

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Rediseño administrativo de la empresa Promotora Turística
Rafa de la ciudad de Guayaquil, a través del uso del Balance
Scorecard para el período, 2022”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autoras:

Bach. Martillo Jordán, Gabriela Madelaine
Bach. Vega Navarrete, Paola Fernanda

Docente Guía:

Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERU

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

Esta investigación se la dedicó a mi madre Priscila, por ser el pilar más importante en mi vida, por su amor, ejemplo, y apoyo incondicional.

A mis hijas Mika, Belén y Ericka por ser mi motor y motivación. Y principalmente se lo dedico a mi esposo Erik, por tu amor incondicional, por demostrarme y decirme lo orgulloso que estás de mí. Por siempre estar allí. Te amo.

Paola Fernanda Vega Navarrete

Dedico este trabajo de titulación a mi Madre y amiga, siendo ella mi más grande ejemplo, por motivarme a seguir creciendo. Con sus sacrificios y experiencia me brinda los consejos oportunos para nunca decaer y siempre ser el orgullo para ella y toda mi familia.

Gabriela Madelaine Martillo Jordán

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida. A los docentes de la Escuela de Postgrado Neuman por haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente.

Paola Fernanda Vega Navarrete

Quiero expresar mi agradecimiento especialmente a Dios y la Virgen, por ser ellos un grande pilar en mí vida, bendiciéndome día a día para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados de mí corazón y llegar a esta etapa tan importante de mi vida profesional.

A mi Madre Sra. Marcia Jordan y Abuelita Sra. Carmen Bustamante, que con su amor, trabajo y sacrificio han sido cómplices en todas mis decisiones, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A mi esposo MBA. Cristhian Pacheco que, con su experiencia, amor, amplia instrucción académica supo brindarme todo el apoyo dándome siempre palabras de aliento, fuerzas y ganas para nunca desmayar y continuar con este trabajo de tesis.

Agradezco a mis Docentes y compañeros de la Escuela de Postgrado Neumann, por todo el apoyo y conocimiento brindado durante este largo camino de la Maestría.

Gabriela Madelaine Martillo Jordán

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	- 3 -
AGRADECIMIENTO.....	- 4 -
ÍNDICE GENERAL.....	- 5 -
ÍNDICE DE TABLAS.....	- 9 -
ÍNDICE DE FIGURAS.....	- 11 -
RESUMEN.....	- 12 -
ABSTRACT.....	- 14 -
INTRODUCCIÓN.....	- 16 -
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	- 18 -
1.1. Título del tema.....	- 18 -
1.2. Planteamiento del problema.....	- 18 -
1.3. Objetivos de la Investigación.....	- 20 -
1.3.1. Objetivo General.....	- 20 -
1.3.2. Objetivos Específicos.....	- 20 -
1.4. Justificación.....	- 21 -

1.4.1	Justificación teórica	- 21 -
1.4.2	Justificación metodológica	- 21 -
1.4.3	Justificación practica.....	- 22 -
1.5.	Metodología	- 22 -
1.5.1.	Investigación exploratoria	- 23 -
1.5.2.	Investigación descriptiva.....	- 24 -
1.5.3.	Investigación de campo	- 25 -
1.6.	Alcances y limitaciones	- 25 -
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		- 26 -
2.1.	Conceptualización de la variable o tópico clave	- 26 -
2.1.1.	Cuadro de Mando Integral (CMI)	- 26 -
2.1.2.	Análisis de las Fuerzas Competitivas	- 28 -
2.1.3.	Planeamiento Estratégico	- 32 -
2.1.4.	Análisis interno y externo.....	- 38 -
2.1.5	Análisis FODA	- 39 -
2.1.6	Análisis de los factores del entorno	- 42 -
2.1.7	Rediseño administrativo	- 48 -
2.1.8	Sistemas estratégicos.....	- 49 -
2.1.9	Variables de calidad	- 50 -
2.2	Importancia del Cuadro de mando integral / Balance Scorecard	- 51 -

2.3 Análisis comparativo	- 54 -
2.4 Análisis crítico	- 55 -
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	- 57 -
3.1 Reseña histórica de Promotora Turística RAFA S.A. (Proturasa)	- 57 -
3.1.1 Reseña histórica del turismo en Ecuador	- 58 -
3.2 Filosofía organizacional.....	- 60 -
3.2.1 Misión	- 60 -
3.2.2 Visión.....	- 61 -
3.2.3 Políticas	- 61 -
3.2.4 Valores.....	- 62 -
3.3 Diseño organizacional.....	- 63 -
3.3.1 Organigrama funcional del departamento.....	- 64 -
3.4 Productos y/o servicios	- 65 -
3.5 Diagnóstico organizacional	- 66 -
3.5.1 Análisis FODA	- 67 -
CAPITULO IV: RESULTADOS	- 69 -
4.1 Marco metodológico.....	- 69 -
4.1.1 Investigación exploratoria	- 69 -
4.1.2 Investigación descriptiva.....	- 70 -

4.1.3	Investigación de campo	- 70 -
4.1.4	Alcances y limitaciones.....	- 70 -
4.2	Diagnóstico	- 71 -
4.2.1	Análisis Externo	- 73 -
4.2.2	Análisis Interno	- 82 -
4.3	Propuesta de mejora.....	- 107 -
4.3.1	Estructura de procesos.....	- 108 -
4.3.2	Análisis del Mapa de Procesos.....	109
4.3.3	Estrategias de mejora mediante el uso del Balance Scorecard.....	113
4.4	Mecanismos de control	124
4.5	Mecanismos de implementación	- 125 -
4.	Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	- 128 -
5.1.	Recomendaciones	- 128 -
	CONCLUSIONES.....	- 131 -
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	- 133 -
	ANEXOS.....	- 136 -
	Anexo 1: Instrumento de recolección de información	- 136 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1 La gestión del conocimiento y las perspectivas del CMI.....	- 52 -
Tabla2 Ventajas del Balance Scorecard.....	- 89 -
Tabla3 Implementación del Balance Scorecard	- 90 -
Tabla4 Mejora bajo la perspectiva del cliente.....	- 91 -
Tabla5 Mejora de procesos comerciales	- 92 -
Tabla6 Sugerencias de mejora.....	- 93 -
Tabla7 Evaluación del trabajo	- 94 -
Tabla8 Capacitaciones personal de ventas.....	- 95 -
Tabla9 Estrategias de comercialización	- 96 -
Tabla10 Estrategias de mercadotecnia	- 97 -
Tabla11 Uso del Cuadro de Mando Integral.....	- 98 -
Tabla12 Funcionabilidad del Software B. Sc.	- 99 -
Tabla13 Implementación del software del Cuadro de Mando Integral	- 100 -
Tabla14 Condiciones empresariales para la implementación.....	- 101 -
Tabla15 Mejoría de las ventas por medio del B. Sc.	- 102 -
Tabla16 Mejoría de la satisfacción de los clientes por medio del B. Sc.	- 103 -
Tabla17 FODA de la empresa promotora turística RAFA S.A.	- 106 -

Tabla18 Mapa Estratégico de la Promotora Turística RAFA S.A.	- 108 -
Tabla19 Perspectivas estratégicas de las variables de calidad mediante el uso del Balance Scorecard	113
Tabla20 Finanzas (Rentabilidad Económica)	117
Tabla21 Finanzas (Ventas).....	118
Tabla22 Clientes (Satisfacción del cliente)	119
Tabla23 Procesos Internos (Plan de ingreso económico)	120
Tabla24 Procesos Internos (Satisfacción del cliente)	121
Tabla25 Procesos Internos (Falencias dentro del complejo turístico)	122
Tabla26 Desarrollo Humano y Tecnológico (Pan de capacitaciones)	123
Tabla27 Mecanismos de control para la propuesta de mejora planteada	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1 Etapas del planeamiento estratégico.....	- 34 -
Figura2 Valores del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A.	- 62 -
Figura3 Organigrama estructural del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A.	- 63 -
Figura4 Organigrama funcional del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A.	- 64 -
Figura5 Productos y servicios del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A. - 65 -	
Figura6 Análisis PESSTEL.....	- 73 -
Figura7 Análisis de Porter	- 77 -
Figura8 Poder de negociación con los clientes	- 78 -
Figura9 Poder de negociación con los proveedores.....	- 79 -
Figura10 Rivalidad entre competidores	- 80 -
Figura11 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	- 80 -
Figura12 Amenazas de productos sustitutos.....	- 81 -
Figura13 Flujograma del proceso administrativo propuesto a mejora	- 84 -

RESUMEN

La empresa promotora turística RAFA S.A., tiene cinco años en sus labores formales dirigidas desde la ciudad de Guayaquil, durante los tres primeros años, lograron sus objetivos empresariales, pero a partir del cuarto, las cifras en ventas y clientes habituales ha ido disminuyendo. Esta investigación tuvo como propósito proponer un rediseño al sistema administrativo de la Promotora Turística Rafa, con el uso del Balance Scorecard para el período 2022.

La metodología utilizada fue la de desarrollo documental y la observación. A través un análisis interno y externo de la empresa en base a su entorno, se precisa identificar los factores críticos que le impide obtener éxito en su actividad económica, conocer cómo se encuentra valorada la misma por parte de sus clientes, y en base a los problemas que presenta la organización enlazar estrategias y objetivos claves para que mejore su desempeño.

El complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A., o Protuasa dispone de diversos atractivos con una adecuada infraestructura para los turistas que desean tener un lugar en donde disfrutar con familiares o amigos entre otras en donde se puede divertir de una manera natural al ambiente con varias actividades a la elección del cliente.

Se concluyó que, para diseñar un plan de control de acciones planificadas al término del primer año de gestión, se consideraron los objetivos de mejorar la rentabilidad, incrementar los ingresos por venta, aumentar la cartera, realizar la publicidad acorde a las nuevas tecnologías de información, ampliar las áreas de

diversión, capacitar a los empleados en diferentes áreas como gastronomía, servicio, entre otras. Se recomendó aplicar la revisión de indicadores luego del primer bimestre para verificar la tendencia de los resultados y poder corregir o mejorar estrategias, en los que sea el caso.

En sus principales hallazgos de los resultados debemos mencionar que, en la realización de cada objetivo se espera obtener los beneficios apropiados como es el de mejorar la rentabilidad económica de la empresa Promotora Turística RAFA S.A., en donde mediante la implementación de los diversos factores que se realizaran en las diversas respectivas se evaluara mediante la métrica como es el de las ventas en el mes del año actual menos las ventas en el mes del año anterior dividido para las ventas del año anterior por cien esto se obtendrá del registro de ventas de paquetes turísticos mensuales y de todos los ingresos que se efectúan en este complejo.

Con la propuesta planteada mejorará aumentar un 20% la efectividad del área de comercialización de la empresa, se deberá verificar si corresponde a los rangos según la semaforización en donde si este sobresa este porcentaje se encontrará en excelente y si es menor al 15% corresponde a inaceptable por lo que no se están cumpliendo con los objetivos planteados.

Palabras clave: BSC, empresas turísticas, turismo, rediseño administrativo, mapa estratégico.

ABSTRACT

The tourist promotion company RAFA S.A., has been in its formal work for five years, directed from the city of Guayaquil, during the first three years, they achieved their business objectives, but from the fourth, the numbers in sales and regular customers have been decreasing. The purpose of this research was to propose a redesign of the administrative system of the Tourist Promoter Rafa, with the use of the Balance Scorecard for the 2022 period.

The methodology used was that of documentary development and observation. Through an internal and external analysis of the company based on its environment, it is necessary to identify the critical factors that prevent it from obtaining success in its economic activity, to know how it is valued by its clients, and based on the problems that the organization presents linking strategies and key objectives to improve its performance.

The tourist complex Promotora Turística RAFA SA, or Protuasa has various attractions with an adequate infrastructure for tourists who want to have a place where they can enjoy with family or friends, among others, where they can have fun in a natural way to the environment with various activities to customer's choice.

It was concluded that, to design a control plan for planned actions at the end of the first year of management, the objectives of improving profitability, increasing sales income, increasing the portfolio, advertising according to new information technologies were considered, expand the entertainment areas, train employees in different areas such as gastronomy, service, among others. It was recommended to apply the review

of indicators after the first two months to verify the trend of the results and to be able to correct or improve strategies, where applicable.

In its main findings of the results we must mention that, in the realization of each objective it is expected to obtain the appropriate benefits such as improving the economic profitability of the company Promotora Turística RAFA SA, where by implementing the various factors that are carried out in the various respective ones, it will be evaluated through the metric such as the sales in the month of the current year minus the sales in the month of the previous year divided by the sales of the previous year by one hundred this will be obtained from the record of sales of tourist packages monthly and all income that is made in this complex.

With the proposed proposal, the effectiveness of the company's commercialization area will improve by 20%, in this sense, it should be verified if it corresponds to the ranges according to the traffic lights where if this stands out, this percentage will be found in excellent and if it is less than 15% corresponds to unacceptable, so the objectives set are not being met.

Keywords: BSC, tourism companies, tourism, administrative redesign, strategic map.

INTRODUCCIÓN

El propósito final de este documento es hacer el rediseño administrativo del área de comercialización de la Promotora Turística Rafa a través del uso del Balance Scorecard para el período 2022, es una metodología que ayuda a definir las estrategias diseñadas para una correcta gestión administrativa, orientando a objetivos que luego permitan medir el cumplimiento de los mismos.

Por ello se escribió el primer capítulo en donde se detallan los antecedentes del estudio, tales como el planteamiento del problema, objetivos tanto principales como objetivos específicos, también se realizará la justificación del presente trabajo de investigación y se establecerá los alcances del estudio.

El segundo capítulo constituye un marco teórico en donde se sustenta el cuadro de mando integral, que es la técnica utilizada en el Balance Scorecard, también se detalla la forma correcta de hacer el análisis del entorno con el cruce de definiciones teóricas tales como rediseño administrativo, los sistemas estratégicos y las variables de la calidad, todos aquellos que se desean implementar en la propuesta. Los factores políticos y económicos del país no son los mejores, pero desempeñan una forma de entender a la empresa.

En el tercer capítulo, se caracteriza por el marco referencial o contexto propio de la empresa investigada, en este acápite, se hizo el estudio exploratorio, en él se muestra el análisis PEST, el análisis de las fuerzas competitivas de Porter y el FODA, todos ellos en función de la empresa de turismo.

El cuarto capítulo, que es el desarrollo del tema, se hace una aplicación del diagnóstico a través de lo que se declara en la misión y visión de la empresa, así como los valores de la filosofía de la organización. En este acápite se diseñan las mejoras de las variables consideradas en el estudio que deben ser reformadas en función del mejor funcionamiento administrativo de la empresa y con el mapa estratégico, se construye el quinto capítulo de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Por ultimo en el quinto capítulo, que es donde se desarrollan las sugerencias en donde nos enfatizaremos en proponer las debidas sugerencias de implementación para la propuesta del rediseño administrativo del área de comercialización de la Promotora Turística Rafa a través del uso del Balance Scorecard para el período 2022, para finalizar con la inclusión de las conclusiones para la presente investigación, en donde se responderá con la finalización de los objetivos propuestos en el capítulo uno y desarrollados en el capítulo cuatro. Al final se incluirá la bibliografía de la presente investigación, al igual que la inclusión de los instrumentos o fichas en blanco de la presente investigación.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema

Rediseño administrativo de la empresa Promotora Turística Rafa de la ciudad de Guayaquil, a través del uso del Balance Scorecard para el período, 2022.

1.2. Planteamiento del problema

Las empresas promotoras de turismo en el Ecuador se han desarrollado muy bien en los últimos 10 años, pero su constancia del flujo de turistas no es la adecuada en todas, es necesario comprender que para que un negocio perdure, además de su atractivo creativo, debe ser sostenible en el tiempo, considerando altas y bajas de las visitas turística. Por ello el gobierno trata de fomentar el uso de productos turísticos, como lo es el caso de las haciendas temáticas en las temporadas bajas de visita y orienta a los propietarios para que administren con eficiencia el flujo de turistas en las temporadas altas.

El turismo de naturaleza en sí, son aquellos viajes responsables a áreas naturales, que conserva el medio ambiente y mejora el bienestar de la población local. Es turismo basado en las atracciones naturales de un área se puede clasificar en subproductos tales como observación de aves, fotografía, observación de estrellas, acampar, caminar, cazar, pescar y visitar parques. Estos turistas experimentales están interesados en una diversidad de recursos naturales y culturales. Las personas que utilizan estas alternativas quieren vivir lo que es real y quieren sumergirse en una rica experiencia natural, cultural o histórica.

Desde el punto de vista de la conservación, el turismo basado en la naturaleza ofrece incentivos para que las comunidades locales y los propietarios de las tierras conserven hábitats de vida silvestre de los que depende la industria; promueve la conservación al otorgar un mayor valor a las áreas naturales remanentes. A medida que el turismo de naturaleza se vuelve más importante para la economía local, las comunidades tienen un incentivo adicional para conservar sus áreas naturales restantes para los entusiastas de la vida silvestre y la vida silvestre.

Los esfuerzos de turismo basados en la naturaleza en Ecuador continuarán enfocándose en lograr la conservación del hábitat proporcionando información y asistencia a propietarios privados, comunidades, negocios y líderes de la comunidad local que deseen hacer que el turismo basado en la naturaleza sea una parte integral de su negocio y comunidad. Al empoderar a las personas a nivel local, se espera construir y brindar orientación a una industria en crecimiento que tiene una gran promesa para el desarrollo económico sostenible y la conservación del hábitat de la vida silvestre.

La empresa promotora turística RAFA S.A., es de hecho una hacienda que se desarrolla en el campo del entretenimiento turístico, tiene cinco años en sus labores formales dirigidas desde la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, durante los tres primeros años, lograron sus objetivos empresariales, pero a partir del cuarto, las cifras en ventas y clientes habituales ha ido disminuyendo y esto ha preocupado a sus accionistas. El actual modelo de negocio de la empresa está alineado al Plan Nacional del Buen Vivir y a la Matriz Productiva Ecuatoriana, pues el gobierno ha dado ciertas ventajas en cuanto a difusión turística nacional, pero sin embargo esto no ha sido aprovechado por la empresa en cuestión.

Aunque aún no se sabe con exactitud, en donde se está fallando como empresa, se conoce que las cifras de los estados de resultados, no son las mejores para la organización, y se observa en las políticas y reportes que en la formulación de las estrategias de comercialización hay una serie de incoherencias que ha perjudicado la realización de los objetivos, que es en donde se pretende hacer una definición del cambio de modelo de negocios para encontrar con una investigación, los indicadores de acción y resultados que provienen de las análisis cualitativos del Balance Scorecard, que se utilizará para detectar los inconvenientes organizacionales que podrán ayudar a que la empresa repunte su facturación.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer un rediseño al sistema administrativo & comercial de la Promotora Turística Rafa, con el uso del Balance Scorecard para el período 2022.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos administrativos & comerciales actuales de la empresa Promotora turística RAFA S.A.
- Proponer una mejora en el rediseño de los procesos administrativos & comerciales de la empresa Promotora turística RAFA S.A. basado en la herramienta del Balance Scorecard.
- Diseñar un plan de control de las acciones de mejora propuestas al término del primer año de gestión.
- Definir los mecanismos de implementación necesarios para la presente propuesta de mejora de la empresa Promotora turística RAFA S.A.

1.4. Justificación

La presente investigación se debe justificar desde el aporte en sí que se da desde modelos avanzados de evaluación de las empresas como lo es el Balance Scorecard que permite a los expertos en administración, buscar fallas en el modelo de negocio vigente, sin la inherencia de un público externo.

1.4.1 Justificación teórica

Se justifica teóricamente el presente trabajo de investigación, debido a que se dará uso de las teorías planteadas para el Balance Scorecard conocido también como Cuadro de mando integral, definido por los autores Robert Kaplan y David Norton, revisando como se ha dado sus teorías y el desarrollo de sus conceptos a lo largo del tiempo, para plasmar el presente trabajo de investigación.

El modelo de cuadro de mando integral es un sistema que permite la integración de las áreas administrativas, específicamente en las áreas de direccionamiento estratégico, con la intención de generar evaluaciones sobre el desempeño de estas áreas, esto según lo manifiestan los autores antes mencionados, y para la presente investigación generara una gran ayuda para poder mejorar los procesos administrativos & comerciales de la empresa objeto de estudio.

1.4.2 Justificación metodológica

El presente trabajo de investigación, se justifica metodológicamente ya que, mediante el objetivo principal por el que se persigue, que se utilice el modelo de Balance Scorecard, con los datos obtenidos de la investigación, de acuerdo a lo

expresado por Vicuña (2016), “Es una metodología que ayuda a definir las estrategias diseñadas para una correcta gestión administrativa, orientando a objetivos que luego permitan medir el cumplimiento de los mismos” (Vicuña, 2016). Es decir, es una primera fase científica que ayuda al gerente a observar lo que sucede dentro de la organización, para luego ir a estudios descriptivos para complementar el plan estratégico procedimental que aunará a los empleados en servir mejor y mejorar las condiciones laborales de la empresa, que en este caso es la hacienda que tienen un modelo de gestión turístico.

1.4.3 Justificación práctica

El presente trabajo de investigación se justifica prácticamente ya que, permitirá que la empresa a la cual se realizará el estudio, incremente el nivel de ingresos. Mediante esta gestión se podrá mantener un control personalizado para las funciones laborales que se deben cumplir internamente los ejecutivos del área comercial, buscando el desarrollo económico para estabilizar la situación actual por la que atraviesa RAFA S.A., en donde, la sostenibilidad de la empresa recaerá en el campo social, ayudando no solo a los accionistas a mejorar sus resultados, sino además incrementando el nivel de vida de la población circunscrita al modelo de empresa, es decir los stakeholders per se, de la empresa y los relacionados indirectos tales como las comunas alrededor de la hacienda.

1.5. Metodología

El enfoque de la investigación es mixto, es decir parte de lo cualitativo con el estudio que se hace de los procesos internos a través del BSC, para luego pasar a un estudio cuantitativo en donde se incluirán a los clientes y empleados de la empresa a

que respondan a un cuestionario de variables inherentes a la problemática descrita. Según lo establecido por Zamora y Andrade (2018), “el diseño de la investigación consiste en determinar procesos o estructurar pasos que guían al investigador a cumplir con su principal objetivo, levantar información acerca del acontecimiento o fenómeno bajo estudio” (Zamora, Zamora, & Andrade, 2018).

