la adquisición es la fijación del precio equivalente a un 53%, seguido

por el 36% en la atención al cliente y por último un 11% que se lo efectúa por medio de referencias, datos que se puede apreciar en la figura 27.



Figura 27: Razón de decisión de compra

En referencia a la figura 28, se observa que la mayor motivación a la hora de viajar por parte de los clientes, es ir de vacaciones, la cual corresponden a un 52%; en segundo lugar lo hacen por motivo de estudios, con un 26%, seguido de la opción trabajo la cual ocupa el tercer lugar con un 18% y en cuarto lugar viajan por motivos familiares con un 4% como lo indican los resultados de los encuestados.



Figura 28: Motivo de viaje

Con respecto a la variable información del cliente donde se evalúan aspectos tales como conocimiento, habilidades de comunicación, se encontró algunos atributos, puesto que el 70% de

las opiniones afirmó haber recibido por medio de redes sociales las distintas promociones que maneja Kapital Tours diariamente, como se muestra en la figura 29.



Figura 29: Promociones de Kapital Tours S.A.

Uno de los factores si bien es cierto para los clientes al momento de elegir sus vacaciones y al momento de realizar la compra, sin dudar lo más importante según los resultados mostrados de la encuesta es el precio que resalta con un 37% y 57% como primer lugar, luego la publicidad que los clientes reciben por medio de las redes sociales en la cual la agencia envía la información, ocupando el segundo lugar con un 32%, como se muestra en la figura 30 y 31.



Figura 30: Factor de interés al elegir las vacaciones



Figura 31: Factor que influyen al comprar

En relación a los resultados de la presente investigación, los mismos que me permitieron identificar la satisfacción percibida por los clientes, según las dimensiones de las necesidades propuestas y de las perspectivas relacionadas del modelo elegido. Se puede observar que al momento de comprar, según los resultados de las encuestas realizadas por nuestros clientes la necesidad primordial predomina con un 57% en la disponibilidad de horarios con los que cuenta la empresa, en segundo y tercer lugar se encuentra las frecuencias de días de la semana con un 9%, 8% y 6% correspondiente a la variedad, garantía y calidad de los productos ofertados. Se analizó la satisfacción del cliente en la dimensión de capacidad de respuesta que almacenan la relación con el estándar cordialidad y continuidad de la atención, que se muestran en las figuras 32 y 33; notamos que dicha satisfacción está relacionada con el tiempo de espera, con un porcentaje del 86% que los clientes revelaron que el tiempo de contestación a sus solicitudes son mínimo de 24 horas y un 14% máximo 48 horas; de la misma manera la figura 24 indica que el 70% de los clientes afirmaron estar muy satisfechos que sus preguntas fueron contestadas puntualmente y el 30% dijo estar poco satisfecho con sus respuestas, esto lo relacionamos con la figura 35, la cual indica que el 96% de los clientes se sienten satisfechos de que sus solicitudes han sido atendidas y un 40% muy insatisfecho a esta atención.



Figura 32: Necesidades primordiales al momento de comprar



Figura 33: Tiempo de contestación de solicitud de cotización



Figura 34: Respuestas a dudas



Figura 35: Solicitudes atendidas

Para analizar atributos referentes a la atención recibida por parte del personal que labora en la Agencia de Viajes, se puede resaltar que el 73% de los clientes se sienten muy satisfechos, ya que la atención recibida fue en un tono amable y cortés, seguido de un 22% afirman estar satisfechos y en tercer lugar con un 5% estuvo poco satisfactorio, como se observa en la figura 36.



Figura 36: Forma de atención del personal

En cuanto al momento de comenzar a realizar la reserva; el personal que labora en la agencia de viajes requiere de cierta información del comprador. Como se puede notar en la figura

37 de acuerdo a los resultados de las encuestas, el 94% de los clientes indicaron que se sienten muy satisfechos porque si les solicitaron sus datos completos.

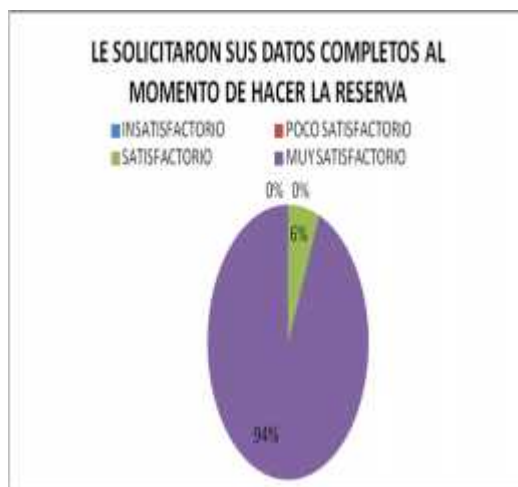


Figura 37: Datos completos en la reserva

En la figura 38 y 39, hace referencia a la información indicada por medio de los agentes de counter a los clientes, en cuanto a los requisitos necesarios para realizar el viaje y los servicios que ofrece la agencia de viaje, el resultado de las encuestas afirma que el 96% suele sentirse satisfecho en cuanto a la atención prestada y el 4% poco satisfactorio.



Figura 38: Información requerida para viajar



Figura 39: Información servicios ofrecidos

En lo que se refiere a los servicios ofrecidos por la agencia, se puede visualizar en la figura 40, que el 74% de los clientes encuestados se sienten satisfechos, ya que afirmaron que los servicios y destinos ofertados por el agente se ajustaron a sus deseos y necesidades de viaje y un 26% restantes aseguran sentirse de manera muy satisfechos a esta ofertas, los mismos que se relacionan con el tiempo dedicado por el profesional que fue atendido, ya que la figura 41 indica que el 62% de los clientes se siente muy satisfactorio, el cual fue suficiente para atender sus requerimientos.

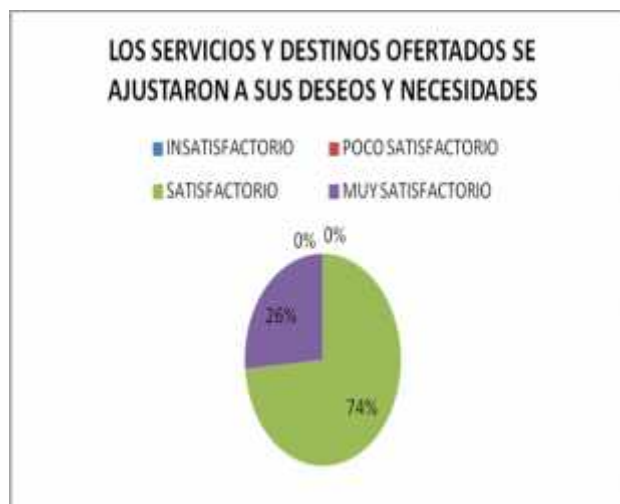


Figura 40: Servicios ofertados ajustados a las necesidades del cliente



Figura 41: Tiempo de dedicación

En la figura 42 se puede notar que el 62% de la opiniones afirmó haber recibido el material necesario para informarse de los servicios que ofrece la agencia, como segundo lugar un 24% suele sentirse poco satisfecho y un 14% muy satisfecho al contar con dicha información.

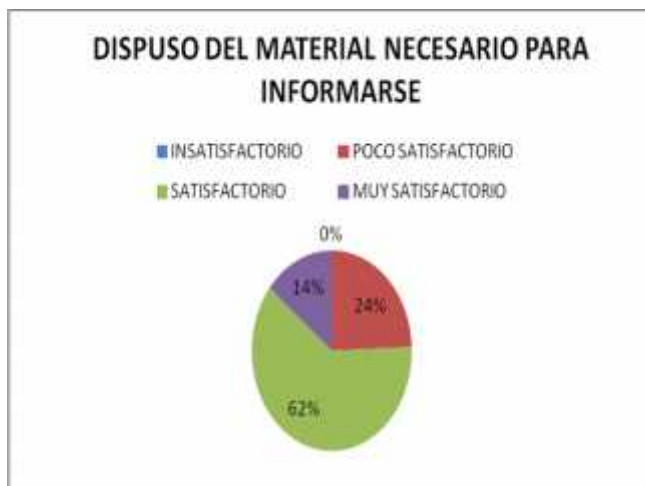


Figura 42: Material necesario para información

Adicionalmente la figura 43 indica que el 95% de las respuestas adquiridas, afirmaron de manera satisfactoria que si recibieron información de la forma de pago del servicio al momento de realizar la reserva y un 5% encontramos clientes muy satisfactorios de acuerdo a la atención recibida.



Figura 43: Información forma de pago del servicio

Con respecto a la variable atención al cliente, donde se evalúan aspectos tales como habilidades de comunicación, se aprecia que el 84% de los encuestados están satisfechos, la cual aseguran haber recibido la factura por el valor servicio requerido y la información detallada de su viaje, como lo muestra la figura 44, de la misma forma el 64% se encontró satisfecho con la información que se le indicó, de la condición general que tiene cada proveedor, según los datos registrados en la figura 45.



Figura 44: Entrega de factura con la información de viaje

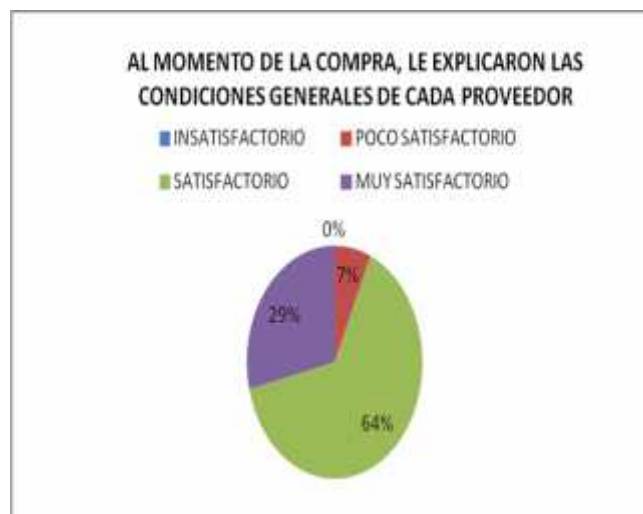


Figura 45: Información de las condiciones de proveedores

En cuanto a los servicios de transporte contratados que ofrece la agencia de viajes, la figura 46 muestra que el 74% de este servicio está relacionado con la puntualidad, el 18% en la atención recibida y el 8% en las comodidades que este brinda.