Tomando en cuenta el principal problema que presenta la promotora turística RAFA S.A., se establece que la investigación se la llevará a cabo teniendo como bases de estudio enfoques cuantitativos y cualitativos, es decir, “se realizará una investigación mixta, en donde se requiere obtener información de fuentes primarias y secundarias partiendo de un análisis documental y empírico. Por ende, se precisa llevar a cabo el proceso investigativo a través de una modalidad no experimental” (Cohen y Gómez Rojas, 2019). Ya que, es necesario tomar información directa e íntegra del objeto de estudio y analizar los resultados tal como son emitidos por los mismos para proponer las estrategias de mejora en la empresa objeto de estudio.

1.5.1. Investigación exploratoria

Según lo mencionan Andrade, y Armendáriz (2018), mencionan que, “la investigación exploratoria tiene como principal intención, proporcionar un panorama más claro del hecho o problema que se investiga. Dada la necesidad de recopilar información en base a la principal temática que encierra el presente trabajo” (Andrade, Alejo, & Armendáriz, 2018). Es preciso obtener datos a través de un estudio bibliográfico o bien llamado documental que permita sustentar y conocer desde la teoría todo lo relacionado con el Balance Scorecard adecuándose al modelo de

negocio de la promotora turística RAFA S.A., fundamentar a través de fuentes secundarias las variables que se encuentran inmersas en el mismo.

Se considera tomar la información de textos científicos, revistas y enciclopedias virtuales, periódicos digitales y demás referencias confiables que mantengan información relacionada con el tema principal del trabajo. “El BSC permitirá descubrir aquellos aspectos inherentes a la deficiencia interna de procesos que con la investigación descriptiva de campo luego incluirán conocimiento y con ello el desarrollo estratégico del negocio” (Villa, 2020).

1.5.2. Investigación descriptiva

Según lo definido por Ruiz (2016), “La investigación descriptiva se enfoca principalmente en detallar características o acontecimientos primordiales ligados a la realidad, obteniendo información a través de técnicas tales como encuestas, entrevistas o la observación” (Ruiz, 2016). Al llevarse a cabo la investigación descriptiva, lo que se busca esencialmente es obtener información más detallada que muestre la situación actual en el que se encuentra la promotora turística RAFA S.A.

A través un análisis interno y externo de la empresa en base a su entorno, se precisa identificar los factores críticos que le impide obtener éxito en su actividad económica, conocer cómo se encuentra valorada la misma por parte de sus clientes, y en base a los problemas que presenta la organización enlazar estrategias y objetivos claves para que mejore su desempeño.

1.5.3. Investigación de campo

Según lo manifiesta el autor Soler (2018), en donde indica que, “La investigación de campo es un tipo de estudio que posibilita llevar a cabo el levantamiento de la información en el lugar donde se encuentra ocurriendo el hecho o fenómeno, con el fin de recopilar datos directamente de fuentes primarias.” (Soler, 2018, pág. 66). En cuanto a la investigación de campo, para evidenciar con mayor claridad el problema que presenta la promotora turística RAFA S.A. es preciso direccionar gran parte de la investigación en aquel lugar, acudir a los principales objetos de estudio que se considera puedan proporcionar la información requerida, y obtener de ellos datos relevantes que ayuden en lo posible a resolver los problemas que presenta la misma actualmente.

1.6. Alcances y limitaciones

➤ El alcance que tendrá esta investigación será la ciudad de Guayaquil, es el área de acción de la empresa y de sus clientes, que tienen un mercado que se limita al turismo ecológico.

➤ La limitación que se tienen con este trabajo, es el acceso de los clientes, pues las restricciones sociales por la pandemia del 2020, ha limitado su operatividad, sin embargo, esta investigación, se plantea en mejorar la planificación estratégica de la empresa para el año 2022, es decir esperando una nueva normalidad social.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de la variable o tópico clave

2.1.1. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Para los autores Solano y López (2018), “el cuadro de mando integral encaja la visión y la estrategia de la empresa a través de un mapa con los objetivos e indicadores, organizados de acuerdo con cuatro parámetros: financiera; clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento” (Solano & López, 2018, pág. 287). Siguiendo la definición de los autores, estos indicadores deben estar vinculados a comunicar un pequeño número de cuestiones estratégicas generales, como el crecimiento de la empresa, reducción los riesgos y el aumento de la productividad.

El cuadro de mando integral, también conocido como Balance Scorecard (BSC), es una de las herramientas de gestión que consiste en un método que mide el rendimiento de la empresa. Fue desarrollado por profesores de la Harvard Business School y en la actualidad se utiliza ampliamente en la gestión de empresas, principalmente como un complemento a la planificación estratégica.

El cuadro de mando integral es un sistema de gestión que permite a las organizaciones traducir la visión y la estrategia en acción. Este sistema proporciona información sobre los procesos empresariales internos y externos para mejorar continuamente el desempeño de la organización y sus resultados.

2.1.1.1 Objetivos del Cuadro de mando Integral

Según los autores Kaplan y Norton (2017), “el objetivo principal del cuadro de mando integral es lograr la alineación entre la planificación estratégica y las actividades operacionales que ejerce.” (Kaplan & Norton, 2017, pág. 482). Traduce la misión y la estrategia en objetivos y medidas, organizados por los indicadores que servirán de guía a los empleados sobre las bases del éxito actual y futuro. Al articular los resultados deseados por la empresa, los empresarios esperan canalizar la energía, habilidad y conocimiento de todos los empleados de la organización para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Para Kaplan y Norton (2014), se deben de tomar algunas medidas, entre las cuales se pueden mencionar:

➤ **Aclarar y traducir la visión y la estrategia:** la traducción de la misión estratégica es crucial para el rendimiento de los objetivos de la organización y debe ser hecha por todos los administradores a través de un conjunto de objetivos e indicadores relacionados con cada departamento (mapa estratégico) contribuyendo a la creación de un consenso entre los gerentes, empleados y actividades de la propia organización (Kaplan & Norton, 2017, pág. 482).

➤ **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas:** los administradores (altos ejecutivos) deben identificar y establecer objetivos para sus empleados, definir los procesos, planificar el rendimiento financiero y también dictar la tasa de crecimiento ideal de la organización. Todo este planeamiento debe ser hecho de acuerdo con las capacidades reales de la empresa y como la proyección de desempeño de mercado en la que ésta participa (Kaplan & Norton, 2017, pág. 482).

➤ **Mejorar la retroalimentación y aprendizaje estratégico:** la realimentación es el proceso de revisión para evaluar el desempeño de los objetivos y la estrategia adoptada por la organización. Esta acción mejora las habilidades y conocimientos de los empleados, y mejora el seguimiento y control de la organización desde la representación de cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2017, pág. 482).

➤ **Comunicar y asociar los objetivos estratégicos y medidas:** permite a los gerentes comunicar la estrategia mediante la vinculación de los objetivos de negocio a los departamentos. La idea es asegurar que los gerentes de todos los niveles de la organización entienden las estrategias a largo plazo, y que tanto los objetivos departamentales e individuales están alineados entre sí. El cuadro de mando integral ayuda precisamente a esta alineación (Kaplan & Norton, 2017, pág. 482).

2.1.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas

Para el autor Amaya (2017), “el análisis Porter sirve para examinar el entorno competitivo en el que se enmarca la organización y para determinar el mejor posicionamiento de la empresa antes de la competencia” (Amaya, 2017, pág. 526). A través de esto, el empresario tendrá una visión más completa de la competencia y sabrá cómo sacar provecho de ella.

Este análisis fue propuesto por el profesor Michael Porter en la estrategia de fuerzas competitivas publicado en 1979. Antes de eso, la competencia sólo estaba relacionada con la rivalidad entre las empresas. Después de la publicación del artículo, los ejecutivos, consultores y estudiantes de negocios llegaron a entender que el

análisis de la competencia va más allá de la mera rivalidad entre las empresas que operan en el mismo segmento de mercado.

Las cinco fuerzas gobiernan la estructura de beneficios de una industria mediante la determinación de cómo se distribuye el valor económico que genera. Ese valor puede ser drenado a través de la rivalidad entre los competidores existentes, por supuesto, pero también puede ser negociado a través del poder de los proveedores o el poder de los clientes o ser limitada por la amenaza de nuevos competidores o la amenaza de sustitutos.

En la exploración de las implicaciones del marco de cinco fuerzas de Porter explica por qué una industria de rápido crecimiento no siempre es una rentable, cómo eliminar a los competidores de hoy a través de fusiones y adquisiciones puede reducir el potencial de ganancias de una industria, cómo las políticas gubernamentales juegan un papel cambiando la relación intensidad de las fuerzas, y cómo usar las fuerzas para entender los complementos.

Según el autor Caro (2016) manifiesta que, “el análisis de las 5 fuerzas de Porter se ha convertido en un clásico de la administración. Para desarrollar el análisis se necesita reflexionar sobre cinco contextos en los que opera la compañía, llamados por las fuerzas de Porter” (Caro, 2016, pág. 173). En su modelo, se considera que hay una fuerza central y cuatro, que impactan la central de forma diferente.

La herramienta de análisis de 5 fuerzas de Porter tiene una lógica sencilla del punto de vista conceptual, pero requiere una visión integral del negocio cómo eliminar a los competidores de hoy a través de fusiones y adquisiciones puede reducir el

potencial de ganancias de una industria. Para realizar el análisis, es preciso señalar los hechos que caracterizan a cada fuerza.

2.1.2.1. Rivalidad entre competidores

Es necesario comprender quiénes son los competidores directos en el momento. No siempre las compañías que venden el mismo producto compiten directamente. En este contexto, hay que entender algunos puntos:

- ¿Cuáles son los competidores directos (y cómo ser mejores que ellos);
- ¿Sus marcas ya están establecidas y son admiradas / respetadas?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los competidores? (tienen menores costos, lograr márgenes más altos, son bien ubicado, tienen altos niveles de lealtad, etc.).

2.1.2.2. Productos sustitutos

Uno de los errores más grandes que un empresario puede hacer es entender que si su producto es innovador, no tiene competidor. Por más insólito que sea, si se soluciona un problema existente, debe de haber otras formas, por menos en parte, para solucionar la misma cuestión. Para responder a este punto, es necesario enumerar otros productos que también pueden ofrecer el mismo beneficio o algo similar.

2.1.2.3. Poder de negociación con los proveedores

Si el negocio depende de unos pocos proveedores - sobre todo si la oferta es algo raro y difícil de encontrar, estará a merced de las decisiones sobre precios,

condiciones y niveles de calidad. Los problemas pueden resultar si un proveedor decidiera suministrar también (O exclusivamente) al competidor. Más de responder a esta pregunta, el empresario tiene que pensar acerca de cómo tener acceso a excelentes proveedores, sin depender exclusivamente de uno u otro. (Caro, 2016, pág. 173).

2.1.2.4. Nuevos entrantes

Para un empresario primerizo o de una empresa de pequeño porte, es difícil responder a este factor. Pero, desde el principio de negocio, es necesario pensar en crear barreras de entrada. Patentes, marcas fuertes (debidamente registrada), contratos exclusivos e incluso precaución a la imagen comercial (competencia desleal) deben ser planificadas por el empresario para evitar o dificultar la llegada de nuevos competidores al mercado.

2.1.2.5. Poder de negociación con los clientes

Según los autores Pedrós y Milla (2018), manifiestan sobre el poder de mercado como “al principio, esta fuerza tenía más sentido para las empresas que venden a un pequeño número de clientes, que tenían un gran poder de negociación con la empresa” (Pedros & Gutiérrez, 2018, pág. 250). Esto es cierto en la actualidad y corresponde al empresario, buscar una solución para no depender de pocos consumidores, en Internet, un solo cliente puede tener un gran poder de negociación con una empresa que vende a millones de clientes si se utiliza, por ejemplo, las redes sociales. Además de tener una amplia gama de clientes, se deben tratar a todos con la excelencia.

El análisis de las cinco fuerzas ayuda a las organizaciones a comprender los factores que afectan a la rentabilidad de un sector específico, y pueden ayudar a informar las decisiones relativas a: la posibilidad de concertar una industria específica; ya sea para aumentar la capacidad de un sector específico; y el desarrollo de estrategias competitivas.

2.1.3. Planeamiento Estratégico

La planificación estratégica es desarrollar, sobre la base de la misión y de negocios de la empresa, un plan de acción y objetivos con el fin de garantizar la calidad, la utilidad y la marca de la compañía, que ofrece una visión del futuro, independientemente del tamaño de la organización (Lerma & Barcena, 2017).

Con el actual escenario económico mundial globalizado en que la competitividad, las constantes inestabilidades políticas y económicas, y las innumerables adversidades ambientales están fuertemente presentes, varias empresas actúan de manera más instintiva a través de una planificación estratégica consciente (Soler, 2018).

La planificación estratégica debe ver formas en los riesgos puedan ser cubiertos y que conduzcan al éxito, esto significa que el nivel estratégico de gestión tiene como objetivo ver donde la empresa debe llegar y seleccionar formas viables para el desarrollo de las acciones necesarias para que la empresa llegue ahí.

La estrategia puede ser trabajada en varias maneras. La buena gestión depende de la comprensión y el énfasis de la clase correcta de estrategia. De acuerdo

con el autor Sierra (2019), una buena planeación estratégica debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde quiere ir?
- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo?
- ¿Cuándo?
- ¿Cuánto?
- ¿Para quién?
- ¿Por qué?
- ¿Por quién?
- ¿Dónde? (Sierra, 2019).

La planeación estratégica se torna muchas veces en un elemento secundario en épocas de crisis. Pero, si no hay un buen planeamiento y una estrategia bien fundamentada en la gestión científica, las empresas colocan en riesgo su propia supervivencia en un mercado competitivo. En este sentido, la planificación estratégica, es el punto de partida en la gestión estratégica de las organizaciones, independientemente de sus tamaños y tipos. Este plan tiene como objetivo tomar una acción decisiva y los resultados en la realización de las actitudes proactivas en la gestión de las organizaciones (Vicuña, 2016).

2.1.3.1. Etapas del Planeamiento Estratégico

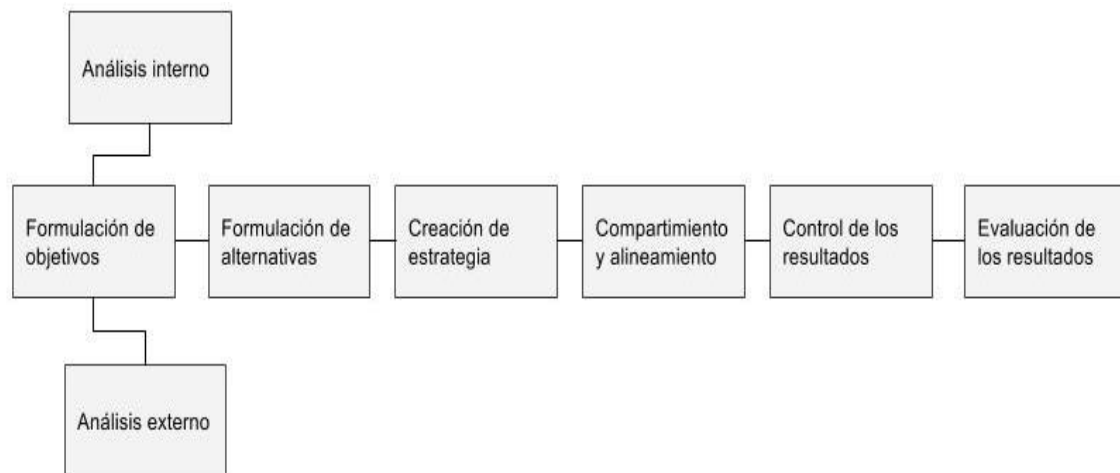


Figura 1
Etapas del planeamiento estratégico
Fuente: Elaboración Propia

Según el autor Abascal (2013) manifiesta que “la planificación estratégica de organización se lleva a cabo en varias etapas, de acuerdo con el tamaño, la estructura y la movilización de líderes” (Abascal, 2013, pág. 599). En general, los principales pasos del proceso son:

- **Formulación de objetivos de la organización y las prioridades a largo plazo:** incluye la definición de la visión - lo que “sueña” la organización, el futuro de realización que motiva el presente y la declaración de la misión que identifica la organización, sus campos, sus direcciones.
- **El análisis de las fortalezas y limitaciones internas:** esto se realiza con el fin de reforzar las fortalezas y superar las debilidades (Abascal, 2013, pág. 599).
- **La comprensión y la investigación de la situación actual,** con el modelo de grandes procesos de negocio, documentación y descripción de los procesos y actividades, escenarios de construcción, identificación de áreas de mejora

y el cambio (tiempo, costo y tecnologías de aplicación, por ejemplo), la identificación de problemas.

➤ **El análisis de los recursos** (financieros, bienes, recursos humanos, tecnológicos) disponibles para las operaciones actuales y futuras (Abascal, 2013, pág. 599).

También incluye el análisis de la estructura de la organización (tanto los aspectos positivos y negativos, la división del trabajo entre los departamentos y unidades) cómo los objetivos de la organización se dividen en los objetivos del departamento; cómo las áreas responden a los cambios de dirección. Por último, contiene la evaluación de los resultados financieros, la productividad, la innovación, y el crecimiento.

El análisis del entorno externo, desafíos y oportunidades: se trata de la evaluación y seguimiento de:

➤ Las tendencias políticas, económicas, sociales, culturales, legales, que afectan a la sociedad y otras compañías.

➤ El mercado y el público, las características actuales y las futuras tendencias, oportunidades y perspectivas.

➤ Las empresas que operan en la misma zona, con los mismos clientes, consumidores o recursos sobre todo en relación con los nuevos productos, la calidad, la reputación, la imagen de marca.

➤ Los proveedores y socios, para comprobar si los términos de las negociaciones con estas empresas se pueden cambiar en relación con los precios de productos y contratos de crédito (Abascal, 2013, pág. 599).

➤ El entorno tecnológico, pues las actividades básicas de muchas industrias están sujetas a cambios rápidos e impredecibles en esta área (Abascal, 2013, pág. 599).

El seguimiento del mercado es ejecutado por la formulación de los indicadores clave que servirán para el posicionamiento de la empresa. Según el autor Abascal (2013), en la formulación de alternativas de mejora, las líneas de actuación para alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta las condiciones internas y externas con:

- El análisis de las fortalezas y debilidades de la competencia que requieren acciones específicas de mejora.
- El análisis de los cambios de los procesos actuales (requisitos cambiantes).
- La búsqueda de buenas prácticas internas y el mercado.
- El modelo y simulación de los procesos propuestos.
- La identificación de responsable de nuevos procesos.
- La identificación y el detalle de las tecnologías necesarias de nuevos procesos.
- Los detalles del plan y la implementación de nuevos procesos de desarrollo (Abascal, 2013, pág. 599).

Creación de la estrategia (procesos, la estructura del producto, la cultura, el liderazgo), el desarrollo de métricas de desempeño, planes de contingencia, plazos, delegación de responsabilidades y otras iniciativas para la aplicación de los objetivos estratégicos. Un análisis de los proyectos en la realización de controles, están alineados con los objetivos a corto y medio plazo.

Compartimiento y alineamiento, con la discusión amplia de los planos de toda la organización, de manera que cada unidad desarrolla su propio plan, que es compatible con los objetivos generales. Estos procedimientos pueden ser sistemáticos en la rutina de la organización, por lo que la revisión de la planificación estratégica y la alineación de sus objetivos se evalúan continuamente.

➤ El control estratégico de los resultados en relación con los objetivos de la planificación (a través de herramientas como el Balance Scorecard - BSC. El monitoreo del desempeño puede ser sistematizado a través de informes periódicos.

➤ Evaluación de resultados con indicadores que muestran si cualquier área es corta de expectativas y necesita la interferencia gerencial. Esto conduce a la mejora de la planificación y la adaptación al medio ambiente y la cultura corporativa (Abascal, 2013, pág. 599).

2.1.3.2. Ventajas de la planeación estratégica

➤ Agilidad en la toma de decisiones, como objetivos de la empresa son claras.

➤ Un mejor conocimiento de sus competidores, ya que el PE exige que en su preparación.

➤ Una mejor comunicación entre los empleados, porque todos hablan la "lengua" de la compañía - Cultura Organizacional.

➤ La formación superior de gestión, a los empleados a niveles más bajos, ya que la empresa identifica el tipo de profesional que desea para su mesa con mayor facilidad.

- Mayor énfasis en el comportamiento de los empleados, porque todo el mundo sabe qué conseguir y por qué.
- Conciencia colectiva, la motivación y el compromiso de los involucrados, ya que todos los empleados conocen la importancia de su trabajo para el logro de los objetivos.
- Un mejor conocimiento del entorno en el que trabajan los empleados.
- Una mejor relación entre la empresa y el medio ambiente porque hay un estudio constante de los escenarios en los que opera la compañía.
- El aumento de la capacidad y velocidad de adaptación dentro de la empresa.

2.1.4. Análisis interno y externo

Para el autor Márquez (2016) nos manifiesta sobre el análisis interno y externo como “los tiempos son inciertos para las empresas de todo el mundo. Si el pensamiento estratégico siempre ha sido importante, en la actualidad hay varios factores que lo hacen esencial para cualquier negocio” (Marquez, 2016, pág. 81). La creciente demanda de los clientes y su poca lealtad, así como el clima de recesión económica son sólo algunos ejemplos.

Por tanto, es esencial dar mucha atención al análisis de la empresa en su entorno; el análisis FODA permite todo esto. Antes de empezar a trabajar con esta herramienta son necesarios dos pasos:

1) Descubrir los factores críticos de éxito: éstas son las actividades y la gestión de los elementos en los que la empresa tiene que ser excelente, debe tener un rendimiento por encima de los competidores. La empresa debe identificar con

precisión qué variables son los productos o servicios a los que los clientes dan más importancia y presentar las propuestas de los competidores. Es necesario en este momento responder a dos preguntas:

- ¿Cómo y por qué los clientes compran?
- ¿Con que propuestas se posicionan los competidores en el sector?

2) Identificar las competencias centrales de la empresa: analizando la empresa, es importante saber cómo son valoradas por los clientes las ventajas en relación a sus competidores. Hay muchos elementos a estudiar. Sin embargo, hay tres características esenciales que deben tener las competencias básicas:

- Debería contribuir a crear valor para los clientes
- Debe ser difícil de imitar
- Ellos deben permitir y facilitar el acceso a nuevos mercados

El análisis FODA es una forma generalizada de hacer el diagnóstico estratégico de la empresa. El objetivo es definir la relación entre las fortalezas y debilidades de la empresa, con las tendencias más importantes que tienen lugar en el entorno global de la empresa, sea el nivel global de mercado, el mercado específico, la situación económica, los requisitos legales, etcétera.