Figura 46: Servicio de transporte

Se puede dar cuenta que en la figura 47, el 41% de los clientes encuestados a momento de contratar los servicios de hospedaje se fijan más en la ubicación de lugar donde se van a alojar, un 34% determinó que la limpieza está como segundo lugar, seguido con un 19% en la atención recibida y en un cuarto lugar los servicios que este ofrece con un 6% de acuerdo a la figura 47.



Figura 47: Servicio de alojamiento

Un aspecto muy importante en cuanto a las instalaciones y recursos con los que cuenta la empresa; tales como, limpieza, espacio físico para la atención al cliente y el nivel de ruido adecuado como lo ilustra la figura 48, se pudo determinar que el 83% de los clientes están muy satisfechos con las mismas.



Figura 48: Instalaciones y recursos

Referente a la atención en las oficinas, el 94% de nuestros clientes indicó que se sienten muy satisfechos cuando se acercan a pedir información; encuentran al profesional capacitado, dispuesto a colaborar, como se puede visualizar en la figura 49, la misma que tiene relación en cuanto a la atención vía telefónica con un 74% de satisfacción en lo que se refiere al servicio puntual y eficiente que se ofrece, según los resultados en la figura 50.



Figura 49: Atención en oficina**Figura 50: Servicio telefónico**

En la figura 51 da referencia al horario de atención de acuerdo a los resultados que mostraron los clientes, en donde el 55% se siente satisfecho por la atención que se brinda de manera puntual, adecuada y respetada y un 5% indica que está poco satisfecha con el mismo, la cual tiene relación con el grado de satisfacción y calidad del servicio prestado, en la que el 50% de los encuestados asegura sentirse muy satisfecho por la calidad del servicio brindado desde el principio hasta el final de su viaje y en segundo lugar un 19% poco satisfecho, con referencia a la figura 52.

**Figura 51: Horario de atención****Figura 52: Grado de satisfacción**

El grado de empatía que sintieron los clientes encuestados por la agencia de viajes fue medido, considerando la gestión de quejas, donde se pudo observar en la figura 53 que el 100% de las opciones indica que debería existir un buzón de sugerencias para manifestar una queja a fin de promover los derechos de los clientes.

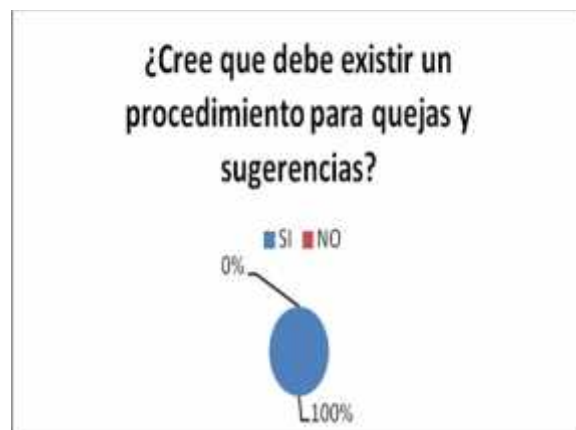


Figura 53: Buzón de sugerencias

Al preguntarles a los clientes como fue su experiencia con la agencia de viajes, en cuanto a si estuvieron contentos con el paquete turístico que le ofrecieron, según la figura 54 indica con un 93% que si estuvo contenta con lo ofrecido y 7% restante no se sentía a gusto, al parecer no llenaron sus expectativas, en la figura 55 hacemos un análisis donde el 87% de los encuestados dijo que la página web de la agencia es de fácil navegación, seguido por un 13% que se le dificulta n manejarla, en relación a la figura 56 se puede observar que el 65% de los cliente cree que todo lo indicado en la página web se refleja también en la realidad y un 35% restante no cree lo mismo.

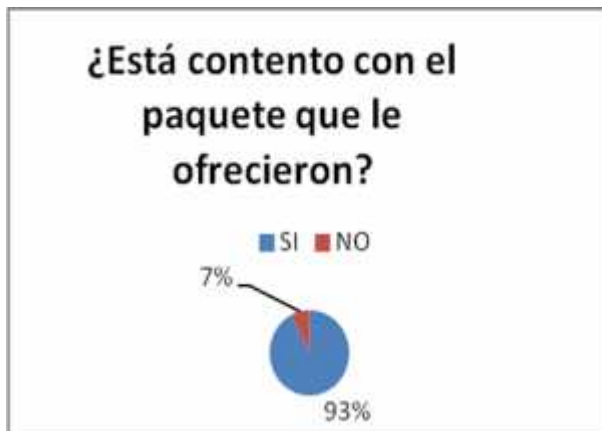


Figura 54: Paquete ofrecido



Figura 55: Página web de fácil navegación



Figura 56: Página web se asemeja al servicio

Según los resultados por los clientes encuestados, el 65% determina que el precio corresponde con la calidad del viaje realizado, mientras que el 35% no piensa de igual forma, datos que se revelan en la figura 57.

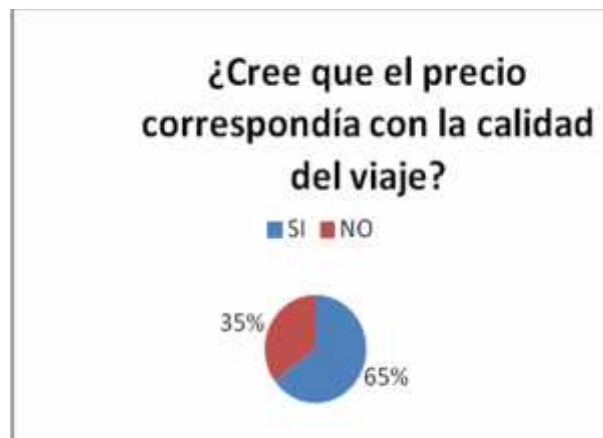


Figura 57: Comparación de precio con la calidad de viaje

En la figura 58, se observa que en su mayoría el personal que labora en la agencia de viajes genera confianza, es por ello que el 91% de los clientes afirmaron que si volverían a organizar sus próximos viajes en la misma, y el 9% no lo haría por obvias razones.



Figura 58: Confianza en Kapital Tours

Según la figura 59 muestra que el 84% de los clientes consideran que, recomendarían a la agencia de viajes para organizar los próximos viajes y el resto, que corresponde al 16% no confían como para recomendar.



Figura 59: Recomendaciones de Kapital Tours

3.2.2. Clientes internos

De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas a 7 colaboradores que laboran en la Agencia de Viajes Kapital Tours, se realizó un informe del control interno que comprenden las actividades realizadas. El objetivo de este análisis es para determinar las áreas con mayor riesgo en las cuales se deben realizar correcciones inmediatamente.

Con respecto a los problemas que existen en el área de publicidad y promoción como se muestra en la tabla 3, no existe un departamento por ende no hay procedimientos tanto para realizar como para participar en programas que no sean de la agencia de viajes, no se maneja publicidad con medios de comunicación, ni existen contratos para espacios publicitarios, pero si se puede apreciar que si existe una planificación anual para el manejo de la publicidad por otros medios.

Tabla 3: Encuesta publicidad y promoción

ENCUESTA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN			
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO OBSERVACIONES
1	Existe una planificación anual para el manejo de publicidad	X	
2	Se realizan estudios de costo-beneficio para el contrato de publicidad	X	
3	Se realizan canjes para cubrir los costos de publicidad	X	
4	Existe un departamento de publicidad		X
5	Se actualiza la publicidad diariamente	X	
6	Existe un presupuesto para publicidad	X	
7	Se revisan todas las ofertas recibidas por lo proveedores	X	
8	Se utilizan redes sociales para la publicidad	X	
9	Existen controles con respecto a los contenidos de publicidad	X	
10	Existen procedimientos para participar en eventos ajenos a la Agencia de Viajes Kapital Tour S.A		X No tienen
11	Existen procedimientos para la realización en eventos ajenos a la Agencia de Viajes Kapital Tour S.A		X No tienen
12	Se realizan convenios escritos con los co-organizadores de los eventos.		X No tienen
13	Existen controles con respecto a los premios ofrecidos por los organizadores.		X No tienen
14	Existe la suficiente capacitación al personal para la colaboración en los eventos		X No tienen
15	Existen un cronograma de eventos donde participa la Agencia de Viajes Kapital Tour S.A		X No tienen
16	Existen contratos preestablecidos para la publicidad en la agencia	X	
17	Existen convenios escritos de la manera de promocionar los servicios ofertados en eventos	X	
18	Se maneja la publicidad con más de un medio de comunicación		X
19	Existen reglamentos para la contratación de espacios publicitarios.		X

El área contable es manejada por el contador externo el cual lleva la parte financiera de la empresa; cuenta con una asistente que labora en horarios de oficina en la agencia. Como se puede visualizar en la tabla 4 muestra los resultados de las falencias que contiene dicha área en las cuales está que no existen procesos continuos de capacitación, tampoco se realizan arqueos de caja chica semanalmente ni conciliaciones bancarias diarias, funciones importantes que deberían existir para un buen control en la empresa; otra de las razones es que es la agencia de viaje no es

IATA por lo tanto este departamento no conoce los procedimientos de la misma, pero si existe un manual de procedimientos y funciones determinadas para ésta área.