2.1.5 Análisis FODA

Según Talancón (2016), el FODA es la combinación de las iniciales de los cuatro elementos clave del análisis estratégico, estos son:

2.1.5.1 Fortalezas

La fortaleza describe las competencias más fuertes de la empresa, los que están en su influencia. Una forma de encontrarlos es mediante el uso de las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hace aquí?
- ¿Qué es lo que la empresa hace mejor?
- ¿Cuáles son los recursos que tiene la empresa?
- ¿Qué posee la empresa que es mejor que los competidores?
- ¿Qué hace que los clientes regresen al negocio?

Con estas respuestas se puede desarrollar esta parte del análisis, recordando siempre que cuanto mayor es la ventaja competitiva que aporta la energía, la más importante que se encuentra dentro del análisis.

2.1.5.2 Oportunidades

Las oportunidades son fuerzas externas a la empresa que pueden influir positivamente en la organización, pero no se tiene control sobre ellas. Las oportunidades muchas veces pueden venir a través de algún aspecto económico nuevo, como el advenimiento de la clase media, el aumento del número de hijos de los consumidores, la mejora de los ingresos y crédito, entre otros. Otro factor que puede influir en las oportunidades de desarrollo son las medidas de política del gobierno, como la opción de invertir en infraestructura.

2.1.5.3 Debilidades

Según la definición de la autora Nucci (2018), “los puntos débiles son las habilidades que están en la influencia, pero que de alguna manera obstaculizan y / o no generan ventaja competitiva” (Nucci, 2018). Puede encontrarlas haciendo las siguientes preguntas:

- ¿Mis empleados están capacitados para desempeñar las funciones?
- ¿Dónde debo mejorar mi negocio?
- ¿Por qué mis clientes eligen los competidores?
- ¿Cuáles son los defectos de mis empleados?
- ¿Por qué los clientes no regresan después de una compra?

2.1.5.4 Amenazas

Las amenazas son fuerzas externas que no sufren influencia y pesan negativamente al negocio. Pueden ser considerados como un reto que supone para la empresa y que puede deteriorar la capacidad de generar riqueza. Debe ser monitoreado constantemente por los administradores, ya que a menudo pueden tener un riesgo mucho mayor que la capacidad de retorno.

Es importante resaltar que el análisis FODA no solo se trata de un análisis de cuatro variables, es mucho más que eso. Los puntos a continuación, especifican la importancia de la realización del análisis:

- El análisis FODA ayuda a determinar si el negocio se encuentra saludable o no
- La empresa llega a conocer de ambos factores, tanto internos como externos, si estos afectan al éxito o fracaso.

- Ayuda en la formación de una estrategia con el fin de hacer los preparativos para las posibles amenazas de los competidores.
- Evalúa el entorno empresarial en una manera detallada para la toma de decisiones estratégicas para el futuro curso de acción.

2.1.6 Análisis de los factores del entorno

Los factores del entorno fueron acuñados como estudios PEST de la empresa: “es un método que permite el estudio cualitativo de un escenario determinado en base a los factores políticos (P), económica (E), social (S) y la tecnología (T)” (Chapman, 2016, pág. 371). El análisis de estas dimensiones, difíciles de cuantificar, en combinación con otros métodos de análisis del medio ambiente (factores externos e internos) de una organización, permiten la comprensión de los entornos complejos y en constante cambio.

El proceso de globalización de la economía requiere que las empresas (sobre todo las operaciones grandes, que tiene que hacer frente a situaciones más complejas), estar preparadas para hacer tomar rápidamente decisiones basadas en la información que está cambiando constantemente y son influenciados por muchas variables.

El uso de métodos que facilitan el análisis de estos escenarios en un corto período de tiempo es esencial, porque de lo contrario, el análisis puede llegar a ser obsoleto incluso antes de que se complete. El análisis PEST debe estar basado en la consideración de sólo cinco dimensiones de mayor impacto en las actividades de la organización con el fin de evitar fugas y garantizar la eficacia del análisis.

De acuerdo con Gimbert (2017), "Cada dimensión del mencionado análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) se consideran factores que pueden influir directa o indirectamente en la organización" (Gimbert, 2017, pág. 193). En el análisis de la dimensión política, incluidas las leyes y reglamentos (normas), deberían tenerse en cuenta, por ejemplo, en qué medida un cambio brusco en la escena política nacional (cambio de gobierno, partidos o los cambios en la legislación) puede afectar a la organización. Los escenarios más estables son en general más favorables.

El entorno económico también merece una consideración cuidadosa. El análisis de la capacidad de la empresa para hacer frente a las diferentes etapas del ciclo económico y la influencia en esto, determinar, por ejemplo, si es más ventajoso para la organización la deuda a largo o corto plazo. Factores como la política fiscal, tipo de cambio o la política monetaria.

A la vez, el análisis que abarca los factores sociales, culturales y religiosas, permite principalmente proporcionar variaciones en las tendencias del mercado de los consumidores, que pueden ser críticos para la supervivencia de la viabilidad a largo plazo. La consideración de esta dimensión en el análisis PEST también identificará si el producto se ajusta a las necesidades y características de la región, siendo un factor determinante para el éxito de la empresa.

Según el autor Alan (2016), "cuantos más segmentos de la sociedad estén cubiertos por la empresa, se puede reducir los riesgos del proyecto" (Alan, 2016, pág. 78). Tan importante como la dimensión social para el éxito y el negocio de mantenimiento es el entorno tecnológico. Además de determinar el ciclo de vida del producto en el mercado, las innovaciones tecnológicas tienen un impacto considerable

en los costos de productos y contratación laboral. De una manera más detallada, se podrá especificar los diferentes factores dentro del análisis PEST, mostrados a continuación:

2.1.6.1 Factores políticos

De acuerdo con el autor Carrión (2018) los factores políticos se pueden identificar por:

➤ **Política internacional de gobierno**

- Influencia de los acuerdos internacionales sobre el desarrollo del mercado interno / externo, en la obtención de materias primas y otros bienes y servicios.
- Influencia de la restricción o impedimento a las transacciones internacionales por factores de carácter político.

➤ **Normas comerciales**

- Restricciones o impedimentos para la explotación comercial.
- La regulación de las condiciones de acceso a la distribución, el precio de venta de los productos, medios y formas.

➤ **Reglamentaciones técnicas**

- La regulación de los centros de producción, reglamentos y normas técnicas de diseño de producto, seguridad, materiales, energía, comercialización, calidad y protección del medio ambiente.

2.1.6.2 Factores económicos

➤ **Tipo de interés**

- Influencia en los costos de operación de la empresa, la compra de equipos, materiales y propiedades.
- Influencia sobre el precio de venta de los productos y las ventas.

➤ **Las fuentes de financiación**

- Disponibilidad de fuentes de financiación y adecuación.
- Poder de las fuentes de financiación.

➤ **La política de tipo de cambio**

- Influencia en los costes de adquisición de equipos, materiales y bienes de servicios.
- Influencia en el costo de venta y financiación

➤ **La inflación**

- Influencia sobre el precio de venta de los productos
- Impacto en el volumen de ventas.

➤ **Sistemas fiscales de la actividad de la empresa**

- Influencia de las formas de imposición de los beneficios e ingresos, productos, equipos, materiales, bienes y servicios.

- Política aduanera en la importación de productos intermedios para la producción, en los bienes finales y exportación.

➤ **Política de ingresos y aspectos sociales**

- Influencia sobre el personal de la compañía y el clima social en la actividad empresarial.

➤ **Entorno económico general**

De acuerdo con el autor Zambrano (2016) los siguientes son los entornos económicos:

- Influencia de las inversiones privadas y públicas.
- Clima de confianza de los empresarios y clientes.
- Pronóstico del producto interno bruto y la industria (Zambrano, 2016).

2.1.6.3 Factores socio-culturales

➤ **Fenómenos opinión / moda**

- Los movimientos de defensa de los consumidores.
- Grupos de presión, los fenómenos de moda.
- Convicciones de carácter religioso, político o de otro tipo.
- Influencia de los líderes de opinión y medios de comunicación.

➤ **Los factores demográficos**

- La tasa de crecimiento de la población.
- Distribución de la población por regiones y género.

- La estructura de edades de la población.
- Tasa de natalidad y mortalidad.
- Las corrientes migratorias.

➤ **Los factores sociales**

- Distribución de los hogares según la clase social y la riqueza de las regiones.
- Composición de las familias.
- Evolución de los matrimonios y divorcios.
- Ciclo de vida de las familias.

➤ **Los factores culturales**

- Distribución de la población por nivel de educación.
- La exposición a los medios de comunicación.

➤ **Hábitos de consumo**

- Propensión a cambiar.
- Motivaciones genéricas de compra.
- Actitudes genéricas frente al consumidor.
- Grado de preferencia de los consumidores al producto.

➤ **Hábitos de compra**

- Locales de compra
- Cantidades de compra

- Frecuencias de compra (Zambrano, 2016, p.100).

2.1.6.4 Factores tecnológicos

➤ **Influencia de la tecnología en la producción**

- La aparición de nuevos materiales, fuentes de energía, técnicas de producción directa, técnicas de gestión de la producción, nuevos equipos.

➤ **Influencia de la tecnología en el mercado**

- Necesidades cambiantes del cliente.
- Desarrollo del producto actual.

➤ **Influencia de la tecnología en la comercialización**

- Influencia en el rendimiento del paquete, en los procesos de almacenamiento, transporte y costos, y el grado de satisfacción del cliente.
- Cuando se combinan con factores macro ambientales externos, los factores PEST se pueden clasificar como las oportunidades y amenazas en el análisis FODA.

2.1.7 Rediseño administrativo

El proyecto de Rediseño de Procesos Administrativos proporciona a la empresa un marco para la eficiencia, mejorando la forma en que hace negocios y cambiando la forma en que interactúa con el cliente. Se inició en respuesta a presupuestos administrativos más ajustados, jubilaciones pendientes del personal y cambios

tecnológicos en curso. Aprovechando la experiencia de la organización para abordar problemas de nuevas formas y desarrollar soluciones duraderas que satisfagan a los clientes (Castrogiovanni, Hambrick, & Zabra, 2021).

Partiendo de los conceptos de alto nivel, el trabajo en la fase de rediseño detallado, desarrolla aún más los proyectos individuales que cumplen con los conceptos y prioridades del diseño colaborativo. Los procesos que se rediseñan se priorizan en función de dónde los cambios brindan la mayor oportunidad para ahorrar costos y (o) mejorar el servicio, como se mencionó. La lista de proyectos y planes de proyectos de alto nivel se compartirán con actualizaciones periódicas. El programa de rediseño administrativo comenzará con comunicaciones más frecuentes, con historias de éxito y aprendizajes para proporcionar a las unidades ideas sobre cómo los procesos ya se han mejorado en otras partes de la organización (Firman, Putra, & Mustapa, 2020).

2.1.8 Sistemas estratégicos

Según el autor Porter (2017), consideró que “este punto de vista menos que óptimo si solo presenta el enfoque del modelo de ventaja competitiva sin medir los costos” (Porter, 2017). Por tanto, en este estudio, un cambio en la medición del concepto de ventaja competitiva que fue acuñado por Porter en 1985 fue proponer una variable costo-eficiencia manifiesta que debe estar en línea con la mejora en la calidad de producción de un producto basado en cambios de su sistema estratégico.

Un cambio en la medición del concepto de ventaja competitiva que fue acuñado por Porter fue proponer una variable costo-eficiencia que debe estar en línea con la mejora en la calidad de producción de un producto es decir del sistema empresarial.

La teoría de la lógica dominante en el servicio es la elección correcta para desarrollar el concepto de innovación en este estudio (Porter, 2017).

Según lo afirman Firman, Putra, & Mustapa (2020), “El sistema estratégico se define como el conjunto de variables que aplican de forma horizontal y vertical las acciones de la empresa en todos los campos que la organización posee” (Firman, Putra, & Mustapa, 2020). La teoría de la lógica dominante en el servicio es la elección correcta para desarrollar el concepto de innovación en el desarrollo de la empresa. Los estrategias se están apartando de las muchas críticas sobre la visión basada en los recursos para lograr una ventaja competitiva. Porter consideró este punto de vista menos que óptimo si solo presenta el enfoque del modelo de ventaja competitiva sin medir los costos.

2.1.9 Variables de calidad

De acuerdo con los autores Arciniegas y González (2016), con respecto a las variables de calidad manifiestan que; “las variables de calidad incluyen detalles sobre los datos que se recopilan mientras se realiza una operación” (Arciniegas & González, 2016). Los valores que proporcione para estas variables ayudan a verificar que los parámetros que son críticos para la calidad y los procesos de fabricación se encuentran dentro de los límites aceptables. Tanto los datos variables como los datos de atributos miden el estado de un objeto o proceso, pero el tipo de información que cada uno describe es diferente.

Los datos variables involucran números medidos en una escala continua, mientras que los datos de atributos involucran características u otra información que no se puede cuantificar. Las variables de calidad aparecen en cada sección de la

empresa, las que muestran una lista definidas de ellas para la operación, y los valores de estas variables para la serie o lote seleccionado en la fabricación o producción del servicio. “Estas variables se agrupan según el grupo de variables de calidad, en operaciones unitarias o conjuntas” (Carrión, 2018). Para este trabajo, se hará una revisión de las variables de calidad aquí consideradas como:

- Desarrollo humano
- Procesos internos
- Clientes
- Finanzas

2.2 Importancia del Cuadro de mando integral / Balance Scorecard

Según los autores Rodrigues, Aibar y Portela (2012), en su artículo denominado el Cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento, manifiestan la importancia como:

La importancia del cuadro de mando integral, también conocido como Balance Scorecard (BSC), es una de las herramientas de gestión que consiste en un método que mide el rendimiento de la empresa. Fue desarrollado por profesores de la Harvard Business School y en la actualidad se utiliza ampliamente en la gestión de empresas, principalmente como un complemento a la planificación estratégica, en donde el cuadro de mando integral es un sistema de gestión que permite a las organizaciones traducir la visión y la estrategia en acción.

La importancia del conocimiento como recurso estratégico supone un cambio en la forma de concebir la gestión de las organizaciones y en los sistemas de

dirección. Así, se considera importante reconocer y valorar los activos intangibles, tanto para mejorar la toma de decisiones como para demostrar, a los posibles usuarios externos, el potencial de la empresa para generar valor, agregando este conjunto de informaciones a los tradicionales indicadores financieros. A tenor de lo expuesto, muchos de los problemas actuales a que se enfrentan las organizaciones tienen que ver con el hecho de que sus activos intangibles no se identifican y no se gestionan adecuadamente. Además, dichos activos son difíciles de cuantificar en términos financieros (Quesado, Aibar Guzmán, & Rodrigues, 2012).

Tabla1
La gestión del conocimiento y las perspectivas del CMI

Objetivos de la gestión del conocimiento	Perspectivas del CMI			
	Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
Exploración del conocimiento acumulado	Impacto del programa de gestión del conocimiento.	Tiempo de respuesta; Reducción de rechazos; Tiempo de resolución de reclamaciones.	Reducción del tiempo de ciclo (índice de productividad); Número de soluciones resueltas por consultas al repositorio; Conocimiento de problemas a través de los repositorios; Presentaciones, reuniones, discusiones, etc.	---
Innovación del conocimiento nuevo	Entrega de nuevos productos.	----	Conocimiento nuevo creado por las comunidades.	Tiempo de desarrollo de nuevos productos.
Aumento del nivel de competencia	Número de nuevos clientes.	Tiempo de resolución de reclamaciones.	Popularidad del repositorio; Moneda corriente (actualizaciones) del repositorio.	Número de especialistas en cada función y respectivas competencias.

Fuente: (Quesado, Aibar Guzmán, & Rodrigues, 2012).

Para Kaplan y Norton (2014), se deben de tomar algunas medidas, entre las cuales se pueden mencionar:

➤ Aclarar y traducir la visión y la estrategia: la traducción de la misión estratégica es crucial para el rendimiento de los objetivos de la organización y debe ser hecha por todos los administradores a través de un conjunto de objetivos e indicadores relacionados con cada departamento (mapa estratégico) contribuyendo a la creación de un consenso entre los gerentes, empleados y actividades de la propia organización (Kaplan & Norton, 2017, pág. 482).

➤ Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: los administradores (altos ejecutivos) deben identificar y establecer objetivos para sus empleados, definir los procesos, planificar el rendimiento financiero y también dictar la tasa de crecimiento ideal de la organización. Todo este planeamiento debe ser hecho de acuerdo con las capacidades reales de la empresa y como la proyección de desempeño de mercado en la que ésta participa (Kaplan & Norton, 2017, pág. 482).

➤ Mejorar la retroalimentación y aprendizaje estratégico: la realimentación es el proceso de revisión para evaluar el desempeño de los objetivos y la estrategia adoptada por la organización. Esta acción mejora las habilidades y conocimientos de los empleados, y mejora el seguimiento y control de la organización desde la representación de cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2017, pág. 482).

➤ Comunicar y asociar los objetivos estratégicos y medidas: permite a los gerentes comunicar la estrategia mediante la vinculación de los objetivos de negocio a los departamentos. La idea es asegurar que los gerentes de todos los niveles de la organización entienden las estrategias a largo plazo, y que tanto los objetivos departamentales e individuales están alineados entre sí. El cuadro de mando integral ayuda precisamente a esta alineación (Kaplan & Norton, 2017, pág. 482).

2.3 Análisis comparativo

Como ya se lo ha establecido con anterioridad, la presente investigación trata sobre el rediseño administrativo de la empresa Promotora Turística Rafa de la ciudad de Guayaquil, a través del uso del Balance Scorecard para el período, 2022. En donde a través un análisis interno y externo de la empresa en base a su entorno, se precisa identificar los factores críticos que le impide obtener éxito en su actividad económica, conocer cómo se encuentra valorada la misma por parte de sus clientes, y en base a los problemas que presenta la organización enlazar estrategias y objetivos claves para que mejore su desempeño.

La empresa promotora turística RAFA S.A., es de hecho una hacienda que se desarrolla en el campo del entretenimiento turístico, tiene cinco años en sus labores formales dirigidas desde la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, durante los tres primeros años, lograron sus objetivos empresariales, pero a partir del cuarto, las cifras en ventas y clientes habituales ha ido disminuyendo y esto ha preocupado a sus accionistas. El actual modelo de negocio de la empresa está alineado al Plan Nacional del Buen Vivir y a la Matriz Productiva Ecuatoriana, pues el gobierno ha dado ciertas ventajas en cuanto a difusión turística nacional, pero sin embargo esto no ha sido aprovechado por la empresa en cuestión.

Se conoce que las cifras de los estados de resultados, no son las mejores para la organización, y se observa en las políticas y reportes que en la formulación de las estrategias de comercialización hay una serie de incoherencias que ha perjudicado la realización de los objetivos, que es en donde se pretende hacer una definición del cambio de modelo de negocios para encontrar con una investigación, los indicadores de acción y resultados que provienen de los análisis cualitativos del Balance

Scorecard, que se utilizará para detectar los inconvenientes organizacionales que podrán ayudar a que la empresa repunte su facturación.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizará el modelo estándar demostrado en la tabla 1 de la presente investigación, el modelo de Cordeiro (2012), donde se presenta la gestión del conocimiento y las perspectivas del CMI, “el papel de tres tipos de individuos: los clientes (que exigen calidad en los productos y servicios), los inversores (que exigen el incremento del valor de la organización) y los empleados (que exigen seguridad y un sistema de pagos atractivo)” (Quesado, Albar Guzmán, & Rodrigues, 2012).

2.4 Análisis crítico

La presente investigación como se lo ha mencionado tiene como objetivo el proponer un rediseño al sistema administrativo & comercial de la Promotora Turística Rafa, con el uso del Balance Scorecard para el período 2022, ya que el principal problema de la empresa es que, la empresa promotora turística RAFA S.A., tiene cinco años en sus labores formales dirigidas desde la ciudad de Guayaquil, durante los tres primeros años, lograron sus objetivos empresariales, pero a partir del cuarto, las cifras en ventas y clientes habituales ha ido disminuyendo. Esta investigación tuvo como propósito proponer un rediseño al sistema administrativo de la Promotora Turística Rafa, con el uso del Balance Scorecard para el período 2022.

El turismo de naturaleza en sí, son aquellos viajes responsables a áreas naturales, que conserva el medio ambiente y mejora el bienestar de la población local. Es turismo basado en las atracciones naturales de un área se puede clasificar en subproductos tales como observación de aves, fotografía, observación de estrellas,

acampar, caminar, cazar, pescar y visitar parques. Estos turistas experimentales están interesados en una diversidad de recursos naturales y culturales. Las personas que utilizan estas alternativas quieren vivir lo que es real y quieren sumergirse en una rica experiencia natural, cultural o histórica.

Desde el punto de vista de la conservación, el turismo basado en la naturaleza ofrece incentivos para que las comunidades locales y los propietarios de las tierras conserven hábitats de vida silvestre de los que depende la industria; promueve la conservación al otorgar un mayor valor a las áreas naturales remanentes. A medida que el turismo de naturaleza se vuelve más importante para la economía local, las comunidades tienen un incentivo adicional para conservar sus áreas naturales restantes para los entusiastas de la vida silvestre y la vida silvestre.

Aunque aún no se sabe con exactitud, en donde se está fallando como empresa, se conoce que las cifras de los estados de resultados, no son las mejores para la organización, y se observa en las políticas y reportes que en la formulación de las estrategias de comercialización hay una serie de incoherencias que ha perjudicado la realización de los objetivos, que es en donde se pretende hacer una definición del cambio de modelo de negocios para encontrar con una investigación, los indicadores de acción y resultados que provienen de las análisis cualitativos del Balance Scorecard, que se utilizará para detectar los inconvenientes organizacionales que podrán ayudar a que la empresa repunte su facturación.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1 Reseña histórica de Promotora Turística RAFA S.A. (Proturasa)

En el transcurso de los años se ha observado que existe una problemática en la PROMOTORA TURÍSTICA RAFA S.A., puesto que se ve reflejado en las actividades económicas realizadas en la Avenida Juan Tanca Marengo localizada en el Edificio Executive Center piso 703 de la ciudad de Guayaquil.

El desarrollo de esta propuesta se da para poder disponer de una mejor rentabilidad económica dentro de la empresa Promotora Turística RAFA S.A., además de contar con una mejor alineación hacia la parte administrativa de la empresa por medio de los empleados en donde favorece a muchos departamentos.