Tabla 4: Encuesta departamento contable

ENTREVISTA DEPARTAMENTO CONTABLE				
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	OBSERVACION
1	Existe un manual de procedimientos en el área de Contabilidad	X		
2	Existe funciones determinadas en el área contable.	X		
3	Existe un proceso de registro de transacciones contables establecidos	X		
4	Existe un control de las cuentas por cobrar	X		
5	Existe un control de las cuentas por pagar	X		
6	Existe un control de de las facturas emitidas	X		
7	Existe un proceso de pagos	X		
8	Existe un proceso de control de registro de transacciones	X		
9	Existe un manual de archivo adecuado para los documentos contables	X		
10	Se realizan los depósitos al día siguiente laborable	X		
11	Se registran diariamente los ingresos recibidos	X		
12	Se solicitan autorizaciones para concesión de crédito	X		
13	Existe un proceso continuo de capacitación en el área contable		X	
14	Se realizan cuadros de caja diarios	X		
15	Existe un control en el área de tarjeta de crédito	X		
16	Existen las autorizaciones correspondientes para pagos en efectivo a proveedores	X		
17	Existe un procedimiento para pagos con cheque	X		
18	Se realizan arqueos de caja chica semanalmente		X	
19	Existe procedimientos para el pago de roles de pagos	X		
20	Se conocen los valores por multa a empleados	X		
21	Se realizan revisiones de los tours vendidos	X		
22	Se realizan cuadros de cobros con tarjetas de crédito	X		
23	Se conocen los procedimientos de la IATA		X	
24	Se realizan conciliaciones bancarias diarias		X	

Según la tabla 5 se determinó las deficiencias que tiene el departamento de Organización y venta de paquetes turísticos, los resultados muestran que los problemas con mayor importancia es que no existe una supervisión por el área contable en lo referente a las cotizaciones, no hay procedimientos establecidos para la elección de los clientes y tampoco se realiza un listado de los posibles clientes, así mismo se pudo comprobar que éste si cuenta con los respectivos manuales y procedimientos para la organización y venta de paquetes turísticos, de igual forma si existen

procedimientos de cobro y respaldo para las cancelaciones, en cuanto al personal se lo capacita constantemente y también existe un cronograma y presupuesto para dicho departamento

Tabla 5: Encuesta departamento Organización y Venta de paquetes turísticos

ENCUESTA ORGANIZACIÓN Y VENTA DE PAQUETES TURÍSTICOS				
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	OBSERVACIONES
1	Existe un manual para la organización y venta de paquetes turísticos.	X		
2	Existe una planificación previa para los paquetes turísticos.	X		
3	Existen procedimientos para la organización y venta	X		
4	Existe personal capacitado para la venta de paquetes turísticos.	X		
5	Existen cronogramas para la venta de paquetes turísticos.	X		
6	Existe un presupuesto para la cotización de paquetes turísticos.	X		
7	Las cotizaciones están acorde a las emitidas por los proveedores	X		
8	Existe supervisión por área contable en lo referente a cotización		X	
9	Existe procedimientos de cobros	X		
10	Existen respaldos para cancelaciones imprevistas	X		
11	Existe un procedimiento de facturación	X		
12	Existen procedimientos para publicidad y promoción	X		
13	Existe colaboración en equipo.	X		
14	Existen procedimientos establecidos para la elección de los clientes		X	
15	Existe una base de datos de los clientes de paquetes anteriores	X		
16	Existe una carta de exoneración migratoria	X		
17	Existen procedimientos para corroborar el precio a cobrar a los clientes	X		
18	Existe tiempo límite para la entrega de la organización y para la venta	X		
19	Existe un convenio firmado con los proveedores para la venta de paquetes	X		
20	Se realizan listados de los posibles clientes		X	
21	Se realizan listados de los clientes confirmados	X		
22	Existe un listado de los requisitos necesarios para los viajes en paquetes	X		
23	Existe promociones para futuros paquetes turísticos.	X		

De acuerdo a la Tabla 6 muestra un análisis en cuanto al departamento de reservas, ésta área si cuenta con un manual (formato) en donde se registran todos los datos del cliente, pero no existe un control acerca de la transcripción de estos en una base de datos, de la misma manera no existe un buzón de sugerencias donde el cliente pueda dar su punto de vista con respecto al servicio ofrecido.

Tabla 6: Encuesta de reservas y emisiones nacionales

ENCUESTA RESERVAS Y EMISIONES NACIONALES			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	Existe un manual en el área de reservas y emisiones nacionales	X	
2	Se realizan reservas para todos los clientes que solicitan sus servicios	X	
3	Se cuenta con todos los datos del cliente en las reservas	X	
4	Existe un control acerca de la transcripción de los datos del cliente a una base de datos		X
5	Existe una base de datos sólida de los principales clientes	X	
6	Se tiene conocimiento acerca de la oferta de productos por parte de los proveedores	X	
7	Se cuenta con un plan de capacitación para el personal sobre los sistemas de información	X	
8	Existe un control acerca del archivo de documentos tales como reservas, boletos, etc	X	
9	Existe una correcta capacitación sobre atención al cliente	X	
10	Se conoce el procedimiento para pagos con tarjeta de crédito	X	
11	Existen procedimientos para el pago para el otorgamiento de crédito	X	
12	Existen políticas de crédito para determinadas empresas	X	
13	Existe un periodo de tiempo anticipado para realizar la reserva de tours, hoteles y vehiculos	X	
14	Existe un procedimiento de facturación y manejo de facturas	X	
15	Existen procedimientos para reservas de hoteles, vehiculos	X	
16	Se requiere de abonos para confirmar reservas	X	
17	Existe un conocimiento de los requerimientos de los pasajeros para viajes nacionales	X	
18	Existen comunicación escrita de condiciones de viaje de los proveedores y de la agencia	X	
19	Se conocen los procedimientos autorizados para emisión de boletos	X	
20	Existe un procedimiento de quejas y sugerencias		X
21	Existe un manual de cotizaciones y venta de tours	X	
22	Se cumple con las políticas contables solicitadas por el departamento	X	
23	Existe funciones determinadas en el área de reservas nacionales	X	
24	Se firma algún documentos de exoneración de responsabilidad migratoria	X	
25	La información solicitada por el cliente se la entrega oportunamente	X	

Al igual que las emisiones nacionales los resultados de la encuesta según la tabla 7 en lo que se refiere a las emisiones internacionales se puede visualizar que no cuenta con un

procedimiento de quejas y sugerencias ni tampoco existe un manual interno para ventas por internet, no hay un documento de exoneración de responsabilidad migratorio.

Tabla 7: Encuesta de reservas y emisiones internacionales

ENCUESTA RESERVAS Y EMISIONES INTERNACIONALES				
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	OBSERVACIONES
1	Existe un manual en el área de reservas y emisiones internacionales	X		
2	Se realizan reservas para todos los clientes que solicitan los servicios de Kapital Tours	X		
3	Se cuenta con todos los datos del cliente en las reservas	X		
4	Existe un control acerca de la transcripción de los datos del cliente a una base de datos		X	
5	Existe una base de datos sólida de los principales clientes	X		
6	Se tiene conocimiento acerca de la oferta de productos por parte de los proveedores	X		
7	Se cuenta con un plan de capacitación para el personal sobre los sistemas de información	X		
8	Existe un control acerca del archivo de documentos tales como reservas, boletos, etc.	X		
9	Existe una correcta capacitación sobre atención al cliente	X		
10	Se conoce el procedimiento para pagos con tarjetas de crédito	X		
11	Existen procedimientos para el otorgamiento de crédito	X		
12	Existen políticas de crédito para determinadas empresas	X		
13	Existe un periodo de tiempo anticipado para realizar la reserva de tours, hoteles y vehículos	X		
14	Existe un procedimiento de facturación y manejo de facturas	X		
15	Existen procedimientos para reservas de hoteles, vehículos	X		
16	Se requiere de abono para confirmar reservas	X		
17	Existe un conocimiento de los requerimientos de los pasajeros para viajes internacionales	X		
18	Existen comunicación acerca de condiciones de viaje de los proveedores y de la agencia	X		
19	Se conocen los procedimientos automatizados para emisión de boletos	X		
20	Existe un procedimiento de quejas y sugerencias		X	
21	Existe un manual interno para ventas por internet o la capacitación adecuada		X	
22	Se conocen los procedimientos IATA	X		
23	Existe duplicidad en funciones en la agencia	X		
24	Se firma algún documento de exoneración de responsabilidad migratoria		X	
25	La información solicitada por el cliente, se le entrega de manera oportuna	X		

Con relación a la tabla 8 se observa que ésta área no existe un manual para el manejo de visas ni tampoco se conoce todos los tipos de visas existentes, pero ni hay una base de datos de los clientes que han solicitado los requisitos para la obtención de las mismas, vemos que también no existen capacitaciones en los referente a las visas.

Tabla 8: Encuesta llenado de visa

ENCUESTA LLENADO DE VISAS				
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	OBSERVACIONES
1	Existe un manual en el área de manejo de visas		X	
2	Se realizan solicitudes de visa para diversas partes del mundo	X		
3	Se realizan revisiones de documentos para trámites de visa	X		
4	Se conocen todos los tipos de visas existentes		X	
5	Se tiene un listado de todos los requisitos para las diferentes visas	X		
7	Existen capacitaciones en lo referente a las visas		X	
8	Existe una base de datos de los clientes que han solicitado colaboración para la obtención de visas	X		
9	Existe una correcta capacitación sobre atención al cliente	X		
10	Existen políticas de cobros y pagos con respecto a los servicios de visas	X		
11	Existen un procedimiento de facturación de visas	X		
12	La información solicitada por el cliente se la entrega oportunamente	X		
13	Existen procedimientos para el llenado de visas	X		Hay cambios

De acuerdo a los datos señalados en la tabla 9 se puede notar que en la Gerencia Administrativa de la Agencia de Viajes no existe una planificación estratégica, no se han establecido objetivos para la empresa, la autorizaciones que se otorgan al personal no se las realiza por escrito ni tampoco existen procedimientos para otorgar dichas permisos. Podemos observar que la Agencia de Viajes no cuenta con un departamento de Talento Humano, el cual es muy importante en una empresa es por ello que tampoco existen procedimientos ni para contratación ni capacitación de personal, vemos que tampoco cuenta con un sistema de promoción dentro de la entidad, ni procedimientos para recepción de quejas y sugerencias.

Tabla 9: Encuesta departamento Gerencia

ENCUESTA PARA EL GERENTE/ADMINISTRADOR			
N	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	Existe una planificación estratégica para la Agencia de Viajes Kapital Tour S.A.	X	
2	Se han establecido objetivos para Kapital Tour S.A.	X	
3	Existen políticas preestablecidas para el manejo de la Agencia de Viajes Kapital Tour S.A.	X	
4	Se han realizado reuniones con los socios para temas estratégicos.	X	
5	Se han realizado reuniones con el personal para temas estratégicos.	X	
6	Se manejan presupuestos generales o por áreas.	X	
7	Existe una duplicidad de funciones en la administración.		X
8	Se realiza reuniones periódicas con el personal.	X	
9	Se realiza seguimiento de las Juntas de Asesoría.	X	
10	Se emiten las decisiones regulaciones por escrito.	X	
11	Existen reuniones periódicas con los socios.	X	
12	Se están en equipos de trabajo.	X	
13	Se coordinan actividades con el personal anticipadamente.	X	
14	Se realizan actividades recreacionales con el staff de Kapital Tour S.A.	X	
15	Se otorgan autorizaciones por escrito.		X
16	Existen procedimientos para otorgar las autorizaciones.		X
17	Existen dos puestos que puedan otorgar autorizaciones.	X	
18	Hay requisitos que se cumplan para otorgar permisos al personal.	X	
19	Existen requisitos para autorizar en el referente otros trabajos.	X	
20	Existen un área de manejo de personal.		X
21	Existen procedimientos para contratación de personal.		X
22	Existen procedimientos para capacitación de personal.		X
23	Existen incentivos para el personal.	X	
24	Se han implementado procedimientos de control de personal.	X	
25	Se utilizan permisos escritos para autorizaciones de cualquier índole al personal.		X
26	Existe un sistema de promoción dentro de la empresa.		X
27	Existen procedimientos para la recepción de quejas y sugerencias.		X
28	Se realizan acciones concretas para solucionar quejas.		X
29	Existe un reporte de quejas y sugerencias.		X
30	Se realizan reuniones periódicas con quejas y sugerencias del personal.		X

3.3. Resultados de las encuestas internas y externas

Los resultados que se obtuvieron de las encuestas indicaron que el 65% de los usuarios de la agencia de Kapital Tour conocen de la misma por medio de referencias, es decir de conocidos que han utilizado previamente sus servicios, seguido de un 35% que lo hizo a través de las redes sociales. Con respecto a la dimensión de la decisión de compra se encontró que el 53% de los usuarios lo realiza por el factor precio mientras que el 36% lo hace en relación al servicio recibido, es decir la empatía que se generó entre cliente y colaborador de la agencia.