En este tipo de proyectos se pretende mejorar los indicadores financieros los mismos que están incluidos en las diversas perspectivas a tratar en este desarrollo para dar un mejor enfoque de las actividades comerciales en este negocio que ha obtenido diversos problemas a través de los años. Las actividades desarrolladas en el Balance Scorecard brinda una mejor salud corporativa puesto que se efectúan desde varias perspectivas importantes para cualquier negocio en donde estas constituyen a los pilares más fundamentales dentro del negocio.

La realización de los análisis situacionales se da para generar una mejor habilidad y crecimiento de la empresa y los empleados que la constituyen mediante una adecuada comunicación interna y externa para motivar a todas las personas a adquirir los paquetes turísticos de esta empresa.

3.1.1 Reseña histórica del turismo en Ecuador

Los promotores de turismo traen muchos aspectos diferentes de la industria de la hospitalidad y el turismo juntos para promover todos los componentes para el público, estas organizaciones trabajan juntas para crear una ventanilla única para las empresas de negocios y turistas que están buscando a alguien con conocimientos sobre la zona.

En el Ecuador, hay una variedad de promotores turísticos, que se encargan de sembrar el interés del público internacional por visitar el país y disfrutar de sus paisajes y actividades, en la actualidad, OPTUR es una organización reconocida que se direcciona a fortalecer el desarrollo integral turístico y se encarga de la representación de los miembros en todos los aspectos de participación turística.

Como esta, existen un gran número de empresas que desarrollan estas actividades, con el objetivo de incentivar a los turistas a pasar por el país, ofreciéndoles una serie de comodidades y facilidades mientras dure su estancia. Entre las más conocidas, además de la anteriormente mencionada, se pueden detallar las siguientes: Pacific Expeditions S.A. y Traveltips S.A. en Guayaquil, y Galextur y Georeisen en Quito.

Sin embargo, los promotores turísticos no son únicamente compañías, el Ecuador desarrolla diversos programas que se encuentran enfocados en que los ciudadanos habitantes en otros países, también puedan convertirse en promotores turísticos, incentivando a la gente con la que se relaciona a visitar el país.

Las empresas promotoras de turismo en el Ecuador se han desarrollado muy bien en los últimos 10 años, pero su constancia del flujo de turistas no es la adecuada en todas, es necesario comprender que para que un negocio perdure, además de su atractivo creativo, debe ser sostenible en el tiempo, considerando altas y bajas de las visitas turística. Por ello el gobierno trata de fomentar el uso de productos turísticos, como lo es el caso de las haciendas temáticas en las temporadas bajas de visita y orienta a los propietarios para que administren con eficiencia el flujo de turistas en las temporadas altas.

El turismo de naturaleza en sí, son aquellos viajes responsables a áreas naturales, que conserva el medio ambiente y mejora el bienestar de la población local. Es turismo basado en las atracciones naturales de un área se puede clasificar en subproductos tales como observación de aves, fotografía, observación de estrellas, acampar, caminar, cazar, pescar y visitar parques. Estos turistas experimentales están interesados en una diversidad de recursos naturales y culturales. Las personas que utilizan estas alternativas quieren vivir lo que es real y quieren sumergirse en una rica experiencia natural, cultural o histórica.

Desde el punto de vista de la conservación, el turismo basado en la naturaleza ofrece incentivos para que las comunidades locales y los propietarios de las tierras conserven hábitats de vida silvestre de los que depende la industria; promueve la conservación al otorgar un mayor valor a las áreas naturales remanentes. A medida que el turismo de naturaleza se vuelve más importante para la economía local, las comunidades tienen un incentivo adicional para conservar sus áreas naturales restantes para los entusiastas de la vida silvestre y la vida silvestre.

Los esfuerzos de turismo basados en la naturaleza en Ecuador continuarán enfocándose en lograr la conservación del hábitat proporcionando información y asistencia a propietarios privados, comunidades, negocios y líderes de la comunidad local que deseen hacer que el turismo basado en la naturaleza sea una parte integral de su negocio y comunidad. Al empoderar a las personas a nivel local, se espera construir y brindar orientación a una industria en crecimiento que tiene una gran promesa para el desarrollo económico sostenible y la conservación del hábitat de la vida silvestre.

Los promotores turísticos pueden ser empresas, y ecuatorianos en el extranjero, o incluso habitantes del país que promocionan el territorio nacional a través de redes sociales, considerando su alcance global, con el fin de incrementar la visita de extranjeros al Ecuador.

3.2 Filosofía organizacional

El complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A., o Protuasa dispone de diversos atractivos con una adecuada infraestructura para los turistas que desean tener un lugar en donde disfrutar con familiares o amigos entre otras en donde se puede divertir de una manera natural al ambiente con varias actividades a la elección del cliente.

3.2.1 Misión

Empresa que brinda diversos servicios turísticos aprovechando la naturaleza con la que cuenta en el sector además de disponer de un personal altamente

capacitado para efectuar todo tipo de funciones en el punto de venta o en las respectivas oficinas administrativas.

3.2.2 Visión

En el 2025 ser un negocio reconocido por contar con una empresa sólida y altamente liquida además de la creación de diversas sucursales dentro del país para incrementar el turismo nacional e internacional y aportar a la matriz productiva del país.

3.2.3 Políticas

- Fuerza de trabajo que cumpla con todos los reglamentos de higiene y de cuidado personal.
- Personal altamente capacitado para la adecuada atención a los clientes que demande este tipo de servicios.
- Contar con materia prima de calidad para poder satisfacer la demanda de los clientes.
- Cumplir con todos los reglamentos necesarios por efectuar este tipo de actividades turísticas.
- Mantenerse en una constante capacitación al personal interno y externo del negocio.

3.2.4 Valores

- **Honestidad:** Factor primordial de todo el personal que efectúa las actividades dentro de Promotora Turística RAFA S.A., en donde de este depende la reputación que tenga la empresa.
- **Respeto:** Este debe de ser tanto para los clientes y para el grupo de trabajo puesto que de esto depende la adecuada atención que se le brinda a los clientes y una armonía en el lugar de trabajo.



Figura2
Valores del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A.
Fuente: Elaboración Propia

La empresa y del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A. se fundamente principalmente en ocho principios que los ejerce diariamente en sus instalaciones con todos sus colaboradores y los mismos que son transmitidos a su distinguida clientela, ya que, la empresa entiende que depende de gran manera su éxito operacional del éxito o fracaso de las relaciones existentes entre sus clientes y colaboradores.

3.3 Diseño organizacional

A continuación, se presenta el organigrama estructural de la empresa y del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A. al ser una micro empresa no tiene amplios departamentos dentro de su estructura organizacional, en donde, resalta que tiene a la cabeza el área de la Gerencia General a cargo de la Ing. Angelina Sabate, de ahí tiene un modelo estructural vertical, en donde tiene el área de administración como ayuda y soporte primordial del área de Gerencia General, de ahí se subdivide en tres áreas terciarias que son las áreas de guía (área comercial) y el área de chef ejecutivo (cocina y eventos) y el área del contador (contaduría y finanzas).

La empresa y del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A. por su Razón Social PROTURASA, misma que tiene como principales actividades y dedicaciones a “actividades de centros vacacionales y recreativos”, la empresa inició sus actividades comerciales el 09/05/2008 y está representada con el RUC 0992565276001 ubicada en la Av. Juan Tanca Marengo s/n Av. Constitución, esto es en la ciudad de Guayaquil – Ecuador.

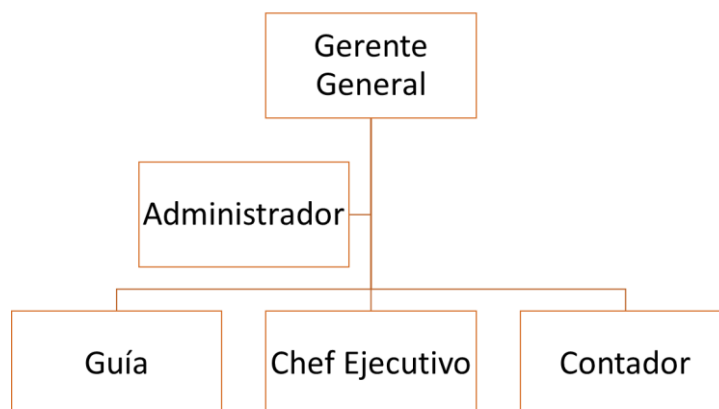


Figura3
Organigrama estructural del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A.
Fuente: (Promotora Turística RAFA S.A. Proturasa, 2020)

3.3.1 Organigrama funcional del departamento

A continuación, se presenta el organigrama funcional de la empresa y del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A., en donde se desglosa la cantidad de colaboradores que tiene la empresa en cada área mencionadas con anterioridad en el organigrama estructural, en donde podemos observar que actualmente en la empresa hay 24 colaboradores, sin mencionar a su principal la Gerente General.

Para el levantamiento de información se realizará el uso del instrumento de información denominado como cuestionario, el mismo que estará orientado a siete colaboradores de la empresa y a su principal la Gerente General, se realizará el cuestionario al administrador (1), a los guías (3), al chef ejecutivo (1) y al contador (1), y por supuesto a la Gerente General (1).

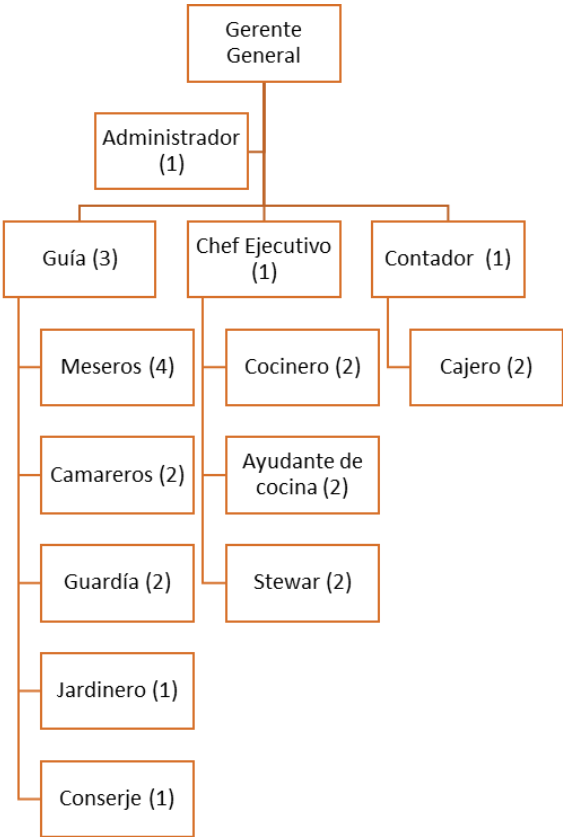


Figura4
Organigrama funcional del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A.
Fuente: (Promotora Turística RAFA S.A. Proturasa, 2020)

3.4 Productos y/o servicios

Los servicios proporcionados por la empresa y del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A. o Proturasa y que se diferencian ante la competencia son los siguientes:

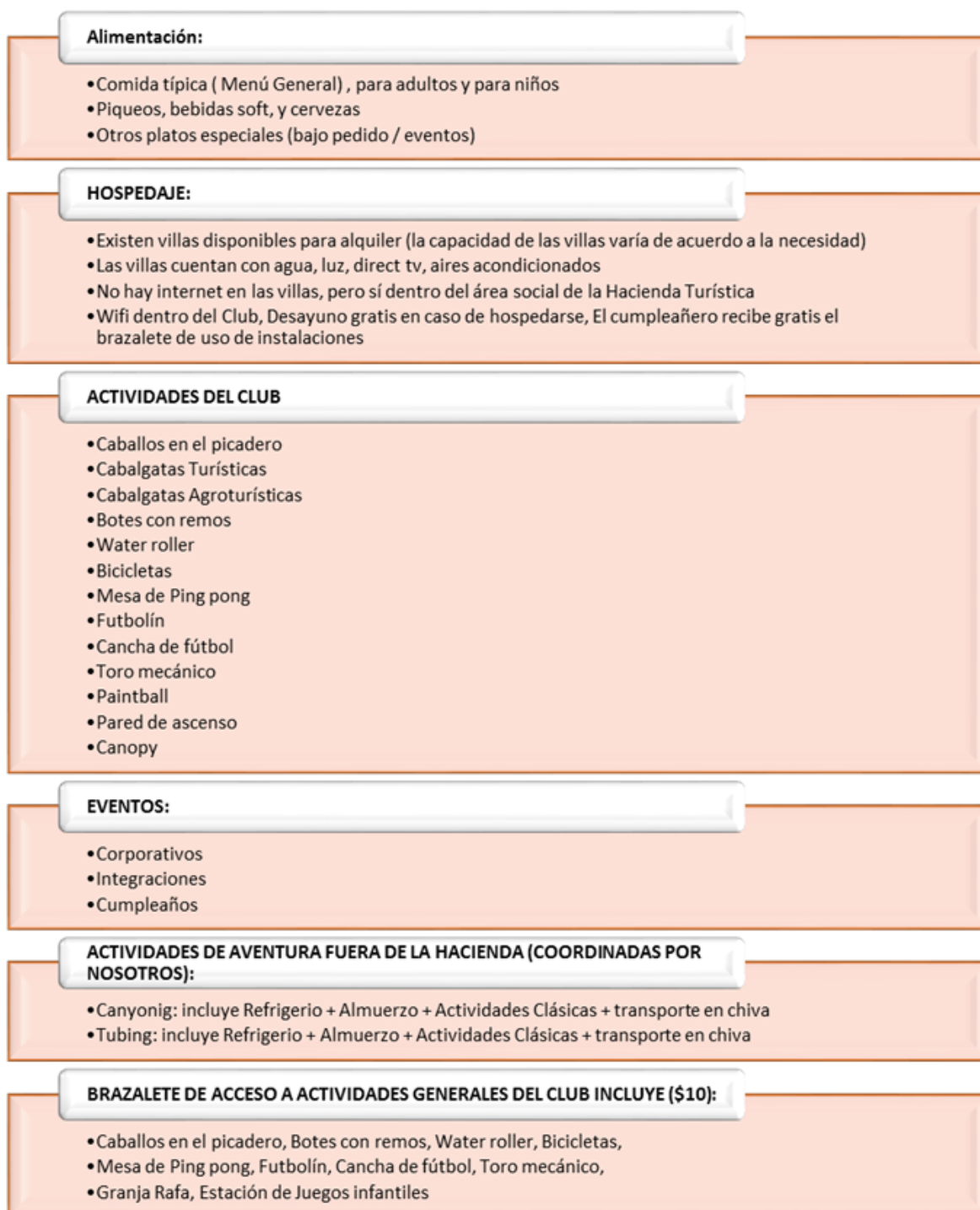


Figura5

Productos y servicios del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A.
Fuente: (Promotora Turística RAFA S.A. Proturasa, 2020)

Como se puede evidenciar en la figura anterior, la empresa y del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A., tiene una gran variedad de productos y servicios que ofrecen a su distinguida clientela, en donde se considera seis principales grupos al frente de sus servicios y productos ofrecidos, mismos que son:

- Alimentación.
- Hospedaje.
- Actividades del club.
- Eventos Sociales.
- Actividades de aventura en la hacienda.
- Brazaletes de acceso a actividades generales del club.

3.5 Diagnóstico organizacional

La empresa y del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A. se ha considerado dentro de su diagnóstico organizacional a que la empresa tiene cinco años en sus labores formales dirigidas desde la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, durante los tres primeros años, lograron sus objetivos empresariales, pero a partir del cuarto, las cifras en ventas y clientes habituales ha ido disminuyendo y esto ha preocupado a sus accionistas.

En donde, el actual modelo de negocio de la empresa está alineado al Plan Nacional del Buen Vivir y a la Matriz Productiva Ecuatoriana, pues el gobierno ha dado ciertas ventajas en cuanto a difusión turística nacional, pero sin embargo esto no ha sido aprovechado por la empresa en cuestión.

Se observa en las políticas y reportes que en la formulación de las estrategias de comercialización hay una serie de incoherencias que ha perjudicado la realización de los objetivos, que es en donde se pretende hacer una definición del cambio de modelo de negocios para encontrar con una investigación, los indicadores de acción y resultados que provienen de las análisis cualitativos del Balance Scorecard, que se utilizará para detectar los inconvenientes organizacionales que podrán ayudar a que la empresa repunte su facturación, para profundizar en el diagnóstico de la empresa se realizara el análisis bajo el uso de la herramienta del FODA, que nos permitirá entender desde un punto de vista interno y externos los fenómenos que han conllevado a la presente investigación.

3.5.1 Análisis FODA

3.5.1.1 Fortalezas

- Promueve el turismo campestre y de aventura en el Ecuador.
- Instalaciones que disponen de una esencia del campo mediante un paisaje armonioso y perfecto.
- Personal altamente capacitado para atender al cliente interno y externo a la empresa.

3.5.1.2 Oportunidades

- Expansión en el mercado por las diversas actividades que puede realizar el club.
- Apoyo por parte del gobierno puesto que este tipo de negocios incentiva al turismo nacional.

- Implementar nuevos paquetes turísticos que motiven al cliente a la asistencia de este negocio.

3.5.1.3 Debilidades

- No cuenta con un mando integral que disponga de beneficios para el personal interno y externo de esta empresa.
- Poco personal capacitado para efectuar este tipo de actividades como es la implementación de un cuadro de mando integral.
- Mínima infraestructura para la atención a los clientes que requiera de información sobre este parque turístico.

3.5.1.4 Amenazas

- Diversos lugares turísticos ubicados en toda el Ecuador.
- Lugares turísticos artificiales que cumplan las expectativas de las personas amantes a la naturaleza.
- Daños causados por la naturaleza que perjudican la infraestructura del negocio.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Marco metodológico

El enfoque de la investigación es mixto, es decir parte de lo cualitativo con el estudio que se hace de los procesos internos a través del BSC, para luego pasar a un estudio cuantitativo en donde se incluirán a los clientes y empleados de la empresa a que respondan a un cuestionario de variables inherentes a la problemática descrita.

Tomando en cuenta el principal problema que presenta la promotora turística RAFA S.A., se establece que la investigación se la llevará a cabo teniendo como bases de estudio enfoques cuantitativos y cualitativos, es decir, “se realizará una investigación mixta, en donde se requiere obtener información de fuentes primarias y secundarias partiendo de un análisis documental y empírico.

4.1.1 Investigación exploratoria

Es preciso obtener datos a través de un estudio bibliográfico o bien llamado documental que permita sustentar y conocer desde la teoría todo lo relacionado con el Balance Scorecard adecuándose al modelo de negocio de la promotora turística RAFA S.A., fundamentar a través de fuentes secundarias las variables que se encuentran inmersas en el mismo.

Se considera tomar la información de textos científicos, revistas y enciclopedias virtuales, periódicos digitales y demás referencias confiables que mantengan información relacionada con el tema principal del trabajo.

4.1.2 Investigación descriptiva

Al llevarse a cabo la investigación descriptiva, lo que se busca esencialmente es obtener información más detallada que muestre la situación actual en el que se encuentra la promotora turística RAFA S.A, a través un análisis interno y externo de la empresa en base a su entorno, se precisa identificar los factores críticos que le impide obtener éxito en su actividad económica, conocer cómo se encuentra valorada la misma por parte de sus clientes, y en base a los problemas que presenta la organización enlazar estrategias y objetivos claves para que mejore su desempeño.

4.1.3 Investigación de campo

En cuanto a la investigación de campo, para evidenciar con mayor claridad el problema que presenta la promotora turística RAFA S.A. es preciso direccionar gran parte de la investigación en aquel lugar, acudir a los principales objetos de estudio que se considera puedan proporcionar la información requerida, y obtener de ellos datos relevantes que ayuden en lo posible a resolver los problemas que presenta la misma actualmente.

4.1.4 Alcances y limitaciones

➤ El alcance que tendrá esta investigación será la ciudad de Guayaquil, es el área de acción de la empresa y de sus clientes, que tienen un mercado que se limita al turismo ecológico.

➤ La limitación que se tienen con este trabajo, es el acceso de los clientes, pues las restricciones sociales por la pandemia del 2020, ha limitado su operatividad,

sin embargo, esta investigación, se plantea en mejorar la planificación estratégica de la empresa para el año 2022, es decir esperando una nueva normalidad social.

4.2 Diagnóstico

Para continuar con el desarrollo de los resultados se presentará el diagnóstico de la empresa y del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A., en donde, se empezará con un análisis externo y un análisis interno de la empresa objeto del presente estudio, para continuar diagnosticando el proceso administrativo mediante un flujograma del proceso indicando los problemas que presentan las etapas y cómo afecta a la empresa, indicando los procedimientos adecuados para un rediseño administrativo que permita mejorar la situación problemática actual de la empresa y del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A.

De lo antes mencionado la empresa y del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A., es una hacienda que se lleva a cabo en el campo del entretenimiento turístico, tiene 5 años en sus tareas formales dirigidas a partir de la localidad de Guayaquil, provincia del Guayas, a lo largo de los 3 primeros años, lograron sus fines empresariales, empero desde el cuarto, las cifras en ventas y consumidores usuales ha ido reduciendo y esto ha preocupado a sus accionistas.

Aunque todavía no se conoce con precisión, en donde se está fracasando como compañía, se sabe que las cifras de los estados de resultados, no son las superiores para la organización, y se observa en las políticas y reportes que en la formulación de las tácticas de venta hay una secuencia de incoherencias que ha afectado la ejecución de las metas, que es en donde se pretende hacer una definición del cambio de modelo de negocios para hallar con una investigación, los indicadores de acción y resultados

que provienen de las estudio cualitativos del Balance Scorecard, que se usará para identificar los problemas organizacionales que van a poder contribuir a que la organización repunte su facturación.

El complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A., o Protuasa dispone de diferentes atractivos con una correcta infraestructura para los turistas que quieren tener un espacio en donde gozar con parientes o amigos entre otras en donde se puede divertir de una forma natural al ambiente con numerosas ocupaciones a la votación del comprador, para diseñar una estrategia de control de ocupaciones planificadas al término del primer año de administración, se consideraron las metas de mejorar la productividad, aumentar las ganancias por comercialización, incrementar la cartera, hacer la publicidad conforme a las novedosas tecnologías de información.

Se estableció también, el agendamiento de las superficies de diversión, capacitar a los empleados en diferentes zonas como gastronomía, servicio, entre otras. Se recomendó utilizar la revisión de indicadores después del primer bimestre para comprobar la tendencia de los resultados y poder arreglar o mejorar tácticas, en los cuales sea la situación, en la ejecución de cada objetivo se espera obtener las ventajas apropiados como es el de mejorar la productividad económica de la compañía Promotora Turística RAFA S.A.