Referente a la motivación de viajar por parte de los clientes se determinó que el 52% de los usuarios lo hace para vacacionar, seguido por el 26% que viaja por estudios, entre otros. Con respecto a la variable información del cliente se evidenció que el 70% de los usuarios conocen de

las promociones que la agencia Kapital Tour realiza en las redes sociales, concluyendo que por medio de este canal es donde se generan mayores ventas.

En cuanto a la satisfacción del cliente se determinó que más del 84% de los clientes se sienten satisfechos con el servicio brindado ya que el personal de la agencia denotaba amabilidad, predisposición y capacidad de respuesta, siendo esta última contestada puntualmente con mínimo de 24 horas al hacerlo vía email o telefónicamente. Dentro de este criterio podemos apreciar de igual forma que el 94% los clientes se sienten muy satisfechos en cuanto a la atención que se da en las oficinas para pedir información de los servicios que ofrece la agencia y un 74% de satisfacción a la atención que brinda vía telefónica, esto tiene relación con el horario de atención que se imparte en la agencia para la atención al cliente donde pudimos evidenciar que el 55% se siente satisfecho, la cual tiene relación con el grado de satisfacción y calidad del servicio prestado.

Referente a si el personal de la agencia ayudaba a sus clientes desde el inicio hasta el fin del viaje, más del 50% de los usuarios aseguró sentirse muy satisfecho por su ayuda y la experiencia del viaje en general.

Con respecto a los requisitos necesarios para realizar el viaje y los servicios que ofrece la agencia de viaje el resultado de las encuestas afirma que el 96% suele sentirse satisfecho en cuanto a la atención prestada y un 74% se sienten satisfechos a los servicios y destinos ofertados por el agente la cual se ajustaron a sus necesidades de viaje.

En cuanto a la infraestructura de la agencia, un 83% de los clientes están satisfechos con las instalaciones y recursos con los que cuenta la misma; tales como, limpieza, espacio físico para la atención al cliente y el nivel de ruido adecuado.

En relación a la plataforma tecnológica se evidenció que el 87% de los encuestados dijo que la página web de la agencia es de fácil navegación y el 65% de los clientes cree que todo lo

indicado en la página web se refleja también en la realidad en cuanto a los servicios que esta ofrece, ya que el precio corresponde con la calidad del viaje realizado.

Se observa que el 91% de los clientes afirmaron que si volverían y recomendarían para organizar sus próximos viajes con la agencia lo que hace notar que el personal que labora en la misma genera confianza y respeto.

Referente a la encuesta interna realizada a los colaboradores de la agencia, se determinó ciertas falencias que existen en el Departamento Administrativo (General) Contable y de Servicio. Aquí algunas que se evidenció:

- No cuenta con un portal de compras por medio de su página web.
- Base de datos depurada (no actualizada), la cual no es didáctica es muy general.
- No existen manual de procesos ni de funciones.
- No hay departamento de Publicidad ni de talento humano.
- No cuenta con suficiente espacio físico ni parqueo.
- Hay un sistema de facturación y de base de datos como clientela, pero no tienen ningún soporte como seguridad, la cual se recomienda invertir en una póliza.
- No cuenta con un reloj biométrico para el control de la entrada y salida del personal.
- En cuanto a los vouchers de visas cuenta con una demora de 4 a 5 días dependiendo del viaje.
- Las cotizaciones que se hacen a los grupos y convenciones tiene un lapso de demora 1 semana en cuanto a las visas.
- Solo cuando el cliente hace la compra se ingresan su información a la base de datos.
- No cuentan con objetos específicos.

Las encuestas planteadas dio a conocer lo que piensan los clientes internos y externos de la agencia de viajes para mejorar los procesos tanto administrativos como en la atención al cliente.

En el capítulo 4 se realizará diseño de una propuesta en base a los resultados obtenidos de la encuestas, el modelo de gestión elegido del marco teórico y de las necesidades identificadas en el proceso del presente proyecto de investigación.

CAPITULO 4

4. Planteamiento de la propuesta

El presente capítulo se aplica el modelo de Gestión escogido, en la cual su propuesta es transformar a la empresa y de esta manera ayudar a los socios a compartir información sobre su estrategia e implantarla de forma efectiva, ya que el factor más importante para el éxito de este diseño es el compromiso, entendimiento de responsabilidad y la participación activa del equipo que lidera la organización.

Para la realización del presente proyecto de investigación, se sigue la metodología de aplicación de los pasos propuestos por el modelo de KAPLAN Y NORTON, tomando como fuente la información obtenidos por parte de Agencia de Viajes Kapital Tours en base a las encuestas realizadas al personal que labora en dicha empresa quienes nos dieron a conocer la forma en la cual se llevan los procesos administrativos para luego identificar el grado de cumplimiento de los indicadores. Los mismos que simbolizan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento, los mismo que están equilibrados entre los indicadores de los resultados, los resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura.

También se resumió información en base a las encuestas efectuadas a los clientes teniendo presente aquellos que estaban directamente relacionados con la satisfacción del cliente.

De acuerdo con los subcomponentes antes mencionados, estos conllevan un conjunto de procedimientos que permiten su correcta aplicación, únicamente por la experiencia aprendida, la cual se ha determinado que debería existir un departamento que esté encargado de la organización concerniente a la publicidad y propaganda, ya que por el momento la publicidad es manejada externamente por la empresa Barand.

Existen ciertos controles que permiten mejorar estos componentes, los mismos que han sido estudiados mediante el cuadro de mando integral.

Para la determinación de dichos componentes críticos, se realizó un análisis interno y externo de la Agencia de viajes Kapital Tours S.A., permitiendo de esta manera tener una visión global de la empresa y no solo de sus procedimientos.

Se puede evidenciar que en toda empresa, la revisión del control interno es uno de los pasos más importante para el conocimiento de las deficiencias y las debilidades, dado que la Agencia de viajes Kapital Tours S.A., no cuenta con un manual de procedimientos o un sistema de control adecuado, se hizo un análisis mediante la elaboración de un cuestionario de control interno, en la que se aplicó al personal interno de la Agencia de viajes Kapital Tours S.A.

4.1. Propuesta de un Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia de Viajes Kapital Tours s.a. de la ciudad de Guayaquil.

El tipo de modelo de Cuadro de Mando Integral escogido para la realización del presente proyecto de investigación fue diseñado y mejorado desde 1992 hasta el 2008 por KAPLAN Y NORTON (2000) quienes son los expertos en cuadro de mando integral, teniendo una acogida a nivel mundial como herramientas que ayudan a formular y especialmente a ejecutar estrategias.

El CMI está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados que son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera que se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la empresa.

4.2. Objetivo de la propuesta

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se hizo un análisis de las operaciones turísticas de la empresa, en base a encuestas internas y externas, las mismas que servirán como aplicación en la mejora de los procesos administrativos, el objetivo es transformar la visión en

procesos visibles a partir de las perspectivas establecidas, y por lo tanto alcanzar el equilibrio general, que es la característica exclusiva del modelo y del método utilizado.

4.3. Propuesta de la Misión

Una afirmación de misión debe detallar el propósito principal de la empresa, la razón de su existencia y reflejar las motivaciones de los empleados, por lo que se propone la siguiente:

Ser la empresa líder en asesorar y ofertar sin limitaciones, convirtiéndonos en los mejores aliados de nuestros clientes vacacionales y corporativos brindándoles comodidad, diversión y seguridad desde el inicio hasta el final de sus viajes.

4.4. Propuesta de Visión

La visión proporciona una imagen de lo que la empresa quiere ser en el futuro, incluyendo a todos los que tengan algún interés en el éxito de la misma.

Por lo antepuesto, se propone la siguiente visión:

Para el 2018 consolidarnos como la agencia de viajes y operadora turística de mayor fuerza a nivel nacional, a través de un personal altamente calificado, con el mejor y más amplio portafolio de productos de viajes y paquetes turísticos.

4.5. Propuesta de valores corporativos

Se puede apreciar que los valores son los principios intemporales que guían a una empresa, los mismos que representan las creencias radicadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de sus empleados.

Al conjunto de valores expuestos actualmente en la Agencia de Viajes Kapital Tours S.A., sería conveniente agregar algunos de conformidad con la misión que se ha formulado para la empresa lo cuales son:

- Servicio orientado al cliente.
- Ambiente laboral excelente

- Gente creativa e innovadora
- Inteligencia Emocional
- Capacitación y mejora continua en nuestros servicios.
- Compromiso
- Estabilidad laboral
- Comunicación Efectiva

Servicio orientado al cliente: una práctica común en la empresa tanto a nivel interno como externo para asegurar la satisfacción de todos los clientes.

Estabilidad laboral: una condición común entre el personal de la agencia de viajes en virtud de la existencia de un clima laboral favorable y un sistema de beneficios suficientemente atractivo como para asegurar la fidelidad de los empleados.

Luego del establecimiento de la misión, visión, valores y temas estratégicos de la organización, se inicia el despliegue mediante el establecimiento de objetivos y estrategias en las diferentes perspectivas fundamentales de la organización y que estén alineados a satisfacer las necesidades de los grupos de interés, a cumplir con la misión y hacer realidad la visión.

A partir de ésta base, se desarrolla el marco general para describir y ejecutar la estrategia. A este marco general se le llama “Mapa Estratégico”, el cual representa una estructura lógica y completa para describir la estrategia de la empresa.