En donde por medio de la utilización de los múltiples componentes que se realizaron en las múltiples respectivas se evaluó por medio de la métrica como es el de las ventas en el mes del año de hoy menos las ventas en el mes del año anterior dividido para las ventas del año anterior por cien esto se obtendrá del registro de

ventas de paquetes turísticos mensuales y de todas las ganancias que se efectúan en este complejo, con la iniciativa planteada mejorará incrementar un 20% la efectividad del área de venta de la organización, se tendrá que comprobar si corresponde a los rangos conforme con la semaforización en donde si este sobresale este porcentaje se encontrará en estupendo y si es menor al 15% corresponde a inadmisibles por lo cual no se permanecen cumpliendo con las metas planteados.

4.2.1 Análisis Externo

4.2.1.1 Análisis PESTEL



Figura6
Análisis PESSTEL
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.1.1 Político

En la actualidad la política del país se da puesto que ha existido un gobierno estable hace un gran tiempo lo que ha permitido al complejo turístico efectuar las actividades comerciales por que las normas aplicadas no han afectado a la

subsistencia. Es evidente que los actuales estatutos se han dirigido hacia un gobierno que se enfoca en una igualdad de pueblo destacando a las etnias y todos los beneficios que estas proporcionan hacia la comunidad además de brindar lugares naturales para que estos puedan aportar a la matriz productiva del país.

Mediante la implementación de algunas leyes dispuesta en la nueva Republica del mandatario Lenin Moreno se pudieron explotar lugares en los que existía una potencia turística que afecta de manera directa a la economía del país, lo que genera grandes beneficios para el negocio puesto que este brinda un apoyo hacia los ingresos internos.

4.2.1.1.2 Económico

El factor económico o la economía del país se ha mantenido en los últimos años lo que permite una estabilidad en cualquier tipo de negocios puesto que dispone de un precio neutro para la prestación de todos los servicios prestados por cualquier empresa. Es evidente que mediante la caída del petróleo hace que la economía de Ecuador tenga un decrecimiento puesto que esto afecto de manera directa para el país en el año 2015.

Este factor perjudica mucho al país puesto que el petróleo representaba un ingreso relevante para el Ecuador y la disminución del valor del mismo influye a la economía. Además, se observa un incremento en la tasa de desempleo del país puesto que todos estos factores no permiten mantener el personal en algunas empresas públicas y privadas.

4.2.1.1.3 Social

El aspecto social se da mediante el incremento y las campañas publicitarias que genera el actual gobierno para aumentar los ingresos mediante el desarrollo turístico del país en donde genera un gran aporte motivando e incentivando a todos los países a que visiten y disfruten de todos los lugares maravillosos con los que cuenta el Ecuador.

Este factor ayuda a la economía de este negocio puesto que mediante este tipo de estrategias se incrementa el ingreso de turistas nacionales e internacionales para poder disponer de mayores ingresos económicos en donde se destaca que si se cuenta con un negocio que disponga de beneficios para los extranjeros se proporciona un apoyo por parte del estado puesto que esto ayuda a la economía del país.

Mediante un análisis a nivel mundial en donde se desarrollan el sector en donde pertenece el mercado hotelero, las devaluaciones de la moneda y los efectos causados por la caída del precio del petróleo a nivel mundial; se destaca que Ecuador cuenta con la mejor tasa de crecimiento turístico en América Latina lo que es favorable para Promotora Turística RAFA S.A., puesto que si se implementa una adecuada campaña publicitaria para dar a conocer este negocio se dispondrá de mayores ingresos.

4.2.1.1.4 Tecnológico

En la actualidad mediante el Gobierno de la Revolución Ciudadana se destaca que se está promoviendo al desarrollo de la sociedad con el fin de mantenerse al margen de los cambios que se da en el ámbito mundial mediante la utilización de

factores electrónicos y digitales proporcionados en los centros de educación primaria, secundaria y superior con la finalidad de obtener resultados positivos en estas personas.

Los beneficios proporcionados por el estado disponen de grandes ventajas competitivas a nivel mundial puesto que esto ayuda a que el desarrollo en los diversos ámbitos pueda ser de calidad con información actualizada y que se encuentran en todos los lugares del país disponiendo de un mejor rendimiento en cuanto a telefonía y los accesos a la red que se dan en estos centros turísticos.

4.2.1.1.5 Ambiental

En el aspecto ambiental se da mediante las nuevas regulaciones dispuestas por el Ministerio del ambiente en donde se debe aportar por parte de cada negocio una inversión al cuidado del ambiente puesto que se debe de cuidar para minimizar la contaminación y poder mantener un tiempo más a largado del planeta en el que se reside (INEC, 2020).

Este negocio dispone de varios lugares ecológicos y naturales lo que afecta de manera directa al planeta y ayuda a la economía del país puesto que es un negocio que puede efectuar sus actividades comerciales aportando a la matriz productiva y generando ingresos para el negocio.

4.2.1.1.6 Legal

El actual gobierno dispuso una renovación en las leyes representadas en el turismo del Ecuador con la finalidad de impulsar y apoyar al desarrollo turístico del país y poder obtener mejores ingresos a nivel nacional, este factor favorece al negocio

puesto que si este cumple con los adecuados estándares de calidad tendrá un retorno de visita de los clientes que asisten al mismo y tendrán una recomendación por parte de estas personas.

Este tipo de desarrollo ayuda a generar una fuente de ingreso para las personas que laboran en esta institución en donde el propósito es disponer de paquetes turísticos en donde, se pueda reflejar un trabajo en equipo de diversos servicios proporcionados por un equipo de personas que se encuentran en la total disposición de atender las necesidades de los clientes que requieren este tipo de servicios (Ley de Turismo, 2018).

4.2.1.2 Análisis competitivo de Porter



Figura7
Análisis de Porter
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.1 Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación con los clientes es de impacto alto puesto que estos son los que generan los ingresos para el negocio en donde la participación en cualquier empresa es fundamental, destacando que mediante la aplicación de este cuadro de mando integral se obtendrá un mejor servicio para el negocio al momento de cumplir con las actividades comerciales las mismas que podrán satisfacer las necesidades de los clientes o posibles turistas.



Figura8
Poder de negociación con los clientes
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.2 Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es de impacto bajo puesto que la mayor parte de productos o servicios son proporcionados por la Promotora Turística RAFA S.A., en donde todo se dispone de la naturaleza en la que se encuentra rodeada este negocio, para lo cual la participación de sus abastecedoras de materia prima o de algún tiempo de elementos primordiales para el negocio no afecta en gran exactitud.



Figura9
Poder de negociación con los proveedores
 Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.3 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores existentes es medio - alto puesto que en este sector se encuentran situados lugares turísticos que cuentan con un alto tiempo en el mercado por lo que mediante ese factor hacen que los turistas acepten en gran demanda los servicios proporcionados por estos negocios como son los siguientes:

- El Balneario de agua dulce “La Unión”: las mismas que cuentan con cabañas al pie del río con diversas músicas.
- La Hacienda “La Danesa: Proporciona alternativas de agroturismo para aquellos que estén interesados en conocer y vivir la experiencia de ser parte de la cadena productiva agropecuaria.

Estas son algunos negocios en los que cuenta de una alta participación de diversos turistas nacionales e internacionales sin embargo el Ecuador cuenta con extensos lugares para poder efectuar cualquier paseo o disfrute familiar con un cambio de climas desde la Sierra, Oriente o Costa (Guayas Turismo, 2020).

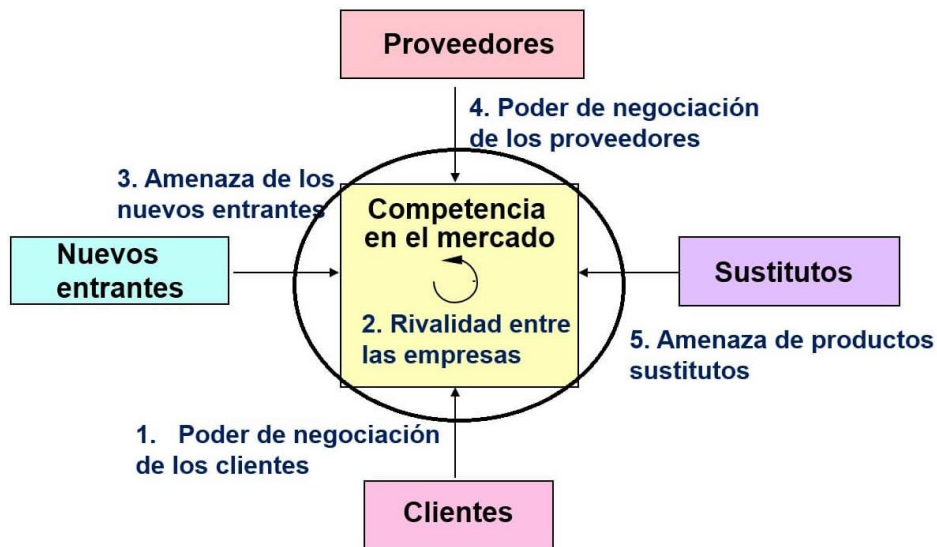


Figura10
Rivalidad entre competidores
 Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.4 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es de impacto bajo puesto que para iniciar con un proyecto de este tipo de amplitud se requiere de un alto capital y mediante la situación con la que se encuentra el país se necesita de una alta cantidad para cumplir con la demanda estricta por parte de los turistas nacionales e internacionales y lograr el posicionamiento en un mercado altamente competitivo.



Figura11
Amenaza de ingreso de nuevos competidores
 Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.5 Amenazas de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos hacia este negocio existe una variedad puesto que el país cuenta con variedad de climas en donde este puede ser un factor importante al momento de satisfacer las necesidades confort o de simplemente un paseo familiar o de amigos, en donde es necesario de un lugar que proporcione una atención de primera hacia el cliente, destacando que existen diversos lugares turísticos que cuentan con lugares artificiales pero que cumplen con las expectativas de cada turista.

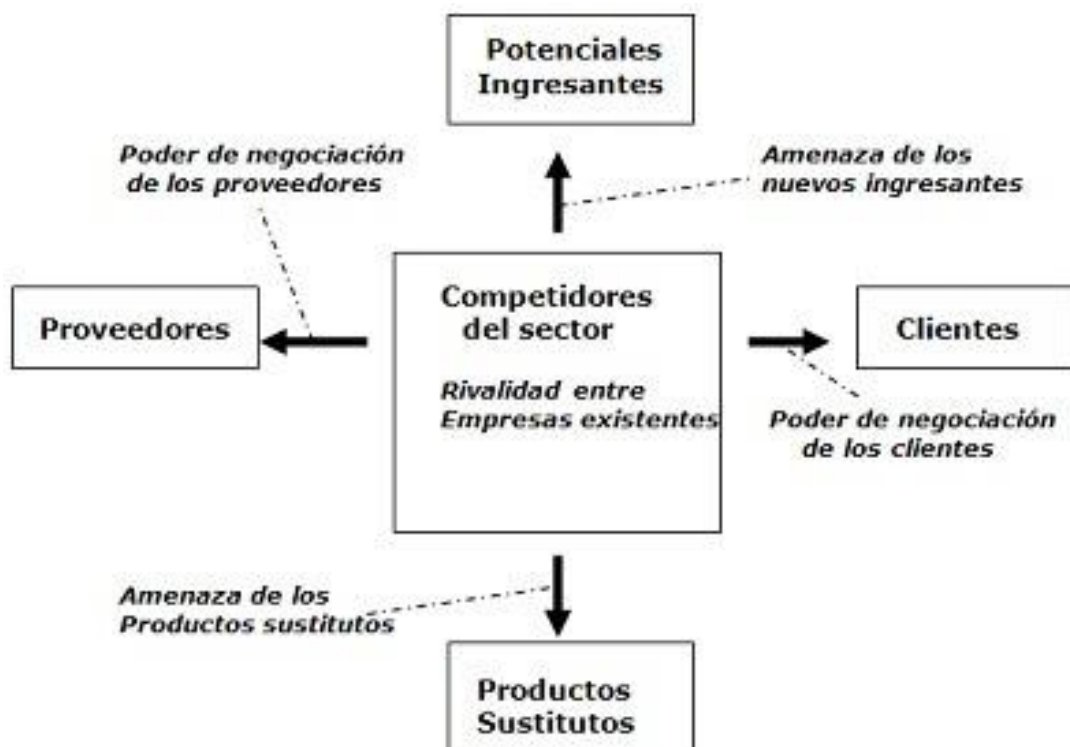


Figura12
Amenazas de productos sustitutos
Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Análisis Interno

4.2.2.1 Diagnóstico del proceso administrativo

Dentro del análisis interno desarrollado para la empresa y del complejo turístico Promotora Turística RAFA S.A. o Proturasa se dará inicio diagnosticando el proceso administrativo de la empresa objeto del presente estudio, en donde se tratará cual es el proceso que se pretende mejorar mediante la aplicación de un modelo de mando integral o Balance Scorecard, seguido por el flujograma del proceso de la empresa para indicar los procesos adecuados para el rediseño de mencionados procesos administrativos del actual problema de la empresa objeto de esta investigación.

La compañía promotora turística RAFA S.A., tiene 5 años en sus tareas formales dirigidas a partir de la metrópoli de Guayaquil, provincia del Guayas, a lo largo de los 3 primeros años, lograron sus fines empresariales, sin embargo, desde el cuarto, las cifras en ventas y consumidores comunes ha ido reduciendo y esto ha preocupado a sus accionistas, se sabe que las cifras de los estados de resultados, no son las superiores para la organización, y se observa en las políticas y reportes que en la formulación de las tácticas de venta hay una secuencia de incoherencias que ha afectado la ejecución de las metas, que es en donde se pretende hacer una definición del cambio de modelo de negocios para descubrir con una investigación.

El turismo de naturaleza en sí, son esos viajes causantes a zonas naturales, que mantiene el medio ambiente y optimización la paz poblacional local. Es turismo con base en las atracciones naturales de un área se puede clasificar en subproductos como por ejemplo observación de aves, fotografía, observación de estrellas, acampar,

caminar, cazar, pescar e ir a parques. Dichos turistas experimentales permanecen interesados en una variedad de recursos naturales y culturales. Los individuos que usan estas alternativas desean vivir lo cual es real y anhelan sumergirse en una rica vivencia natural, cultural o histórica.

Los indicadores de acción y resultados que provienen de los estudios cualitativos del Balance Scorecard, que se usará para identificar los problemas organizacionales que van a poder contribuir a que la compañía repunte su facturación, las organizaciones promotoras de turismo en el Ecuador se han desarrollado bastante bien en los últimos 10 años, empero su constancia del flujo de turistas no es la idónea en cada una de ellas, se necesita entender que para que un comercio perdure, además de su llamativo creativo, debería ser sustentable en la época, tomando en cuenta altas y bajas de las visitas turística.

4.2.2.1.1 Flujograma del proceso administrativo propuesto a mejorar

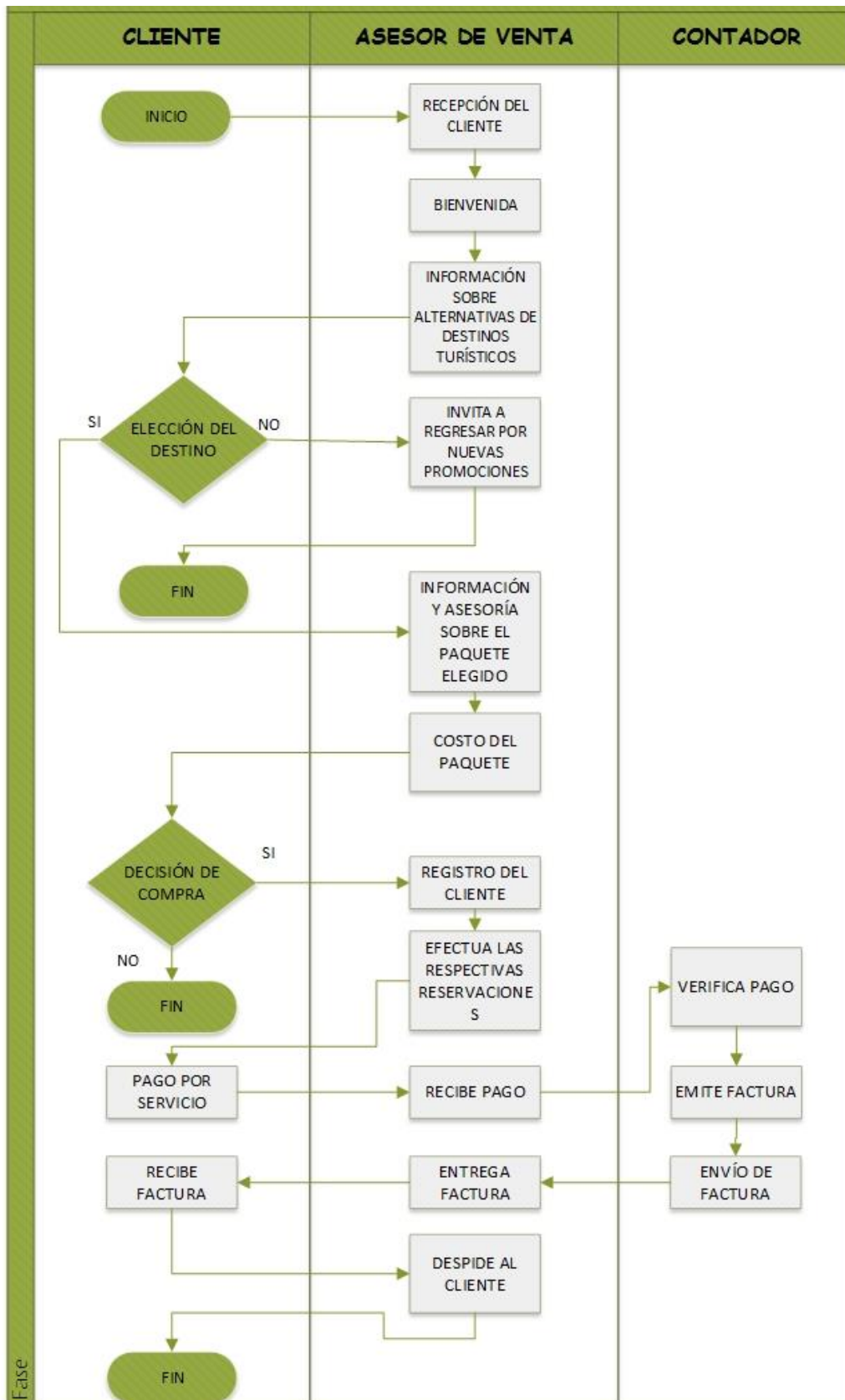


Figura13
 Flujograma del proceso administrativo propuesto a mejora
 Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1.2 Proceso administrativo que se mejorará

Como se puede ver en la figura 13 se presenta el flujograma del área de comercialización y ventas, ya que esta es el cuadrante o la perspectiva que se pretende mejora mediante la aplicación de un modelo de mando integral o balance Scorecard, ya que como se ha manifestado con anterioridad, el modelo de mando integral permite mejorar las principales perspectivas de las organizaciones, como lo son las perspectivas financieras, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos y la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Por lo antes descrito para la presente investigación se pretende mejorar la perspectiva de cliente, ya que el problema que actualmente aqueja a la empresa es su bajo nivel de ventas lo que ha impedido a la empresa se pueda consolidar y mejorar su marca dentro del mercado turístico de la ciudad de Guayaquil, ya que por el intermedio de la aplicación de un modelo de mando integral o Balance Scorecard y con la utilización de la perspectiva del cliente estamos seguras que la empresa mejorara considerablemente su servicio y satisfacción al cliente, mejorara el reconocimiento de la marca de la empresa promotora turística RAFA S.A, y ayudará a la empresa a mejorar su participación en el mercado aumentando sus ventas y mejorando los ingresos para la empresa.



Figura14

Proceso administrativo que se mejorará (Perspectiva del cliente)

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1.3 Problemas que presentan las etapas y cómo afecta a la empresa

Según lo antes descrito la empresa pretende mejorar la situación problemática actual de la empresa objeto de la presente investigación desde una perspectiva enfocada a los clientes, mediante la aplicación de un modelo de mando integral o comúnmente conocido como Balance Scorecard.

La empresa promotora turística RAFA S.A., dentro de sus principales problemas, presenta los siguientes problemas dentro de su flujograma comercial los siguientes problemas que han conllevado al desarrollo de la presente investigación que presenta posibles opciones de mejora para poder mitigar el bajo nivel de ventas en la empresa al igual que su inusitado desaceleramiento comercial en los últimos años según lo demostramos en el planteamiento del problema presentado.

Los principales problemas detectados en el flujograma previamente descrito que afecta actualmente a la operación de la empresa son los siguientes:

- Desaceleración en el volumen de ventas de los últimos dos años.
- Reducción de la satisfacción de los clientes.
- Bajas tasas de rentabilidad en los paquetes ofrecidos por la empresa.
- No se ha logrado fidelizar a los clientes de la empresa.
- Se han prolongado los plazos de entrega de los paquetes ofrecidos.
- Bajo nivel de ventas logrado por el equipo comercial.
- Desgastada imagen corporativa.
- Desatinadas estrategias comerciales.
- Ineficaces estrategias de marketing.

De los problemas de la empresa promotora turística RAFA S.A., presentados con anterioridad, mismos que se pretende hacer frente con la aplicación de modelo de mando integral o Balance Scorecard se intentará mejorar su situación problemática actual, generando que la empresa objeto de este estudio pueda mejorar su bajo nivel de ventas lo que ha impedido a la empresa se pueda consolidar y mejorar su marca dentro del mercado turístico de la ciudad de Guayaquil, ya que por el intermedio de la aplicación de un modelo de mando integral o Balance Scorecard y con la utilización de la perspectiva del cliente estamos seguras que la empresa mejorara considerablemente su servicio y satisfacción al cliente, mejorara el reconocimiento de la marca de la empresa promotora turística RAFA S.A.

A continuación, se presenta lo que se podría alcanzar con una buena implementación de la aplicación de modelo de mando integral o Balance Scorecard para la empresa promotora turística RAFA S.A. de la ciudad de Guayaquil – Ecuador.

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	
OBJETIVOS	MEDIDAS
NUEVOS PRODUCTOS	PORCENTAJE DE VENTAS PROVENIENTES DE NUEVOS PRODUCTOS
PROVISION OPORTUNA	TIEMPO DE ENTREGA (DEFINIDO POR EL CLIENTE)
PROVEEDOR PREFERIDO	PORCENTAJE DE COMPRAS DEL CLIENTE EN RELACION A TODAS SUS COMPRAS, EN EL AREA "RANKING" ENTRE LOS PROVEEDORES DEL CLIENTE
ASOCIACION ESTRATEGICA	NUMERO DE ESFUERZOS EN COMUN

Figura15
 Divisiones de la Perspectiva del cliente
 Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2 Aplicación del cuestionario

Para el levantamiento de información se realizará el uso del instrumento de información denominado como cuestionario, el mismo que estará orientado a siete colaboradores de la empresa y a su principal la Gerente General, se realizará el cuestionario al administrador (1), a los guías (3), al chef ejecutivo (1) y al contador (1), y por supuesto a la Gerente General (1).

El cuestionario contendrá un total de 15 preguntas realizadas a los miembros antes descritos, sus resultados serán tratados de manera confidencial, es decir solo serán utilizados para la presente investigación sin necesidad de injerir en ninguna decisión por parte de Gerencia General, el levantamiento de información tendrá como procesamiento y análisis mediante el programa de Microsoft Excel, mismo que permite el desarrollo de las tablas de frecuencia y las imágenes en pastel necesarias para mejorar el entendimiento de las preguntas del cuestionario desarrolladas a los colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A. participes de la misma.

➤ El alcance que tendrá esta investigación será la ciudad de Guayaquil, es el área de acción de la empresa y de sus clientes, que tienen un mercado que se limita al turismo ecológico.

➤ La limitación que se tienen con este trabajo, es el acceso de los clientes, pues las restricciones sociales por la pandemia del 2020, ha limitado su operatividad, sin embargo, esta investigación, se plantea en mejorar la planificación estratégica de la empresa para el año 2022, es decir esperando una nueva normalidad social.

4.2.2.2.1 Desarrollo del cuestionario

P1. ¿Conoce usted sobre las ventajas que tiene la implementación de un modelo basado en un cuadro de mando integral?

Tabla2

Ventajas del Balance Scorecard

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia

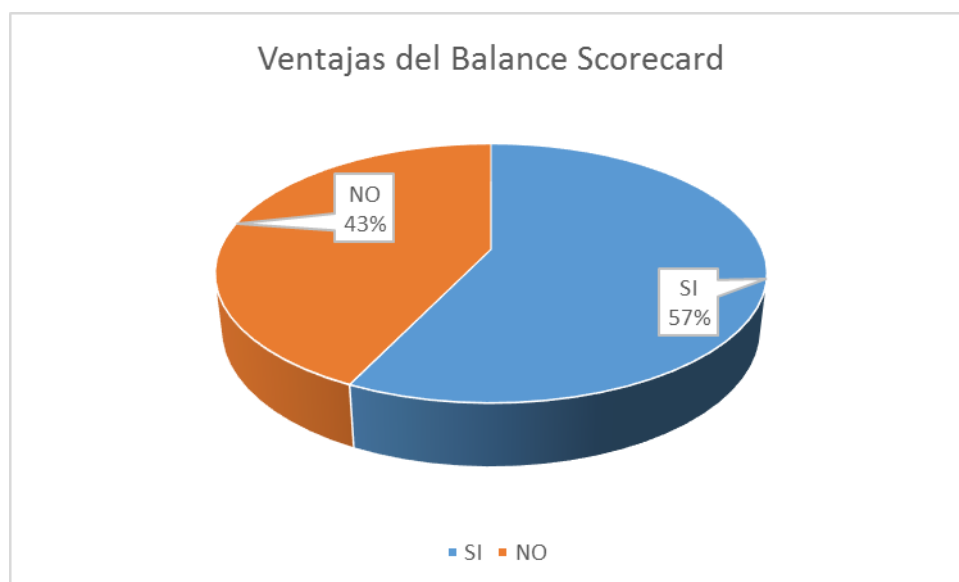


Figura16

Ventajas del Balance Scorecard

Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Conoce usted sobre las ventajas que tiene la implementación de un modelo basado en un cuadro de mando integral?, en donde, el 57% han contestado que sí, mientras un 43% han contestado que no a la pregunta en mención.

P2. ¿Considera usted que mediante la implementación de un modelo basado en un cuadro de mando integral para la perspectiva del cliente mejoren las ventas en la empresa?

Tabla3
Implementación del Balance Scorecard

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia

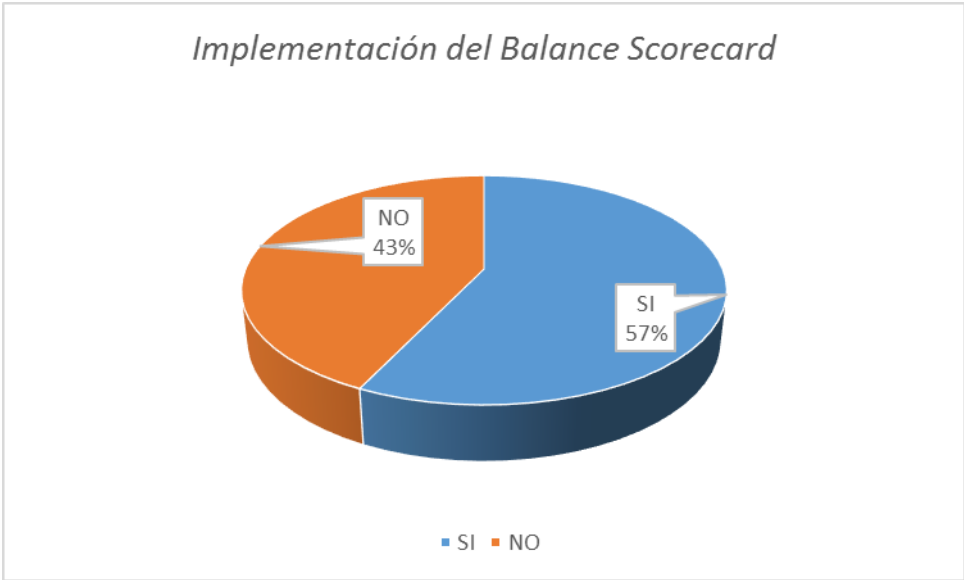


Figura17
Implementación del Balance Scorecard
Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Considera usted que mediante la implementación de un modelo basado en un cuadro de mando integral para la perspectiva del cliente mejoren las ventas en la empresa?, en donde, el 57% han contestado que sí, mientras un 43% han contestado que no, a la pregunta formulada.

P3. ¿Considera usted que la implementación de un modelo basado en un cuadro de mando integral para la perspectiva del cliente tiene un precio elevado?

Tabla4
Mejora bajo la perspectiva del cliente

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia

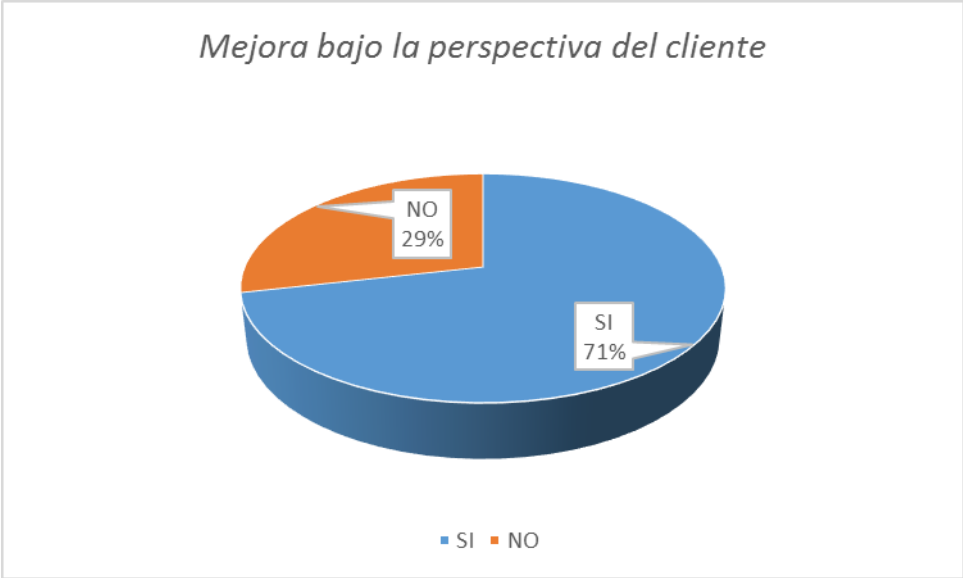


Figura18
Mejora bajo la perspectiva del cliente
 Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Considera usted que la implementación de un modelo basado en un cuadro de mando integral para la perspectiva del cliente tiene un precio elevado?, en donde, el 71% han contestado que sí, mientras un 29% han contestado que no, a la pregunta planteada.

P4. ¿Considera usted que es importante la mejora de los procesos del área de comercialización de la empresa?

Tabla5
Mejora de procesos comerciales

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia

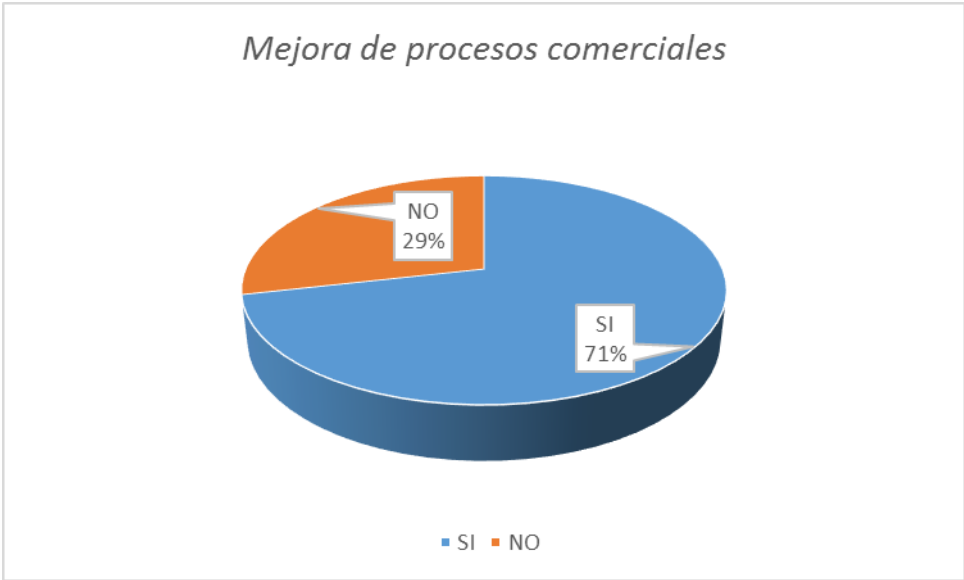


Figura19
Mejora de procesos comerciales
Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Considera usted que es importante la mejora de los procesos del área de comercialización de la empresa?, en donde, el 71% han contestado que sí, mientras un 29% han contestado que no, a la pregunta en mención.

P5. ¿Cree usted que los supervisores del área comercial toman en cuenta sus sugerencias para mejorar las actividades de trabajo?

Tabla6
Sugerencias de mejora

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura20
Sugerencias de mejora
Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Cree usted que los supervisores del área comercial toman en cuenta sus sugerencias para mejorar las actividades de trabajo?, en donde, el 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no, a la pregunta formulada.

P6. ¿Cree usted que su supervisor le evalúa adecuadamente en sus actividades de trabajo?

Tabla7
Evaluación del trabajo

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura21
Evaluación del trabajo
Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Cree usted que su supervisor le evalúa adecuadamente en sus actividades de trabajo?, en donde, el 29% han contestado que sí, mientras un 71% han contestado que no, a la pregunta planteada.

P7. ¿Cree usted que necesita el personal de comercialización capacitaciones en ventas?

Tabla8

Capacitaciones personal de ventas

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia

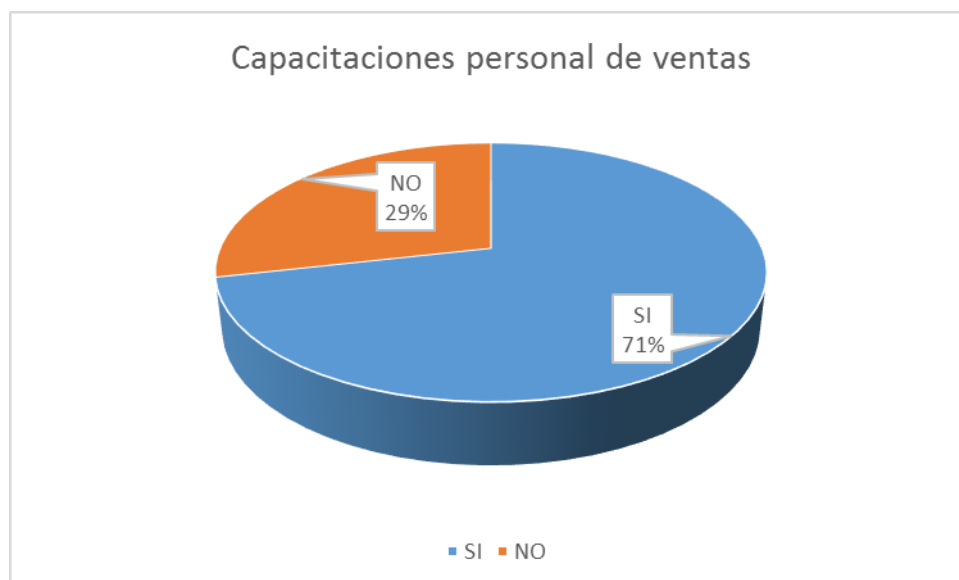


Figura22

Capacitaciones personal de ventas

Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Cree usted que necesita el personal de comercialización capacitaciones en ventas?, en donde, el 71% han contestado que sí, mientras un 29% han contestado que no, a la pregunta formulada.

P8. ¿Considera usted la empresa tiene buenas estrategias de comercialización?

Tabla9

Estrategias de comercialización

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	14%
NO	6	86%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura23

Estrategias de comercialización

Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Considera usted la empresa tiene buenas estrategias de comercialización?, en donde, el 14% han contestado que sí, mientras un 86% han contestado que no, a la pregunta en mención.

P9. ¿Considera usted la empresa tiene buenas estrategias de mercadotecnia?

Tabla10
Estrategias de mercadotecnia

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	14%
NO	6	86%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia

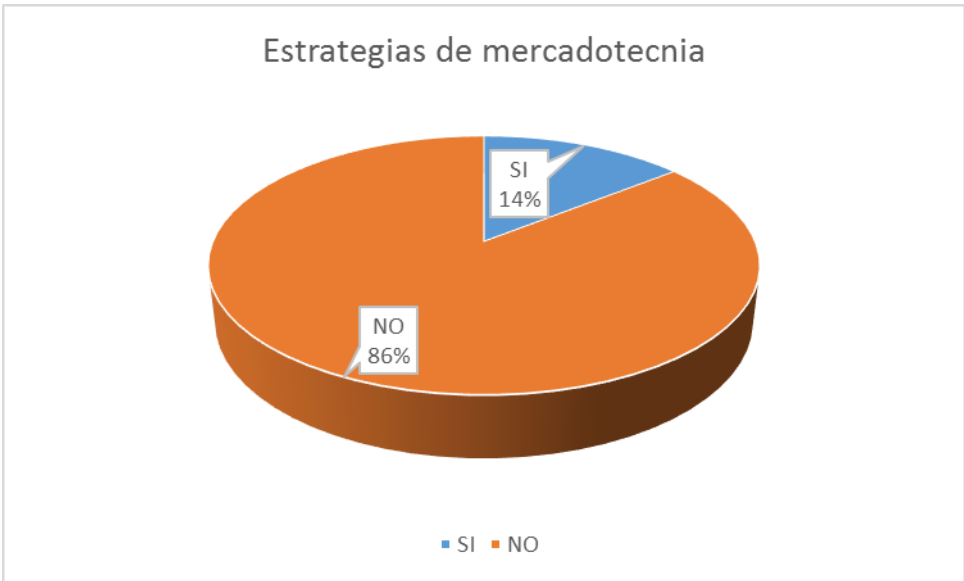


Figura24
Estrategias de mercadotecnia
Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Considera usted la empresa tiene buenas estrategias de mercadotecnia?, en donde, el 14% han contestado que sí, mientras un 86% han contestado que no, a la pregunta formulada.

P10. ¿Considera que el Cuadro de Mando Integral es fácil de utilizar?

Tabla11
Uso del Cuadro de Mando Integral

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	33%
NO	4	67%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia

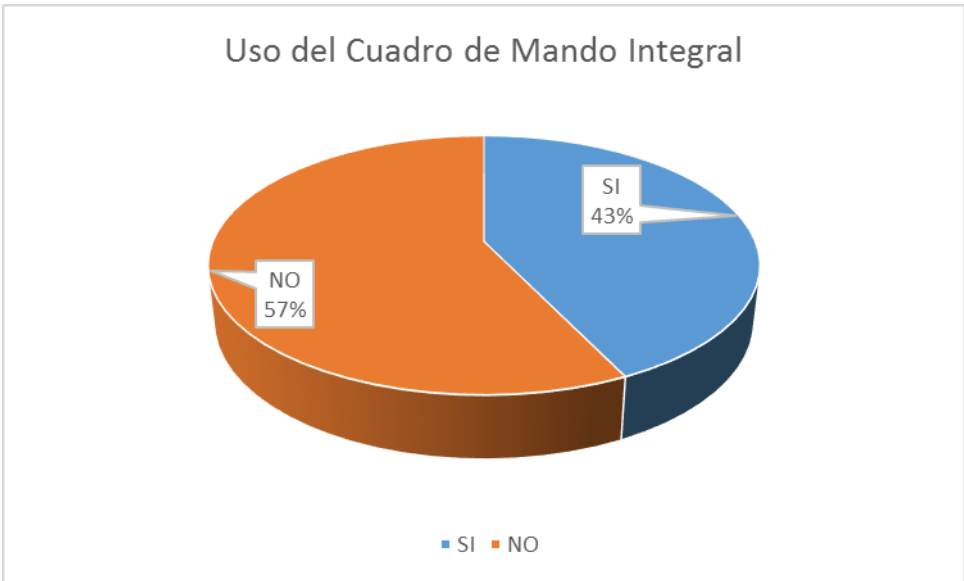


Figura25
Uso del Cuadro de Mando Integral
 Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Considera que el Cuadro de Mando Integral es fácil de utilizar?, en donde, el 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no, a la pregunta planteada.

P11. ¿Considera usted que el software del Cuadro de Mando Integral es amigable con el usuario?

Tabla12
Funcionabilidad del Software B. Sc.

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia

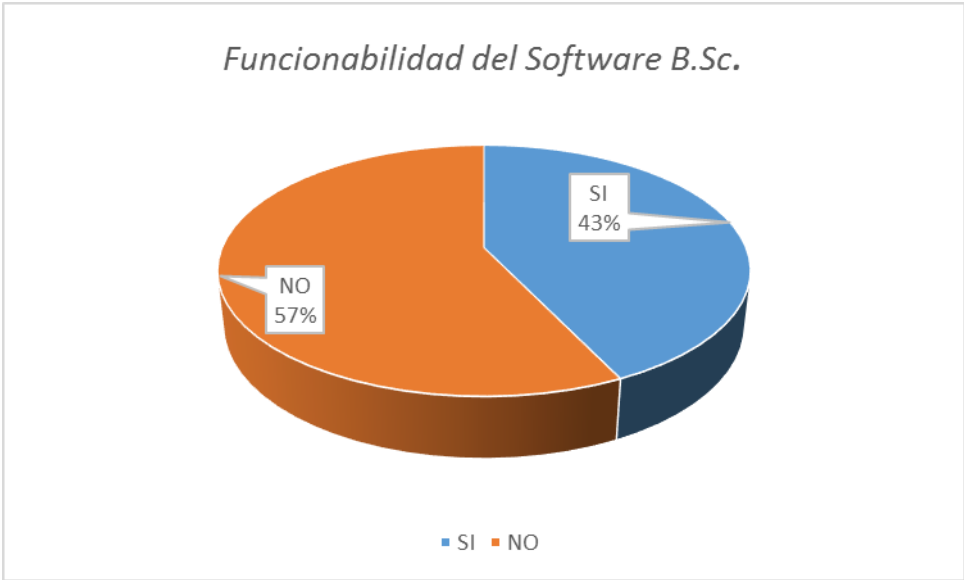


Figura26
Funcionabilidad del Software B. Sc.
 Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Considera usted que el software del Cuadro de Mando Integral es amigable con el usuario?, en donde, el 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no a la pregunta en mención.

P12. ¿Cree usted que, la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral va a demorar mucho tiempo en llevarse a cabo?

Tabla13
Implementación del software del Cuadro de Mando Integral

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia

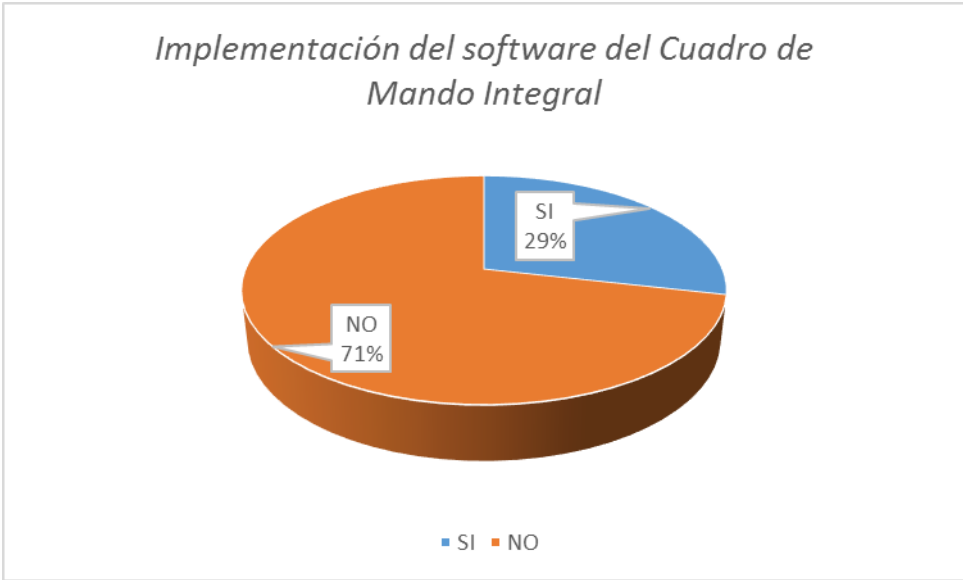


Figura27
Implementación del software del Cuadro de Mando Integral
 Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Cree usted que, la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral va a demorar mucho tiempo en llevarse a cabo?, en donde, el 29% han contestado que sí, mientras un 71% han contestado que no a la pregunta formulada.