4.6. Propuesta del mapa estratégico para la Agencia de Viajes Kapital Tours S.A

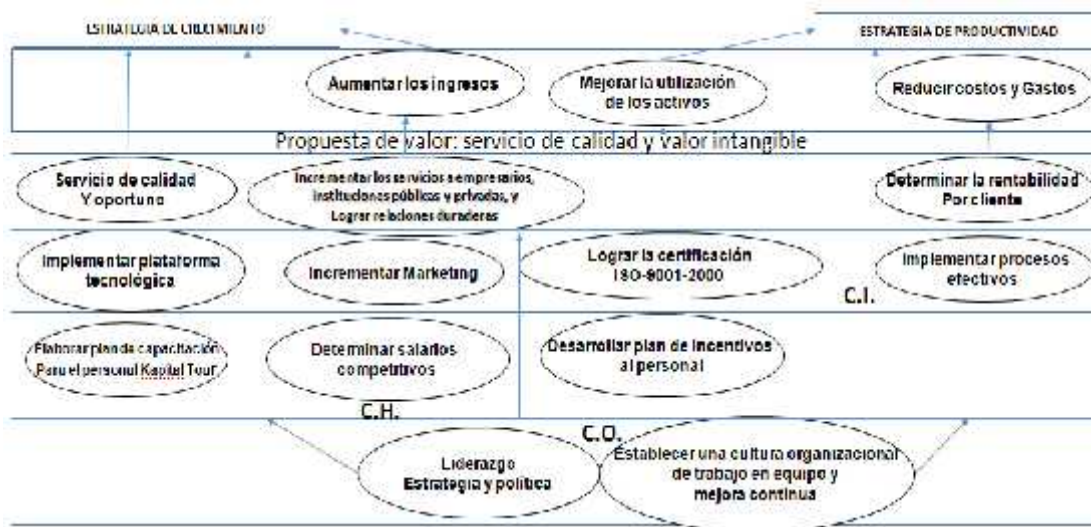


Figura 60: Propuesta del Mapa Estratégico

Si las empresas desean mejorar sus relaciones con el cliente y grupos de interés, así como corregir sus procesos, los activos intangibles como la gente, los sistemas y la cultura de una organización, estas deberían incorporar un sistema de medición de estos elementos a su sistema de gestión.

Los objetivos estratégicos y los mapas estratégicos aclaran con palabras y diagramas los objetivos de la organización para lograr un buen desempeño a corto y largo plazo. Pero, para ir realizando el seguimiento a fin de evaluar su avance, es necesario seleccionar indicadores para ellos.

Para cada objetivo estratégico del mapa, se debe seleccionar por lo menos un indicador. Los objetivos y las metas asociadas permiten ir midiendo el progreso de la organización en cuanto al logro de ese objetivo estratégico.

CUADRO DE MANDO DE LA AGENCIA DE IAJE KAPITAL TOUR S.A				
	Objetivos estratégicos	Indicadores Estratégicos	Metas	Iniciativas estratégicas
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar los ingresos Reducir costos y gastos Mejorar la utilización de los activos 	<ul style="list-style-type: none"> % Aumento anual de los ingresos Ahorro anual (\$) Valor por Negocio / # Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 25% De \$ 10-300 ≥ 10% 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la capacidad del departamento comercial Elaborar presupuesto del plan estratégico Diseñar plan de entrenamiento
Del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Entregar servicios de calidad y oportunos Incrementar relaciones con los empresarios e instituciones públicas y privadas Determinar la rentabilidad por cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Número de reclamos recibidos Número de relaciones adquiridas % ventas por servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 0 ≥ 10% ≥ 15% 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar servicio post-venta Crear base de datos de empresarios y de las instituciones públicas y privadas
De los Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> Implementar procesos internos efectivos Lograr excelencia operacional Ampliar los servicios a empresarios y demás instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 1 proceso por departamento mensual % cumplimiento del plan # de servicios pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 2 meses ≥ 90% ≥ 3 	<ul style="list-style-type: none"> Levantar mapa de procesos Elaborar manuales de procesos Lograr certificación ISO9001-2000
Tecnologías de la Información	<ul style="list-style-type: none"> Implementar plataforma tecnológica Mejorar los sistemas tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> % operatividad # áreas personal 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ al mes 100% ≥ 100% del personal 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar proyecto para desarrollar portales web Elaborar proyecto para mejorar banda ancha
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar plan de capacitación de Kapital Tour S.A Desarrollar plan de incentivos Determinar salarios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionarios Post-capacitación % empleados capacitados con la empresa Promedio salarial de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 4 ≥ 15% ≥ 4% 	<ul style="list-style-type: none"> Detectar necesidades de capacitación del personal de las TICs y demás empleados Desarrollar plan de comunicaciones por resultados Reestructurar Tabla de Compensación por Competencia
Capital Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una cultura de trabajo en equipo y mejoramiento continuo Establecer políticas de liderazgo y estrategias generadoras de cadena de valor 	<ul style="list-style-type: none"> % cumplimiento del plan % de desarrollo estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 10% ≥ 15% 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un modelo de cultura organizacional Diseñar programas de desarrollo de competencias específicas
Infraestructura Física	Reestructuración de departamentos de Kapital Tour S.A	% cumplimiento de reestructuración	≥ 2 meses	Creación de departamentos de Talento Humano y Publicidad

Figura 61: Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Agencia de Viajes Kapital Tours

4.7. Propuesta del Cuadro de Mando Integral por tema estratégico

Se propone traducir los objetivos estratégicos que tiene el mapa estratégico a un cuadro de mando integral que contiene objetivos estratégicos para cada tema y objetivos para cada perspectiva con sus respectivos indicadores y metas que nos permitirán medir el grado de avance o cumplimiento de los objetivos.

Cada objetivo tendrá como soporte sus respectivas estrategias, personas responsables, presupuestos específicos que orientan las acciones y alineen la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva. Para este proceso se propone el siguiente formato:

FORMATO DE CUADRO DEMANDO POR TEMA ESTRATÉGICO

TEMA ESTRATÉGICO: Financiero Objetivo estratégico: Aumentar los Ingresos						Responsable: Gerente Financiero Fecha de elaboración: Fecha de modificación:		
Perspectivas	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativas	Responsable	% de avance	Presupuesto	Observaciones Fecha de cumplimiento
Financiera								
Cliente								
Procesos								
Capital Humano								
Capital organizacional								
TIC's								

Figura 62: Formato de CMI por tema estratégico

Para que la aplicación del Cuadro de Mando Integral tenga éxito debe existir un apropiado sistema de mediciones que permitirán darle seguimiento y evaluación de los resultados.

Lord Kelvin expresó el siguiente enunciado relacionado con el rol de los indicadores en el proceso de planificar y ejecutar el plan estratégico: *“Lo que no se puede medir, no se puede evaluar, lo que no se puede evaluar, no se puede controlar y lo que no se puede controlar, no se puede mejorar”*. Por lo tanto, si las empresas desean mejorar sus relaciones con los clientes y sus grupos de interés, mejorar sus procesos, los activos intangibles como son sus empleados, los sistemas, la cultura de la organización, deben incorporar un sistema de medición de estos elementos a su sistema de gestión.

Tabla 10: Tipos de mediciones de desempeño

TIPOS DE MEDICIONES DE DESEMPEÑO

TIPO DE INDICADORES	CARACTERÍSTICAS	A UTILIZAR
KPI's (INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO)	Enfocadas en el desempeño organizacional, son revisados diaria o semanalmente	10
KRI's (INDICADORES CLAVES DE RESULTADOS)	Es el resultado de muchas acciones, proveen información a la alta gerencia, son revisados mensual o cuatrimestralmente	10
PI's (INDICADORES DE DESEMPEÑO)	Indican qué tenemos que hacer	80

Siguiendo con la filosofía de los maestros en Cuadros de Mando Integral; Kaplan y Norton, recomiendan no más de 20 KPI's, otros sugieren menos de 10. La regla 10/80/10 es una buena guía. Esto es, 10 KRI's, 80 PI's y 10 KPI'S.

Los indicadores claves de resultado (10) Nos dice cómo se ha desempeñado en una perspectiva.

Los indicadores de desempeño (80) Nos dice qué hacer.

Los indicadores claves de desempeño (10) Nos dice qué hacer para incrementar el desempeño dramáticamente.

En este capítulo se plantea la propuesta del Diseño de un Cuadro de Mando Integral y se presentan los temas estratégicos, sus elementos de medición, las iniciativas, las herramientas de medición y su presupuesto, para seguir generando valor a la Agencia de Viajes Kapital Tour S.A; tomando como base los aspectos teóricos, la situación de la empresa y los resultados de las encuestas realizadas, tanto al personal interno como al personal externo de la misma.

Para la realización de la propuesta se siguió la metodología de recopilación de información tomando como fuente de información, las entrevistas y cuestionarios realizadas a cada uno de los empleados de Kapital Tour, quien nos pudieron narrar cómo se llevan a cabo los pocos o casi nada de procesos al realizar cada uno sus actividades diarias, las cuales nos permite proponer el siguiente Mapa de Macroprocesos, el mismo que se detalla a continuación:



Figura 63: Mapa de Macro procesos para la Agencia Kapital Tours

También se recopiló información en base a la encuestas realizadas a los clientes de la Agencia de Viajes Kapital Tours S.A., para lo cual se identificó estándares que están relacionados a la atención al cliente, a la calidad del servicio, al estado de las instalaciones de la Agencia, los motivo de viajes, entre otros; los mismos que me permitió tener una visión más clara de la forma en la que Kapital Tour S.A. realiza sus actividades, dándome la pauta para plantear esta propuesta.

CONCLUSIONES

En el desarrollo del proyecto de investigación se ha concluido la importancia de diseñar un Cuadro de Mando Integral, ya que siempre es necesario que se disponga de herramientas establecidas para poder medir el desempeño de una manera más eficaz, integrando la estrategia con los resultados planificados.

Para realizar el diseño de modelo de Cuadro de Mando Integral se requirió determinar sus necesidades de mejora, lo cual permitió proponer ideas que se ajusten de manera más eficiente y real, ya que toma en consideración a cada una de las áreas, funciones, objetivos, visión, misión, fortalezas, debilidades, mercado, clientes, competencia para establecer sus objetivos, estrategias e indicadores, como lo plantean Kaplan y Norton (2000) en su modelo.