P13. ¿Considera usted que la empresa dispone de las condiciones adecuadas para realizar la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral?

Tabla14
Condiciones empresariales para la implementación

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia

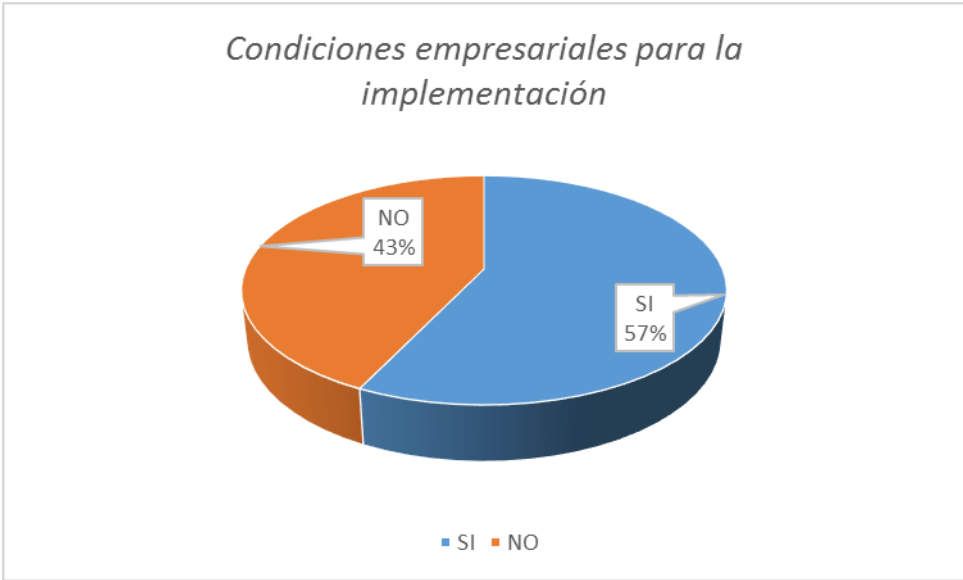


Figura28
Condiciones empresariales para la implementación
 Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Considera usted que la empresa dispone de las condiciones adecuadas para realizar la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral?, en donde, el 57% han contestado que sí, mientras un 43% han contestado que no a la pregunta en mención.

P14. ¿Cree usted que con la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral la empresa mejoraría sus ventas?

Tabla15

Mejoría de las ventas por medio del B. Sc.

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia

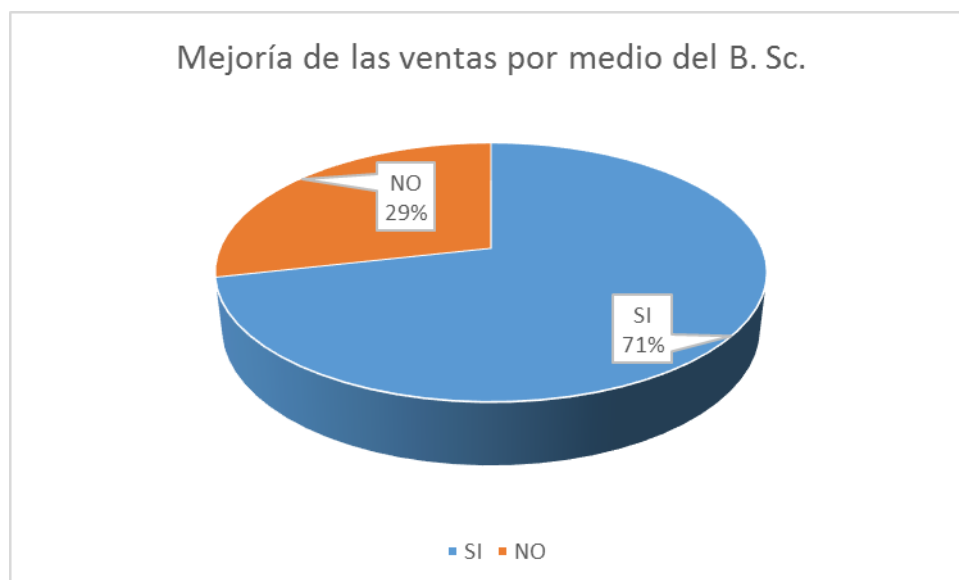


Figura29

Mejoría de las ventas por medio del B. Sc.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Cree usted que con la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral la empresa mejoraría sus ventas?, en donde, el 71% han contestado que sí, mientras un 29% han contestado que no a la pregunta planteada.

P15. ¿Considera usted que con la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral la empresa mejoraría la satisfacción de sus clientes?

Tabla16
Mejoría de la satisfacción de los clientes por medio del B. Sc.

DETALLE	ECUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura30
Mejoría de la satisfacción de los clientes por medio del B. Sc.
 Fuente: Elaboración Propia

Análisis del cuestionario: De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., en la pregunta que manifestaba: ¿Considera usted que con la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral la empresa mejoraría la satisfacción de sus clientes?, en donde, el 71% han contestado que sí, mientras un 29% han contestado que no a la pregunta en mención.

4.2.2.2 Resultados de los cuestionarios desarrollados

Los resultados obtenidos de los siete cuestionarios resueltos con los principales de la empresa promotora turística RAFA S.A. se presenta a continuación:

➤ De los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., el 57% han contestado que sí, mientras un 43% han contestado que no a la pregunta en mención, relacionada con sobre las ventajas que tiene la implementación de un modelo basado en un cuadro de mando integral.

➤ El 57% han contestado que sí, mientras un 43% han contestado que no, a la pregunta formulada acerca de la implementación de un modelo basado en un cuadro de mando integral para la perspectiva del cliente mejoren las ventas en la empresa.

➤ Podemos ver que el 71% han contestado que sí, mientras un 29% han contestado que no, a la pregunta planteada en la pregunta la implementación de un modelo basado en un cuadro de mando integral para la perspectiva del cliente tiene un precio elevado.

➤ El 71% han contestado que sí, mientras un 29% han contestado que no, a la pregunta en mención, en la pregunta sobre lo importante la mejora de los procesos del área de comercialización de la empresa.

➤ El 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no, a la pregunta formulada, en la pregunta de los supervisores del área comercial toman en cuenta sus sugerencias para mejorar las actividades de trabajo.

➤ El 29% han contestado que sí, mientras un 71% han contestado que no, a la pregunta planteada, sobre si su supervisor le evalúa adecuadamente en sus actividades de trabajo.

➤ Podemos ver que, el 71% han contestado que sí, mientras un 29% han contestado que no, a la pregunta formulada sobre si se necesita el personal de comercialización capacitaciones en ventas.

➤ El 14% han contestado que sí, mientras un 86% han contestado que no, a la pregunta en mención, en donde la empresa tiene buenas estrategias de comercialización.

➤ El 14% han contestado que sí, mientras un 86% han contestado que no, a la pregunta formulada si la empresa la empresa tiene buenas estrategias de mercadotecnia.

➤ El 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no, a la pregunta planteada en la pregunta sobre el Cuadro de Mando Integral es fácil de utilizar.

➤ El 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no a la pregunta en mención en donde se plantea que el software del Cuadro de Mando Integral es amigable con el usuario.

➤ El 29% han contestado que sí, mientras un 71% han contestado que no a la pregunta formulada sobre la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral va a demorar mucho tiempo en llevarse a cabo.

➤ El 57% han contestado que sí, mientras un 43% han contestado que no a la pregunta en mención, en donde, la empresa dispone de las condiciones adecuadas para realizar la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral.

➤ El 71% han contestado que sí, mientras un 29% han contestado que no a la pregunta planteada sobre la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral la empresa mejoraría sus ventas.

➤ El 71% han contestado que sí, mientras un 29% han contestado que no a la pregunta en mención sobre la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral la empresa mejoraría la satisfacción de sus clientes.

4.2.2.3 FODA de la empresa promotora turística RAFA S.A.

Tabla 17

FODA de la empresa promotora turística RAFA S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Promueve el turismo campestre y de aventura en el Ecuador.</p> <p>Instalaciones que disponen de una esencia del campo mediante un paisaje armonioso y perfecto.</p> <p>Personal altamente capacitado para atender al cliente interno y externo a la empresa.</p>	<p>No cuenta con un mando integral que disponga de beneficios para el personal interno y externo de esta empresa.</p> <p>Poco personal capacitado para efectuar este tipo de actividades como es la implementación de un cuadro de mando integral.</p> <p>Mínima infraestructura para la atención a los clientes que requiera de información sobre este parque turístico.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Expansión en el mercado por las diversas actividades que puede realizar el club.</p> <p>Apoyo por parte del gobierno puesto que este tipo de negocios incentiva al turismo nacional.</p> <p>Implementar nuevos paquetes turísticos que motiven al cliente a la asistencia de este negocio.</p>	<p>Diversos lugares turísticos ubicados en toda el Ecuador.</p> <p>Lugares turísticos artificiales que cumplan las expectativas de las personas amantes a la naturaleza.</p> <p>Daños causados por la naturaleza que perjudican la infraestructura del negocio.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.3 Propuesta de mejora

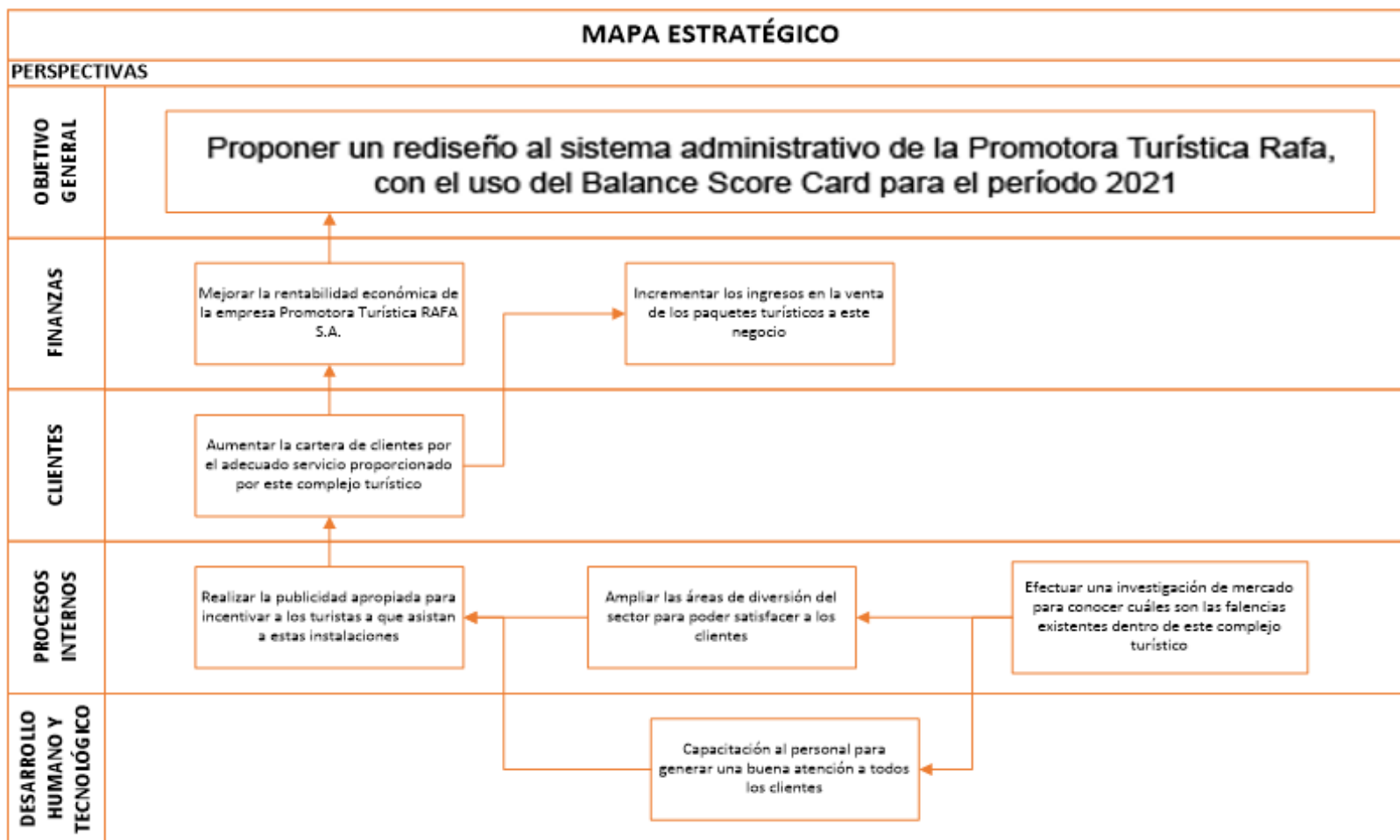
A continuación, se dará inicio al diseño de la propuesta de mejora para la empresa promotora turística RAFA S.A. en donde, como ya se lo ha manifestado con anterioridad el actual modelo de negocio de la empresa está alineado al Plan Nacional del Buen Vivir y a la Matriz Productiva Ecuatoriana, pues el gobierno ha dado ciertas ventajas en cuanto a difusión turística nacional, pero sin embargo esto no ha sido aprovechado por la empresa en cuestión.

Se conoce que las cifras de los estados de resultados, no son las mejores para la organización, y se observa en las políticas y reportes que en la formulación de las estrategias de comercialización hay una serie de incoherencias que ha perjudicado la realización de los objetivos, que es en donde se pretende hacer una definición del cambio de modelo de negocios para encontrar con una investigación, los indicadores de acción y resultados que provienen de las análisis cualitativos del Balance Scorecard, que se utilizará para detectar los inconvenientes organizacionales que podrán ayudar a que la empresa repunte su facturación. Con la presente propuesta de mejora planteada se pretende aumentar un 20% la efectividad del área de comercialización de la empresa.

4.3.1 Estructura de procesos

Tabla 18

Mapa Estratégico de la Promotora Turística RAFA S.A.



Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Análisis del Mapa de Procesos

Como se lo presenta en la tabla anterior, se plantea el mapa de procesos de la empresa Promotora Turística RAFA S.A., en donde permitirá definir un sistema de gestión que permite a las organizaciones traducir la visión y la estrategia en acción. Este sistema proporciona información sobre los procesos empresariales internos y externos para mejorar continuamente el desempeño de la organización y sus resultados, en donde, estos indicadores deben estar vinculados a comunicar un pequeño número de cuestiones estratégicas generales, como el crecimiento de la empresa, reducción los riesgos y el aumento de la productividad.

El cuadro de mando integral, también conocido como Balance Scorecard (BSC), es una de las herramientas de gestión que consiste en un método que mide el rendimiento de la empresa. Fue desarrollado por profesores de la Harvard Business School y en la actualidad se utiliza ampliamente en la gestión de empresas, principalmente como un complemento a la planificación estratégica, entonces es un sistema de gestión que permite a las organizaciones traducir la visión y la estrategia en acción. Este sistema proporciona información sobre los procesos empresariales internos y externos para mejorar continuamente el desempeño de la organización y sus resultados.

Se debe mencionar también que, los datos variables involucran números medidos en una escala continua, mientras que los datos de atributos involucran características u otra información que no se puede cuantificar. Las variables de calidad aparecen en cada sección de la empresa, las que muestran una lista definidas de ellas para la operación, y los valores de estas variables para la serie o lote seleccionado en

la fabricación o producción del servicio, los valores que proporcione para estas variables ayudan a verificar que los parámetros que son críticos para la calidad y los procesos de fabricación se encuentran dentro de los límites aceptables. Tanto los datos variables como los datos de atributos miden el estado de un objeto o proceso, pero el tipo de información que cada uno describe es diferente.

Lo que nos ha conllevado a deducir que, el cuadro de mando integral, también conocido como Balance Scorecard (BSC), es una de las herramientas de gestión que consiste en un método que mide el rendimiento de la empresa. Fue desarrollado por profesores de la Harvard Business School y en la actualidad se utiliza ampliamente en la gestión de empresas, principalmente como un complemento a la planificación estratégica, en donde el cuadro de mando integral es un sistema de gestión que permite a las organizaciones traducir la visión y la estrategia en acción.

Dentro de la propuesta de mejora planteada en la presente investigación se presenta la propuesta de mejora bajo cinco perspectivas, estas son las que se detallan a continuación:

- Objetivo general
- Finanzas
- Clientes
- Procesos Internos
- Desarrollo humano y tecnológico

Objetivo General, como objetivo general para la presente investigación será el de proponer un rediseño al sistema administrativo de la empresa Promotora Turística

RAFA S.A., con el uso del Balance Scorecard para el periodo 2021, el mismo que permitirá contrarrestar la presente situación problemática de la empresa que ha conllevado a la presente investigación y mejorará las demás perspectivas mismas que serán analizadas a continuación.

Finanzas; dentro de la perspectiva financiera para la empresa Promotora Turística RAFA S.A. mediante el uso efectivo de un Balance Scorecard que permita en esta perspectiva la mejorar la rentabilidad económica de la empresa, y a su vez esta perspectiva tiene relación con las perspectivas de clientes y de procesos internos, es decir guarda relación con estas dos últimas perspectivas, en donde por intermedio de la perspectiva de los clientes tiene injerencia con la perspectiva de finanzas al momento de proponer dentro del mapa estratégico el incremento de los ingresos en la venta de los paquetes turísticos para la empresa mediante el uso del Balance Scorecard, lo que va a permitir a la empresa tener una mayor rentabilidad y aceptabilidad dentro de su mercado de acción en la ciudad de Guayaquil.

Clientes; dentro de esa tercera perspectiva expresada en el mapa de procesos propuesta para la empresa Promotora Turística RAFA S.A. mediante el uso efectivo de un Balance Scorecard, va a permitir quizá el desarrollo del principal eje estratégico que la empresa debe mejorar, es decir, se considera que la empresa debe prestar principal atención a esta perspectiva, a la de los clientes, ya que de estos depende el éxito y reconocimiento de la empresa, por tal sentido, en el presente mapa de procesos se propone mediante el uso del modelo de mando integral el aumento de la cartera de clientes por el adecuado servicio proporcionado por la empresa, en donde, le permita mejorar a la empresa la representación de su marca en el mercado

Guayaquileño y pueda incrementar considerablemente sus ingresos y generar más fuentes de empleo en su segmento de mercado.

Procesos Internos; para esta perspectiva dentro de esa tercera perspectiva expresada en el mapa de procesos propuesta para la empresa Promotora Turística RAFA S.A. mediante el uso efectivo de un Balance Scorecard, es la que se considera debe realizar una gran cantidad de cambios y mejoras para que pueda optimizar los procesos de control rediseño y mejora de los procesos administrativos de la empresa objeto de la presente investigación, en donde se propone la realización de una publicidad apropiada para incentivar a los turistas a que asistan a estas instalaciones, como es de conocimiento general el marketing y la publicidad son herramientas necesarias que permiten la mejora del área comercial de las empresas que las utilizan de una manera correcta y funcional, por eso la importancia para la empresa.

Dentro de esta perspectiva también se propone dentro de su mapa estratégico de procesos internos que, la empresa objeto de este estudio debe ampliar las áreas de diversión del sector para poder satisfacer las necesidades del cliente esto denota que las áreas de diversión de la empresa son pequeñas y limitadas lo que se debería reforzar y ampliar para que el cliente sienta más atracción y pueda regresar y volver comentarios positivos sobre esta empresa y pueda crecer por comentarios de boca. El último punto propuesto para este apartado de procesos internos expresada en el mapa de procesos propuesta para la empresa Promotora Turística RAFA S.A. consiste en efectuar una investigación de mercado para conocer cuáles son las falencias existentes dentro de este complejo turístico y mejorarlas.

4.3.3 Estrategias de mejora mediante el uso del Balance Scorecard

4.3.3.1 Mejora de variables de calidad mediante el uso del Balance Scorecard

En la creación del cuadro de mando integral se utilizarán las cuatro variables de calidad, para que cualquier tipo de negocio pueda contar con los adecuados beneficios que se dan por este tipo de beneficios como son las que se muestran acorde a cada área: financiera, clientes, procesos y de desarrollo y talento humano.

Tabla19

Perspectivas estratégicas de las variables de calidad mediante el uso del Balance Scorecard

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANZAS	Mejorar la rentabilidad económica de la empresa Promotora Turística RAFA S.A. Incrementar los ingresos en la venta de los paquetes turísticos a este negocio.
CLIENTES	Aumentar la cartera de clientes por el adecuado servicio proporcionado por este complejo turístico.
PROCESOS INTERNOS	Realizar la publicidad apropiada para incentivar a los turistas a que asistan a estas instalaciones. Ampliar las áreas de diversión del sector para poder satisfacer a los clientes. Efectuar una investigación de mercado para conocer cuáles son las falencias existentes dentro de este complejo turístico.
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	Capacitación al personal para generar una buena atención a todos los clientes.

Fuente: Elaboración propia

4.3.3.2 Análisis de las variables de calidad mediante el uso del B. Sc.

Como se puede observar en la tabla anterior, las perspectivas estratégicas de las variables de calidad empieza con el Objetivo General, mismo que trata como fin general para la presente indagación va a ser el de plantear un rediseño al sistema administrativo de la compañía Promotora Turística RAFA S.A., con la utilización del Balance Scorecard para el lapso 2021, el mismo que dejará contrarrestar la presente situación problemática de la organización que ha conllevado a la presente indagación y mejorará las otras perspectivas mismas que van a ser analizadas luego.

Seguido por su perspectiva de Finanzas; en donde desde el punto de vista financiera para la organización Promotora Turística RAFA S.A. por medio de la utilización efectivo de un Balance Scorecard que posibilite en esta visión la mejorar la productividad económica de la organización, y paralelamente esta visión se refiere a las perspectivas de consumidores y de procesos internos, o sea guarda interacción con estas 2 últimas perspectivas, en donde por intermedio del punto de vista de los consumidores tiene injerencia con el punto de vista de finanzas al instante de plantear dentro del mapa estratégico el crecimiento de las ganancias en la veta de los paquetes turísticos para la compañía por medio de la utilización del Balance Scorecard, lo cual al final va a permitir a la organización tener una más grande productividad y aceptabilidad en su mercado de acción en la urbe de Guayaquil.