Los mapas estratégicos crean y convierten a la estrategia organizacional en una herramienta fácil de comprensión y aplicación para todos los miembros de la compañía para el logro de los objetivos, ya que una estrategia claramente definida permite a todas las organizaciones tener factores diferenciadores en relación con la competencia, ya que tienen un norte a donde deben llegar y los esfuerzos que se deben realizar para conseguirlo.

1. Kapital Tour S.A., no cuenta con los servicios tecnológicos necesarios para operar de manera eficiente, es decir, no tiene una página web que le permita a sus clientes realizar la compra de sus diversos productos vía on-line.
2. La Agencia de Viajes Kapital Tour S.A, está avalada por años de experiencia brindando sus servicios a la comunidad y esto es considerado como una fortaleza para el crecimiento de la empresa.
3. La Agencia de Viajes Kapital Tour, cuenta con una declaración formal de un sólo objetivo expresados en su Misión y Visión que toda organización debe poseer, pero su formulación y planteamiento está incorrecto lo que hace que no haya un buen proceso administrativo.

4. Mediante las entrevistas realizadas al personal interno de la Agencia de Viajes se puede concluir que:
 - La empresa en estudio no tiene una base de datos actualizada, no es didáctica, su generalidad en la información obstaculiza la realización de muchas actividades.
 - No cuenta con un presupuesto de inversión establecido lo que ha hecho que la Agencia no incremente su cadena de valor a través de mejoras en las áreas de infraestructura, equipos tecnológicos, capacitación de personal, etc.
 - También se puede concluir que no cuenta con Manuales de Procesos ni Manual de Funciones que permitan definir formalmente su marco de actuación, ni de responsabilidades de cada cargo, sin embargo se inculca el cumplimiento a los colaboradores de las normas y procedimientos para la atención de los clientes de manera verbal.
 - Le hace falta un departamento de Marketing que determine los procesos de publicidad anclar los servicios de la Agencia de Viajes Kapital Tour S.A. en la mente de los ciudadanos como primera y única opción a la hora de viajar.
 - Otro aspecto con el que no cuenta la Agencia de Viajes es el Departamento de Talento Humano, el mismo que se encargue de desarrollar, implementar, difundir, medir y controlar todos los sistemas y subsistemas que intervienen en éste importante departamento.
5. De acuerdo a lo antes mencionado el personal está conforme con la compañía y la consideran como un gran aliado empresarial, pero también requieren que se mejore los procesos administrativos para agilizar el flujo de comunicación entre los departamentos y así poder promover de una pronta respuesta a los clientes.

RECOMENDACIONES

1. Capacitar a los empleados del departamento de Sistema a fin de que desarrollen e implementen páginas web de la Agencia, en donde se le brinde a los clientes una amplia plataformas de servicios.
2. Analizar e implementar la Misión, Visión y Objetivos tanto General como específicos propuestos en este trabajo de investigación, los mismos que le permitirán a la empresa poder establecer las estrategias correctas a seguir.
3. Reestructurar la base de datos con la que cuenta la empresa, específicamente en su utilización y en la información con la que ésta debe contar.
4. Elaborar el Presupuesto de la empresa, a fin de que le permitan a los directivos de la Agencia de Kapital Tour S.A. tener una visión más clara y precisa a la hora de tomar importantes decisiones, tanto en el aspecto de Financiamiento, de Inversión y de Gastos.
5. Analizar e implementar la Estructura Organizacional que se propuso en el presente trabajo de investigación, la misma que les permitirá poder realizar las siguientes recomendaciones aquí detalladas.
6. Diseñar e implementar el Departamento de Talento Humano en la empresa a fin de que se establezcan, desarrollen, y comuniquen, los diversos procesos que implica la Administración del Talento Humano con la que debe contar toda empresa que tiene un alto valor en sus Activos Intangibles; por ejemplo: Manuales de Procesos, Manuales de Funciones, Control de Ingreso y Salida diaria de los empleados, Planes de Capacitación para los empleados, Planes de Incentivos, entre otros.
7. Diseñar e implementar el Departamento de Marketing, departamento que es de vital importancia para la Agencia de Viajes, ya que a través del mismo se puede contar con un Plan de Marketing, debido a que se necesita de fuertes campañas publicitarias, de la

utilización de los diferentes canales de redes sociales con el único objetivo de dar a conocer a la empresa y todos sus beneficios que la misma brinda a sus clientes.

8. Se recomienda que la Agencia de Viajes Kapital Tours implemente esta propuesta de modelo de Cuadro de Mando Integral, con el finalidad de enfocarse en la estrategia que integran las áreas de interés de la empresa tales como: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.
9. Si su decisión de implementar dicho diseño de Cuadro de Mando Integral es afirmativa, es necesario que se contrate personal exclusivamente para la implementación, con el objetivo de que se dedique el 100% de su tiempo y concentración a poner en marcha el proyecto propuesto.

REFERENCIAS

Antognolli, E. (27 de 07 de 2010). *Balance Scorecard 2006*. Recuperado de:
http://www.gerencia.com/articulo/empresas_familiares_tablero_de_comando_para_pymes

ASAMBLEA NACIONAL- REPÚBLICA DEL ECUADOR 2013-2017. (03 de 09 de 2014). "*El Cambio de la Matriz Productiva se lo debe ver desde la óptica Turística*". Recuperado de:
<http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/el-cambio-de-la-matriz-productiva-se-lo-debe-ver-desde-la>

Cámara de Turismo de Pichincha. (2014). *Boletín estadístico diciembre 2014*. Recuperado de:
http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/estadistica.html

Congreso Nacional. (13 de 11 de 1987). *Reglamento General a la Ley de Turismo*. Recuperado de:
 de:

http://www.turismo.gob.ec/phocadownload/REGLAMENTO_GENERAL_A_LA_LEY_DE_TURISMO.pdf

Congreso Nacional. (13 de 11 de 2010). *Ley de Turismo*. Recuperado de:
http://www.captur.com/Docs/Ley_de_Turismo.pdf

Coordinación General de Estadísticas e Investigación del Ministerio de Turismo. (2014). Ingreso de divisas por turismo creció en un 21% Recuperado de:
<http://www.turismo.gob.ec/ingresode->

COORDINACIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS E INVESTIGACIÓN DEL MINISTERIO DE TURISMO. (2014). *Ingreso de divisas por turismo creció en 21% hasta septiembre del 2014*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/ingresos-de-divisas-por-turismo-crecio-en-un-21-hasta-septiembre-del-2014/>

- DIARIO EXPRESO DE GUAYQUIL. (19 de 09 de 2014). *Ecuador elevará su presupuesto de turismo de 40 a 150 millones de dólares* . Recuperado de: <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=5127326&idcat=19408&tipo=2>
- EL TIEMPO. (2012). *Ecuador busca turismo certificado*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/112052-ecuador-busca-turismo-certificado>
- FOROS ECUADOR.EC. (02 de 07 de 2013). *"Plan Nacioanl del Buen Vivir 2013-2017"*. Recuperado de: <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/pol%C3%ADtica/1833-descargar-plan-nacional-del-buen-vivir-2013-2017-en-pdf>
- Gabela, E. (s.f.). *Material entregado de la asignatura de gestión y desempeño*. 2010.
- GRUPO KAIZEN. (27 de 07 de 2010). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de: [http://www.grupokaizen.com/bsce/Que_es_el_Balance_Scorecard_\(BSC_o_CMI\).pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Que_es_el_Balance_Scorecard_(BSC_o_CMI).pdf)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral.Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy Focused organization*. Barcelona: Gestión.
- Kaplan, R., & Norton, D. (s.f.). *"Evaluación de resultados:algo más de números"*,. Harvard Deusto Business Review, núm 55, marzo 1993.
- Kaplan, R., & Norton, D. (s.f.). *"Putting the Balanced Scorecard to Work"*,. Harvard Business Review, septiembre-octubre, 1993.
- Kaplan, R., & Norton, D. (s.f.). *"The Balance Scorecard-Measures That Drive Performance"*. Harvard Deusto Business Review, núm 55, marzo 1993.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

López, A. (1999). *Un sistema integrado no es suficiente: SIGER*. Boletín AECA (España) N° 50
Agosto Noviembre www.aeca.es.

Luna Osorio, L. (25 de abril de 2013). *EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA DEL ECUADOR Y SU EFECTO EN EL COMERCIO EXTERIOR*. Recuperado de:
<http://solocquenadacbyllunao.blogspot.com/2013/04/el-cambio-de-la-matriz-productiva-del.html>

MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD. (19 de 09 de 2013). *Turismo es uno de los sectores priorizados para el cambio de la matriz productiva: ministro richard espinosa*. Recuperado de:
<http://www.produccion.gob.ec/turismo-es-uno-de-los-sectores-priorizados-para-el-cambio-de-la-matriz-productiva-ministro-richard-espinosa/>

Ministerio de Turismo (24 de 04 de 2014). *APLICACIONES TECNOLÓGICAS SE IMPLEMENTARÁN EN EL TURISMO ECUATORIANO*. Recuperado de
<http://www.vivenuestromundo.com/noticias/aplicaciones-tecnologicas-se-implementaran-en-el-turismo-ecuadoriano/>

Ministerio de Turismo (17 de 09 de 2014). *El turismo será el eje del cambio de la matriz productiva en Ecuador*. Recuperado de
<http://www.turismo.gob.ec/el-turismo-sera-el-eje-del-cambio-de-la-matriz-productiva-en-ecuador/>

Ministerio de Turismo. (07 de 01 de 2015). *Ingreso de divisas por turismo creció en un 21% hasta septiembre del 2014*. Recuperado de
<http://www.turismo.gob.ec/ingreso-de-divisas-por-turismo-crecio-en-un-21-hasta-septiembre-del-2014/>

- Ministerio de Turismo. (2014). *Principales Indicadores de Turismo. Boletín*. Recuperado de http://www.optur.org/estadisticas/Diciembre_boletin_2014.pdf
- MINISTERIO DE TURISMO. (2014). *Principales Indicadores de Turismo. Boletín N. 12*. Recuperado de http://www.optur.org/estadísticas/Diciembre_boletin_2014.pdf
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2013). Tendencias del Turismo y Estrategias de Marketing OMT. *Barómetro de Turismo Mundial*, 11, (1-6).
- MISNISTERIO DE TURISMO. (2011). *Barómetro Turístico del Ecuador, 1 (2-13)*.
- Niven, P. (2003,33). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Gestión 2000.
- Organización Mundial de Turismo. (2011). *Panorama OMT del turismo internacional*. Recuperado de http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_1.pdf.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. (2011). *Panorama OMT del turismo internacional*. Recuperado de http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_1.pdf.
- Organización Mundial de Turismo. (2012). *El turismo internacional alcanza la cuota de los mil millones, UNWTO NEWS, 12*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/en/node/38071>.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. (2012). *El Turismo Internacional alcanza la cuota de los miles millones, UNWTO NEWS, 12*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/en/node/38071>.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. (2013). *Tendencias del Turismo y Estrategias de Marketing OMT. Barómetro del Turismo Mundial, 11 (1-6)*.
- Ortega Vivanco, M. (2013). *Análisis comparativo y territorial entre países Andinos: arrastre, dinámica y competitividad en el Ecuador. International Review of business Research Papers*. Recuperado de

<http://bizresearchpapers.com/5.%20Paper%204001.Ortega%20ready%20to%20print.pdf>

Pablos Solís, G. A., & Rizo Lorenzo, E. (06 de 2009). "Modelo Paúl R. Niven vs. otros modelos de cuadro de mando integral". *Contribuciones a la Economía*.

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR . (2013-2017). *Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado de:

<http://www.buenvivir.gob.ec/herramientas>

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017. (s.f.). Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>

REGISTRO OFICIAL. (15 de 11 de 2010). *Reglamento genera a la ley de turismo*. Recuperado de

http://www.turismo.gob.ec/phocadownload/REGLAMENTO_GENERAL_A_LA_LEY_DE_TURISMO.pdf

Sancho, A. (2006). *Introducción al turismo*. Recuperado de [file:///C:/Users/Enrique%20G/Downloads/INTRODUCCINALTMO%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Enrique%20G/Downloads/INTRODUCCINALTMO%20(5).pdf)

Silva, C. (2010). Material de estudi de la clase dictada en Macroeconomía.

Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill .

Troya Jaramillo, A. (s.f.). *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*. Ecuador: Editorial Nacional 2009.

APÉNDICES



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

El propósito de esta encuesta es para determinar la calidad de los procesos de atención al cliente de la AGENCIA DE VIAJES KAPITAL TOURS.

Le solicitamos de manera cordial nos ayude respondiendo con una X las siguientes preguntas:

GÉNERO	EDAD	OCUPACIÓN ACTUAL
Masculino <input type="checkbox"/>	Menor de 18 <input type="checkbox"/>	Negocio propio <input type="checkbox"/> Empleada <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>	18 a 25 años <input type="checkbox"/> 36 a 45 años <input type="checkbox"/>	Ama de casa <input type="checkbox"/> (empresa pública o privada)
	26 a 35 años <input type="checkbox"/> Más de 45 <input type="checkbox"/>	Empresario (a) <input type="checkbox"/> Estudiante universitario <input type="checkbox"/>

1.- ¿Es la primera que compra en Kapital Tours? SI _____ NO _____

2.- Si su respuesta a la pregunta anterior es NO, aproximadamente, ¿Cuántas veces al mes lo hace? DE 1 A 3 VECES _____ DE 3 A 6 VECES _____ MÁS DE 6 VECES _____ OTROS _____

3.- ¿De qué manera conoció la existencia de Kapital Tours?

RADIO _____ PRENSA ESCRITA _____ REFERENCIAS _____ OTROS _____

4.- ¿Cuál fue la razón por la que decidió comprar en Kapital Tours?

PRECIO _____ ATENCIÓN _____ MARCA _____ FAMILIARIDAD _____ REFERENCIAS _____ OTROS _____

5.- ¿Por qué motivo viaja? ESTUDIO__ VACACIONES__ TRABAJO O NEGOCIO__ FAMILIA__

6.- Ha escuchado o visto en los diferentes medios de comunicación o redes sociales promociones de Kapital Tours? SI _____ NO _____

7.- ¿Cuál es el principal factor que más le interesa a la hora de elegir sus vacaciones?

PRECIO__ ATRACTIVOS TURÍSTICAS__ RECOMENDACIONES DE AMIGOS/FAMILIARES__ AGENCIA DE VIAJE A ELEGIR__ PUBLICIDAD DE OFERTAS Y PAQUETES RENTABLES__

8.- ¿Cuáles son los factores que usted considera, que más influyen al momento de realizar la compra? (Elegir máximo 3 alternativas)

PRECIO__ RAPIDEZ__ SERVICIO__ FORMA DE PAGO__ CONFIABILIDAD__

9.- ¿Cuáles son las necesidades que usted busca satisfacer al momento de realizar la compra de su boleto?. (Elegir máximo 3 alternativas)

CALIDAD__ AMABILIDAD__ SEGURIDAD__ FRECUENCIAS__ DISPONIBILIDAD DE HORARIO__ INFORMACIÓN OPORTUNA__ ATENCIÓN PERSONALIZADA__

GARANTÍA___ REGALOS PROMOCIONALES___ VARIEDAD DE SERVICIOS OFERTADOS___

10.- Al realizar una solicitud de cotización, el tiempo de contestación varía entre:

1 DÍA___ 2 DÍAS___ MÁS DE 5 DÍAS___ NO EXISTE RESPUESTA___

11.- ATENCIÓN RECIBIDA POR PARTE DEL PERSONAL DE KAPITAL TOURS

ALTERNATIVAS 1(muy satisfecho) 2 (satisfecho) 3(insatisfecho) 4 muy insatisfecho)	1	2	3	4
Fue atendido en tono amable y cortés				
Sus preguntas fueron contestadas puntualmente				
Le solicitaron sus datos completos al momento de hacer la reserva				
Le indicaron detalladamente los requisitos necesarios para viajar				
Le ofrecieron los servicios con los que cuenta la agencia Kapital Tours				
Todas sus solicitudes fueron atendidas				
Dispuso del material necesario para informarse				
Los servicios y destinos ofertados se ajustaron a sus deseos y necesidades				
Al momento de realizar la reserva, le indicaron la forma de pago del servicio				
Al momento de la compra, le explicaron las condiciones generales de cada proveedor				
Al realizar el pago total, se le entregó la factura con el boleto del servicio requerido				
El tiempo dedicado por los agentes fue suficiente				

12.- SERVICIO DE TRANSPORTE CONTRATADO

ALTERNATIVAS 1(muy satisfecho) 2 (satisfecho) 3(insatisfecho) 4 muy insatisfecho)	1	2	3	4
Puntualidad				
Atención recibida				
Limpieza				
Comodidad				

13.- ALOJAMIENTO CONTRATADO

ALTERNATIVAS 1(muy satisfecho) 2 (satisfecho) 3(insatisfecho) 4 muy insatisfecho)	1	2	3	4
Ubicación				
Limpieza				
Atención recibida				
Servicios disponibles				

14.- ¿CUAL ES SU IMPRESIÓN GENERAL SOBRE LO SIGUIENTE?

ALTERNATIVAS 1(muy satisfecho) 2 (satisfecho) 3(insatisfecho) 4 muy insatisfecho)	1	2	3	4

SERVICIO ¿Cómo califica el servicio?				
INSTALACIONES Y RECURSOS ¿Los espacios de atención al cliente están aseados, ventilados y el nivel del ruido es adecuado?				
DURACIÓN DE LA ATENCIÓN ¿La atención que se prestó es oportuna y a tiempo?				
ATENCIÓN EN LAS OFICINAS ¿Cuándo se acerca a las oficinas encuentra al personal amable, capacitado. Dispuesto a colaborar y respetuoso?				
HORARIO DE ATENCIÓN ¿Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetados?				
ATENCIÓN, DUDAS Y SUGERENCIAS ¿La atención a sus dudas, sugerencias, observaciones y dificultades fue amable, inmediata, clara y receptiva?				
SERVICIO TELEFÓNICO ¿Telefónicamente el servicio es amable, puntual y eficiente?				
GRADO DE SATISFACCIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO ¿Cómo evalúa su viaje con la agencia de viajes Kapital tours desde el principio hasta su final?				
EXPECTATIVAS DEL SERVICIO ¿Llenaron las expectativas por la cuales usted escogió el servicio de la agencia de viajes Kapital Tours?				

15.- SU EXPERIENCIA CON LA AGENCIA KAPITAL TOURS

PREGUNTAS	SI	NO
¿Está contento con el paquete que le ofrecieron?		
¿Cree que la página web de la agencia de viajes, es de fácil navegación?		
¿Cree que todo lo indicado en la página web se refleja también en la realidad?		
¿Cree que el precio correspondía con la calidad del viaje?		
¿Volvería a confiar en Kapital Tours, para organizar sus próximos viajes?		
¿Recomendaría Kapital Tours a un amigo o conocido para organizar sus viajes?		
¿Cree que debe existir un procedimiento para quejas y sugerencias?		

MUCHAS GRACIAS...!



ENTREVISTA DEPARTAMENTO CONTABLE

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	OBSERVACION
1	Existe un manual de procedimientos en el área de Contabilidad			
2	Existe funciones determinadas en el área contable.			
3	Existe un proceso de registro de transacciones contables establecidos			
4	Existe un control de las cuentas por cobrar			
5	Existe un control de las cuentas por pagar			
6	Existe un control de de las facturas emitidas			
7	Existe un proceso de pagos			
8	Existe un proceso de control de registro de transacciones			
9	Existe un manual de archivo adecuado para los documentos contables			
10	Se realizan los depósitos al día siguiente laborable			
11	Se registran diariamente los ingresos recibidos			
12	Se solicitan autorizaciones para concesión de crédito			
13	Existe un proceso continuo de capacitación en el área contable			
14	Se realizan cuadros de caja diarios			
15	Existe un control en el área de tarjeta de crédito			
16	Existen las autorizaciones correspondientes para pagos en efectivo a proveedores			
17	Existe un procedimiento para pagos con cheque			
18	Se realizan arqueos de caja chica semanalmente			
19	Existe procedimientos para el pago de roles de pagos			
20	Se conocen los valores por multa a empleados			
21	Se realizan revisiones de los tours vendidos			
22	Se realizan cuadros de cobros con tarjetas de crédito			
23	Se conocen los procedimientos de la IATA			
24	Se realizan conciliaciones bancarias diarias			



ENCUESTA ORGANIZACIÓN Y VENTA DE PAQUETES TURÍSTICOS

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	OBSERVACIONES
1	Existe un manual para la organización y venta de paquetes turísticos.			
2	Existe una planificación previa para los paquetes turísticos.			
3	Existen procedimientos para la organización y venta			
4	Existe personal capacitado para la venta de paquetes turísticos.			
5	Existen cronogramas para la venta de paquetes turísticos.			
6	Existe un presupuesto para la cotización de paquetes turísticos.			
7	Las cotizaciones están acorde a las emitidas por los proveedores			
8	Existe supervisión por área contable en lo referente a cotización			
9	Existe procedimientos de cobros			
10	Existen respaldos para cancelaciones imprevistas			
11	Existe un procedimiento de facturación			
12	Existen procedimientos para publicidad y promoción			
13	Existe colaboración en equipo.			
14	Existen procedimientos establecidos para la elección de los clientes			
15	Existe una base de datos de los clientes de paquetes anteriores			
16	Existe una carta de exoneración migratoria			
17	Existen procedimientos para corroborar el precio a cobrar a los clientes			
18	Existe tiempo límite para la entrega de la organización y para la venta			
19	Existe un convenio firmado con los proveedores para la venta de paquetes			
20	Se realizan listados de los posibles clientes			
21	Se realizan listados de los clientes confirmados			
22	Existe un listado de los requisitos necesarios para los viajes en paquetes			
23	Existe promociones para futuros paquetes turísticos.			



ENCUESTA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	OBSERVACIONES
1	Existe una planificación anual para el manejo de publicidad			
2	Se realizan estudios de costo-beneficio para el contrato de publicidad			
3	Se realizan canjes para cubrir los costos de publicidad			
4	Existe un departamento de publicidad			
5	Se actualiza la publicidad diariamente			
6	Existe un presupuesto para publicidad			
7	Se revisan todas las ofertas recibidas por lo proveedores			
8	Se utilizan redes sociales para la publicidad			
9	Existen controles con respecto a los contenidos de publicidad			
10	Existen procedimientos para participar en eventos ajenos a la Agencia de Viajes Kapital Tour S.A			
11	Existen procedimientos para la realización en eventos ajenos a la Agencia de Viajes Kapital Tour S.A			
12	Se realizan convenios escritos con los co-organizadores de los eventos.			
13	Existen controles con respecto a los premios ofrecidos por los organizadores.			
14	Existe la suficiente capacitación al personal para la colaboración en los eventos			
15	Existen un cronograma de eventos donde participa la Agencia de Viajes Kapital Tour S.A			
16	Existen contratos preestablecidos para la publicidad en la agencia			
17	Existen convenios escritos de la manera de promocionar los servicios ofertados en eventos			
18	Se maneja la publicidad con más de un medio de comunicación			
19	Existen reglamentos para la contratación de espacios publicitarios.			



ENCUESTA PARA EL GERENTE/ADMINISTRADOR

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	Existe una planificación estratégica para la Agencia de Viajes Kapital Tour S.A.		
2	Se han establecido objetivos para Kapital Tour S.A.		
3	Existen políticas preestablecidas para el mejoramiento de la Agencia de Viajes Kapital Tour S.A.		
4	Se han realizado reuniones con los socios para temas estratégicos		
5	Se han realizado reuniones con el personal para temas estratégicos.		
6	Se manejan presupuestos generales o por áreas		
7	Existe una duplicidad de funciones en la administración		
8	Se realiza reuniones periódicas con el personal		
9	Se realiza seguimiento de las decisiones tomadas		
10	Se envían las decisiones regulaciones por escrito.		
11	Existen reuniones periódicas con los socios		
12	Se establecen equipos de trabajo		
13	Se coordinan actividades con el personal anticipadamente		
14	Se realizan actividades recreacionales con el staff de Kapital Tour S.A.		
15	Se otorgan autorizaciones por escrito		
16	Existen procedimientos para otorgar las autorizaciones		
17	Existen dos puestos que puedan otorgar autorizaciones		
18	Hay requisitos que se deben cumplir para permisos al personal		
19	Existen requisitos para autorizaciones en lo referente cobros y pagos		
20	Existen un área de manejo de personal		
21	Existen procedimientos para contratación de personal		
22	Existen procedimientos para capacitación de personal		
23	Existen incentivos para el personal		
24	Se han implementado procedimientos de control de personal		
25	Se utilizan permisos escritos para autorizaciones de cualquier índole al personal		
26	Existe un sistema de promoción dentro de la empresa		
27	Existen procedimientos para la recepción de quejas y sugerencias		
28	Se realizan acciones concretas para solucionar quejas		
29	Existe un reporte de quejas y sugerencias		
30	Se realizan revisiones permanente por quejas y errores del personal		



ENCUESTA RESERVAS Y EMISIONES INTERNACIONALES

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	OBSERVACIONES
1	Existe un manual en el área de reservas y emisiones internacionales			
2	Se realizan reservas para todos los clientes que solicitan los servicios de Kapital Tours			
3	Se cuenta con todos los datos del cliente en las reservas			
4	Existe un control acerca de la transcripción de los datos del cliente a una base de datos			
5	Existe una base de datos sólida de los principales clientes			
6	Se tiene conocimiento acerca de la oferta de productos por parte de los proveedores			
7	Se cuenta con un plan de capacitación para el personal sobre los sistemas de información			
8	Existe un control acerca del archivo de documentos tales como reservas, boletos, etc			
9	Existe una correcta capacitación sobre atención al cliente			
10	Se conoce el procedimiento para pagos con tarjetas de crédito			
11	Existen procedimientos para el otorgamiento de crédito			
12	Existen políticas de crédito para determinadas empresas			
13	Existe un periodo de tiempo anticipado para realizar la reserva de tours, hoteles y vehículos			
14	Existe un procedimiento de facturación y manejo de facturas			
15	Existen procedimientos para reservas de hoteles, vehículos			
16	Se requiere de abono para confirmar reservas			
17	Existe un conocimiento de los requerimientos de los pasajeros para viajes internacionales			
18	Existen comunicación escrita de condiciones de viaje de los proveedores y de la agencia			
19	Se conocen los procedimientos automatizados para emisión de boletos			
20	Existe un procedimiento de quejas y sugerencias			
21	Existe un manual interno para ventas por internet o la capacitación adecuada			
22	Se conocen los procedimientos IATA			
23	Existe duplicidad en funciones en la agencia			
24	Se firma algún documento de exoneración de responsabilidad migratoria			
25	La información solicitada por el cliente, se la entrega de manera oportuna.			



ENCUESTA RESERVAS Y EMISIONES NACIONALES			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	Existe un manual en el área de reservas y emisiones nacionales		
2	Se realizan reservas para todos los clientes que solicitan sus servicios		
3	Se cuenta con todos los datos del cliente en las reservas		
4	Existe un control acerca de la transcripción de los datos del cliente a una base de datos		
5	Existe una base de datos sólida de los principales clientes		
6	Se tiene conocimiento acerca de la oferta de productos por parte de los proveedores		
7	Se cuenta con un plan de capacitación para el personal sobre los sistemas de información		
8	Existe un control acerca del archivo de documentos tales como reservas, boletos, etc		
9	Existe una correcta capacitación sobre atención al cliente		
10	Se conoce el procedimiento para pagos con tarjeta de crédito		
11	Existen procedimientos para el pago para el otorgamiento de crédito		
12	Existen políticas de crédito para determinadas empresas		
13	Existe un periodo de tiempo anticipado para realizar la reserva de tours, hoteles y vehículos		
14	Existe un procedimiento de facturación y manejo de facturas		
15	Existen procedimientos para reservas de hoteles, vehículos		
16	Se requiere de abonos para confirmar reservas		
17	Existe un conocimiento de los requerimientos de los pasajeros para viajes nacionales		
18	Existen comunicación escrita de condiciones de viaje de los proveedores y de la agencia		
19	Se conocen los procedimientos autorizados para emisión de boletos		
20	Existe un procedimiento de quejas y sugerencias		
21	Existe un manual de cotizaciones y venta de tours		
22	Se cumple con las políticas contables solicitadas por el departamento		
23	Existe funciones determinadas en el área de reservas nacionales		
24	Se firma algún documentos de exoneración de responsabilidad migratoria		
25	La información solicitada por el cliente se la entrega oportunamente		



ENCUESTA LLENADO DE VISAS

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	OBSERVACIONES
1	Existe un manual en el área de manejo de visas			
2	Se realizan solicitudes de visa para diversas partes del mundo			
3	Se realizan revisiones de documentos para trámites de visa			
4	Se conocen todos los tipos de visas existentes			
5	Se tiene un listado de todos los requisitos para las diferentes visas			
7	Existen capacitaciones en lo referente a las visas			
8	Existe una base de datos de los clientes que han solicitado colaboración para la obtención de visas			
9	Existe una correcta capacitación sobre atención al cliente			
10	Existen políticas de cobros y pagos con respecto a los servicios de visas			
11	Existen un procedimiento de facturación de visas			
12	La información solicitada por el cliente se la entrega oportunamente			
13	Existen procedimientos para el llenado de visas			



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Gestión



SENESCYT
Sistema Nacional de Educación Superior
del Ecuador

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Janina Paola Arteaga Cisneros, con C.C: #0922000294 autora del trabajo de titulación: *Diseño de una propuesta de un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora de turismo Kapital Tours S.A. de la ciudad de Guayaquil*, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de febrero de 2016

Nombre: Arteaga Cisneros Janina Paola
C.C: 0922000294



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño de una propuesta de un Modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Kapital Tours S.A. de la ciudad de Guayaquil.	
capacitación y certificación online		
AUTORA (apellidos/nombres):	Arteaga Cisneros Janina Paola	
REVISORAS)/TUTORA (apellidos/nombres):	Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs Ing. Elsie Zerda Barreno/C.P.A Laura Vera Salas	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado	
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas	
GRADO OBTENIDO:	Magister en Administración de Empresas	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	No. DE PÁGINAS:	100
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cuadro de Mando Integral	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Modelos, satisfacción de clientes, cuadro de mando integral, control de gestión, indicadores, mejora de procesos.	
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):		
<p>El presente proyecto de investigación presenta una propuesta de un Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Kapital Tours S.A. de la ciudad de Guayaquil, en la cual se realizó una exploración bibliográfica y documental de diferentes autores, considerando lo más relevante con el objetivo de analizar los procesos administrativos de la empresa y su incidencia en la calidad de servicios, en la que la información contenida en él, contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos y a su vez permita una toma de decisiones oportuna, segura y proactiva. De igual manera se recopiló información por medio de entrevistas y encuestas externas e internas logrando afianzar el objeto de estudio para identificar las falencias existentes la cual permitirán mejorar el proceso administrativo de la organización a través de este modelo de gestión.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4- 2897869/ 0987635822	E-mail: bb_japao85@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs	
	Teléfono: 042206950 ext 2763	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		