Otra perspectiva descrita es la de los Consumidores; en dicha tercera visión expresada en las perspectivas estratégicas de las variables de calidad para la organización Promotora Turística RAFA S.A. por medio de la utilización efectivo de un Balance Scorecard, va a permitir quizá el desarrollo del primordial eje estratégico que

la organización debería mejorar, o sea, se estima que la compañía debería prestar primordial atención a esta visión, a la de los consumidores, debido a que de dichos es dependiente el triunfo y reconocimiento de la compañía, por tal sentido, en el presente mapa de procesos se sugiere por medio de la utilización del modelo de mando integral el incremento de la cartera de consumidores por el correcto servicio proporcionado por la organización, en donde, le posibilite mejorar a la organización la representación de su marca en el mercado Guayaquileño y logre aumentar de forma considerable sus ingresos y crear más fuentes de trabajo en su segmento de mercado.

Otra de las perspectivas estratégicas de las variables de calidad, es la de los Procesos Internos; en donde para esta visión en dicha tercera visión expresada en el mapa de procesos iniciativa para la organización Promotora Turística RAFA S.A. por medio de la utilización efectivo de un Balance Scorecard, es la que se estima debería hacer una gigantesca proporción de cambios y mejoras para que logre optimizar los procesos de control rediseño y optimización de los procesos administrativos de la compañía objeto de la presente averiguación, en donde se recomienda la ejecución de una publicidad conveniente para incentivar a los turistas a que asistan a estas instalaciones, como es de entendimiento general el marketing y la publicidad son herramientas elementales que permiten la optimización del área comercial de las organizaciones que las usan de una forma adecuada y servible, por esa razón el valor para la compañía.

En esta visión además se sugiere en su mapa estratégico de procesos internos que, la organización objeto de este análisis debería expandir las superficies de diversión del sector para lograr saciar las necesidades del comprador esto denota que las zonas de diversión de la organización son pequeñas y limitadas lo cual se debe

reforzar y agrandar para que el comprador sienta más atracción y logre volver y volver comentarios positivos sobre esta organización y logre crecer por comentarios de boca. El último punto planteado para este apartado de procesos internos expresada en el mapa de procesos iniciativa para la compañía Promotora Turística RAFA S.A. se apoya en realizar una averiguación de mercado para conocer cuáles son las falencias existentes en este complejo turístico y tal mejorarlas.




La última perspectiva estratégica de las variables de calidad de mejora planteada para esta investigación se basa en la del Desarrollo Humano y Tecnológica, en donde, se propone la capacitación al personal para generar una buena atención a todos los clientes de la empresa Promotora Turística RAFA S.A., es aquí en donde se considera la calidad de los colaboradores de la empresa para que por este intermedio puedan mejorar la atención y satisfacción de los clientes, para que puedan tener buenos comentarios de la empresa y la puedan recomendar por boca, lo que generaría una publicidad gratuita y permita mejorar los ingresos de la empresa objeto de esta investigación.

4.3.3.3 Presentación individualizada de cada una de las mejoras propuestas mediante el uso del Balance Scorecard

A continuación, se presenta de manera individualizada de cada una de las mejoras propuestas mediante el uso del Balance Scorecard lo que permitirá tener un mejor entendimiento lo que se pretende desarrollar para el presente trabajo de investigación para la empresa Promotora Turística RAFA S.A. y pueda mejorar su situación problemática actual y aumentar su participación en el mercado turístico de la ciudad de Guayaquil.

4.3.3.3.1 Mejoras para el área de finanzas mediante el uso del Balance Scorecard

Tabla20
Finanzas (Rentabilidad Económica)

FICHA DEL INDICADOR		
Nombre:	Rentabilidad Económica	
Objetivo:	Mejorar la rentabilidad económica de la empresa Promotora Turística RAFA S.A.	
Frecuencia:	Mensual	
Métrica:	(Ventas en el mes del año actual - Ventas en el mes del año anterior) / Ventas en el mes del año anterior *100	
Fuentes de Obtención:	Registro de ventas mensuales	
Responsable:	Contador	
Meta:	Semáforo:	
20%	 <15%	Inaceptable
	 $15\% \leq x < 20\%$	Aceptable
	 $\geq 20\%$	Excelente


Fuente: Elaboración propia

En la realización de cada objetivo se espera obtener los beneficios apropiados como es el de mejorar la rentabilidad económica de la empresa Promotora Turística RAFA S.A., en donde mediante la implementación de los diversos factores que se realizaran en las diversas respectivas se evaluará mediante la métrica como es el de las ventas en el mes del año actual menos las ventas en el mes del año anterior dividido para las ventas del año anterior por cien esto se obtendrá del registro de ventas de paquetes turísticos mensuales y de todos los ingresos que se efectúan en este complejo.

Esta ficha logrará conocer si se está cumpliendo con el porcentaje estipulado como es el 20% para verificar si corresponde a los rangos según la semaforización en donde si este sobrepasa este porcentaje se encontrará en excelente y si es menor al

15% corresponde a inaceptable por lo que no se están cumpliendo con los objetivos planteados.

Tabla21
Finanzas (Ventas)

FICHA DEL INDICADOR		
Nombre:	Ventas	
Objetivo:	Incrementar los ingresos en la venta de los paquetes turísticos a este negocio	
Frecuencia:	Mensual	
Métrica:	$(\text{Ventas en el mes del año actual} - \text{Ventas en el mes del año anterior}) / \text{Ventas en el mes del año anterior} * 100$	
Fuentes de Obtención:	Registro de ventas mensuales	
Responsable:	Contador	
Meta:	Semáforo:	
25%	 $< 15\%$	Inaceptable
	$15\% \leq x < 25\%$	Aceptable
	$\geq 25\%$	Excelente


Fuente: Elaboración propia

En la ficha de finanzas dos la misma que dispone del responsable por departamento como es el contador el mismo que deberá de incrementar los ingresos en las ventas de los paquetes turísticos a este negocio, proporcionando estrategias comerciales como es la aplicación de descuentos por grupo de personas que asistan o el no cobro a los niños en donde este tipo de actividades motivara a los turistas a efectuar una publicidad boca a boca a otras personas que desean pasar un momento ameno con sus seres queridos.

El porcentaje que se da para esta actividad es del 25% de cumplimiento en donde mediante la aplicación de las diversas estrategias antes mencionadas se podrá obtener este tipo de resultados obtenidas de la métrica como es las ventas en el mes del año actual menos ventas en el mes del año anterior dividido por las ventas en el

mes del año anterior por 100, en donde estas son obtenidas de los registros de ventas mensuales.

Tabla2
Clientes (Satisfacción del cliente)

FICHA DEL INDICADOR		
Nombre:	Satisfacción del cliente	
Objetivo:	Aumentar la cartera de clientes por el adecuado servicio proporcionado por este complejo turístico	
Frecuencia:	Semestral	
Métrica:	Número de clientes encuestados totalmente satisfechos / Total de clientes encuestados * 100	
Fuentes de Obtención:	Encuestas	
Responsable:	Administración	
Meta:	Semáforo:	
60%	 < 50%	Inaceptable
	50% ≤ x < 60%	Aceptable
	≥ 60%	Excelente


Fuente: Elaboración propia

En esta ficha se puede observar que dispone del nombre de la satisfacción del cliente en donde su principal objetivo es el de aumentar la cartera de clientes por el adecuado servicio proporcionado por este complejo turístico con una frecuencia semestral la misma que se encontrara medida por el número de clientes encuestados totalmente satisfechos dividido por el total de clientes encuestados por cien.

La fuente de obtención para este tipo de información serán las encuestas realizadas por el administrador de este negocio en este se pretende efectuar capacitaciones constantes al personal para que estos puedan brindar la atención apropiada a cada turista que asista al complejo turístico y mediante este tipo de acciones se efectuó una visita repetitiva. Se dispone como meta el 60% de satisfacción por parte del cliente en donde mediante la evaluación se podrá verificar en que color

de semaforización se encuentra para poder seguir mejorando o mantenerse como excelente.

Tabla23
Procesos Internos (Plan de ingreso económico)

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre:	Plan de ingreso económico		
Objetivo:	Realizar la publicidad apropiada para incentivar a los turistas a que asistan a estas instalaciones		
Frecuencia:	Trimestral		
Métrica:	No. Actividades realizadas/ No. De actividades planificadas		
Fuentes de Obtención:	Planificación de actividades		
Responsable:	Administrador		
Meta:	Semáforo:		
100%		<80%	Inaceptable
		$80\% \leq x < 100\%$	Aceptable
		$\geq 100\%$	Excelente

Fuente: Elaboración propia


En el proceso interno se dispone de la ficha de plan de ingreso económico en donde se pretende efectuar una publicidad apropiada para incentivar a los turistas a que asistan a estas instalaciones la misma que se realizará con una frecuencia trimestral en donde será medida por el número de actividades realizadas dividido por las actividades planificadas.

La publicidad que se realizará será mediante la creación de volantes, banner y vallas informativas para dar a conocer este complejo turístico y poder incentivar a las personas a que asistan a este negocio y así cumplir con todos los objetivos planteados, esto será medido mediante el administrador encargado del negocio.

El porcentaje que se espera cumplir es del 100% en donde si este es menor se podrá obtener una sesión inaceptable puesto que la publicidad aplicada no ha generado los resultados esperados.

Tabla24

Procesos Internos (Satisfacción del cliente)

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre:	Satisfacción del cliente		
Objetivo:	Ampliar las áreas de diversión del sector para poder satisfacer a los clientes		
Frecuencia:	Anual		
Métrica:	Número de clientes encuestados totalmente satisfechos / Total de clientes encuestados * 100		
Fuentes de Obtención:	Encuestas		
Responsable:	Guía		
Meta:	Semáforo:		
20%		$< 10\%$	Inaceptable
		$10\% \leq x < 20\%$	Aceptable
		$\geq 20\%$	Excelente

Fuente: Elaboración propia


El proceso interno dos se muestra que el indicador de satisfacción del cliente se podrá medir mediante la encuesta realizada en donde dé a notar el número de clientes encuestado totalmente satisfechos dividido para el total de clientes encuestado por cien.

En este aspecto mediante la investigación de mercado se denoto que se requiere de una ampliación de las áreas de diversión del sector para poder satisfacer a los clientes en donde este tipo de acciones se podrá medir mediante los resultados obtenidos en la realización de esta actividad beneficiosa para el turista interno y externo.

El porcentaje que se espera ganar en lo referente a esta actividad es del 20% en donde si no se cumple con lo estipulado como es menos del 10% se tendrá un

porcentaje inaceptable por lo que se deberá averiguar qué tipo de estrategias se deben de aplicar para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Tabla25
Procesos Internos (Falencias dentro del complejo turístico)

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre:	Falencias dentro del complejo turístico		
Objetivo:	Efectuar una investigación de mercado para conocer cuáles son las falencias existentes dentro de este complejo turístico.		
Frecuencia:	Bianual		
Métrica:	Nº de problemas encontrados dentro del complejo		
Fuentes de Obtención:	Investigación		
Responsable:	Administrador		
Meta:	Semáforo:		
1		>2	Inaceptable
		$2 > x < 1$	Aceptable
		≤ 1	Excelente




Fuente: Elaboración propia

En la tabla de proceso 3 es importante puesto que se deberá de identificar los problemas en donde esta se realizará de manera bianual mediante una métrica de numero de problemas encontrados dentro del complejo, este tipo de resultados se obtendrá mediante la investigación de mercado apropiada hacia los clientes que asisten a este complejo turístico.

Para este factor es importante efectuar una investigación de mercado para conocer cuáles son las falencias existentes dentro del complejo turístico en donde mediante la identificación de los mismos se obtendrá los resultados apropiados al caso a solucionar, la meta establecida es de tener menos errores posibles en este negocio por lo que se puede tener como mínimo de 1 error posible en donde se llegue a pasar de esta cantidad se dispondrá de un estado inaceptable como se muestra en la tabla de este indicador.

Tabla26

Desarrollo Humano y Tecnológico (Pan de capacitaciones)

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre:	Plan de capacitaciones		
Objetivo:	Capacitación al personal para generar una buena atención a todos los clientes		
Frecuencia:	Mensual		
Métrica:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones programadas}} * 100$		
Fuentes de Obtención:	Planificación de capacitaciones mensual		
Responsable:	Administrador		
Meta:	Semáforo:		
70%		$x < 50\%$	Inaceptable
		$50\% \leq x < 70\%$	Aceptable
		$x \geq 70\%$	Excelente

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo humano y de tecnología se basará en el indicador de plan de capacitaciones en donde el objetivo es de capacitar al personal para generar una buena atención a todos los clientes el mismo que se realizara de una manera mensual por medio del administrador de este negocio.

Este factor será medido por el número de capacitaciones realizadas dividida por el número de capacitaciones programas multiplicada por cien las fuentes de obtención de información sobre estos datos son dispuestas por la planificación de capacitación mensual. Los resultados que se tendrán como resultado será mediante los resultados expuestos hacia los turistas que asisten a este negocio las mismas que si superan el 70% se tomara en cuenta que se encuentra en una semaforización verde de manera excelente.

4.4 Mecanismos de control

Tabla27

Mecanismos de control para la propuesta de mejora planteada

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FUENTE DE DATOS	RESPONSABLE	META TARGET	PARAMETRO DE FRECUENCIA			FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INICIATIVAS
PERSPECTIVA CLIENTES	Incrementar la fidelización del cliente-beneficiario	(# clientes que regresan a obtener nuestro servicio/# total de clientes)*100	Ficha de clientes Anuales	Secretaria	35%	55% al 100%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Estructurar nuevos servicios basados en las recomendaciones de los beneficiarios
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la Rentabilidad	Margen Operacional: (Utilidad Operacional/Ventas)*100	Estados Financieros	Secretaria	50%	55% al 100%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Mejorar las ventas a través del desarrollo de programas de marketing básicos
	Maximizar el retorno de las inversiones	ROI= (Utilidad Neta/Inversión) *100	Estados Financieros	Depto. Financiero	50%	55% al 100%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Reducir los costos de los servicios institucionales, a través de capacitaciones dirigidas a buscar la eficiencia operativa tanto para empleados como voluntarios en áreas administrativas.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Aumentar la eficacia productiva	Gastos Operacionales/Ingresos Operacionales Brutos*100	Matriculas Anuales	Depto. Financiero	50%	0% al 34%	54% al 35%	55% al 100%	Anual	Buscar personal-voluntario que cumpla con el perfil requerido para desempeñar su cargo con el objetivo de reducir costos tanto tiempo, materiales, humanos
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Aumentar el compromiso de los integrantes de la institución con la visión institucional	(# de voluntarios actuales/# voluntarios del año anterior)-1)*100	Registro de contratos	Depto. Financiero	50%	55% al 100%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Desarrollar charlas de motivación para el personal, voluntariado y coordinar encuentros donde se dé a conocer los beneficios que la institución ofrece.

Fuente: Elaboración propia

4.5 Mecanismos de implementación

Como ya lo hemos manifestado con anterioridad, la propuesta de mejora planteada en la presente investigación se presenta la propuesta de mejora bajo cinco perspectivas, mismas que deben ser implementadas dentro del POA del año 2022, ya que se consideraría que se debe implementar el siguiente año para poderlo ejecutar a lo largo del siguiente periodo contable & administrativo, en donde sea estrategias implementadas de manera trimestral, a lo largo del 2022, en donde, el valor aproximando al cierre de esta investigación asciende a la cantidad de un solo pago de \$9.500,00 pudiendo este dividirlo en los 4 trimestres que tienen el año ya que como lo habíamos manifestado se lo aplacara de una manera programada en trimestres en todo el 2022.

Para poder mejorar y replantear los procesos organizativos y administrativos de la empresa Promotora Turística RAFA S.A., como se lo había, manifestado estas son las que se detallan a continuación:

- Objetivo general
- Finanzas
- Clientes
- Procesos Internos
- Desarrollo humano y tecnológico

En donde, su objetivo general, como objetivo general para la presente investigación será el de proponer un rediseño al sistema administrativo de la empresa Promotora Turística RAFA S.A., con el uso del Balance Scorecard para el periodo 2021, el mismo que permitirá contrarrestar la presente situación problema tica de la

empresa que ha conllevado a la presente investigación y mejorará las demás perspectivas mismas que serán analizadas a continuación.

Dentro del apartado de Finanzas; la perspectiva financiera para la empresa Promotora Turística RAFA S.A. mediante el uso efectivo de un Balance Scorecard que permita en esta perspectiva la mejorar la rentabilidad económica de la empresa, y a su vez esta perspectiva tiene relación con las perspectivas de clientes y de procesos internos, es decir guarda relación con estas dos últimas perspectivas, en donde por intermedio de la perspectiva de los clientes tiene injerencia con la perspectiva de finanzas al momento de proponer dentro del mapa estratégico el incremento de los ingresos en la venta de los paquetes turísticos para la empresa mediante el uso del Balance Scorecard.

Para la perspectiva de Clientes; expresada en el mapa de procesos propuesta para la empresa Promotora Turística RAFA S.A. mediante el uso efectivo de un Balance Scorecard, va a permitir quizá el desarrollo del principal eje estratégico que la empresa debe mejorar, es decir, se considera que la empresa debe prestar principal atención a esta perspectiva, a la de los clientes, ya que de estos depende el éxito y reconocimiento de la empresa, por tal sentido, en el presente mapa de procesos se propone mediante el uso del modelo de mando integral el aumento de la cartera de clientes por el adecuado servicio proporcionado por la empresa, en donde, le permita mejorar a la empresa la representación de su marca en el mercado Guayaquileño y pueda incrementar considerablemente sus ingresos y generar más fuentes de empleo en su segmento de mercado.

Dentro de la perspectiva de Procesos Internos; para esta perspectiva dentro de esa tercera perspectiva expresada en el mapa de procesos propuesta para la empresa Promotora Turística RAFA S.A. mediante el uso efectivo de un Balance Scorecard, es la que se considera debe realizar una gran cantidad de cambios y mejoras para que pueda optimizar los procesos de control rediseño y mejora de los procesos administrativos de la empresa objeto de la presente investigación, en donde se propone la realización de una publicidad apropiada para incentivar a los turistas a que asistan a estas instalaciones, como es de conocimiento general el marketing y la publicidad son herramientas necesarias que permiten la mejora del área comercial de las empresas que las utilizan de una manera correcta y funcional, por eso la importancia para la empresa.

Y finalmente dentro de esta perspectiva también se propone dentro de su mapa estratégico de procesos internos que, la empresa objeto de este estudio debe ampliar las áreas de diversión del sector para poder satisfacer las necesidades del cliente esto denota que las áreas de diversión de la empresa son pequeñas y limitadas lo que se debería reforzar y ampliar para que el cliente sienta más atracción y pueda regresar y volver comentarios positivos sobre esta empresa y pueda crecer por comentarios de boca. El último punto propuesto para este apartado de procesos internos expresada en el mapa de procesos propuesta para la empresa Promotora Turística RAFA S.A.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1. Recomendaciones

➤ Principalmente se sugiere a la empresa Promotora Turística RAFA S.A. que ejecute el plan estratégico dentro del primer año de operaciones, es decir que se considere la implementación del presente trabajo de investigación para que pueda mejorar su situación problemática que ha conllevado a esta investigación.

➤ También se sugiere a la empresa Promotora Turística RAFA S.A. en aplicar la revisión de indicadores luego del primer bimestre para verificar la tendencia de los resultados y poder corregir o mejorar estrategias, en los que sea el caso con la intención de que se considere el cumplimiento total de sus estrategias de mejora propuestas y la empresa pueda mejorar su presencia en el mercado turístico y social de la ciudad de Guayaquil.

➤ Se sugiere a la empresa Promotora Turística RAFA S.A. en evaluar los resultados de incremento en función del costo beneficio del valor invertido, para tener en mente cual ha sido el crecimiento de la empresa con la implementación de las estrategias de mejora antes descritas con la ayuda del Balance Scorecard en la empresa.

➤ También se sugiere a la empresa Promotora Turística RAFA S.A. replicar las acciones conseguidas como exitosas en el segundo año y corregir a las que fueron menos exitosas para poder lograr el éxito de todas las estrategias propuestas y de esta manera permita tener una mejora total de las actividades de mejora propuestas en la empresa.

➤ Se sugiere a la empresa Promotora Turística RAFA S.A. atienda los comentarios que arrojaron los instrumentos de recolección de información planteados, en donde, de los cuestionarios realizados a los siete (7) colaboradores de la empresa promotora turística RAFA S.A., el 57% han contestado que sí, mientras un 43% han contestado que no a la pregunta en mención, relacionada con sobre las ventajas que tiene la implementación de un modelo basado en un B. Sc.

➤ También se sugiere a la empresa Promotora Turística RAFA S.A. atienda los comentarios que arrojaron los instrumentos de recolección de información planteados, en donde, podemos ver que el 71% han contestado que sí, mientras un 29% han contestado que no, a la pregunta planteada en la pregunta la implementación de un modelo basado en un cuadro de mando integral para la perspectiva del cliente tiene un precio elevado.

➤ Se sugiere a la empresa Promotora Turística RAFA S.A. atienda los comentarios que arrojaron los instrumentos de recolección de información planteados, en donde, el 71% han contestado que sí, mientras un 29% han contestado que no, a la pregunta en mención, en la pregunta sobre lo importante la mejora de los procesos del área de comercialización de la empresa.

➤ También se sugiere a la empresa Promotora Turística RAFA S.A. atienda los comentarios que arrojaron los instrumentos de recolección de información planteados, en donde, el 71% han contestado que sí, mientras un 29% han contestado que no, a la pregunta formulada sobre si se necesita el personal de comercialización capacitaciones en ventas.

➤ Se sugiere a la empresa Promotora Turística RAFA S.A. atienda los comentarios que arrojaron los instrumentos de recolección de información planteados, en donde, el 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no a la pregunta en mención en donde se plantea que el software del Cuadro de Mando Integral es amigable con el usuario.

➤ También se sugiere a la empresa Promotora Turística RAFA S.A. atienda los comentarios que arrojaron los instrumentos de recolección de información planteados, en donde, el 29% han contestado que sí, mientras un 71% han contestado que no a la pregunta formulada sobre la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral va a demorar mucho tiempo en llevarse a cabo.

➤ Se sugiere a la empresa Promotora Turística RAFA S.A. atienda los comentarios que arrojaron los instrumentos de recolección de información planteados, en donde, el 71% han contestado que sí, mientras un 29% han contestado que no a la pregunta planteada sobre la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral la empresa mejoraría sus ventas.

➤ Finalmente se sugiere que, la empresa Promotora Turística RAFA S.A. logre conocer si se está cumpliendo con el porcentaje estipulado como es el 20% para verificar si corresponde a los rangos según la semaforización en donde si este sobrepasa este porcentaje se encontrará en excelente y si es menor al 15% corresponde a inaceptable por lo que no se están cumpliendo con los objetivos.

CONCLUSIONES

Para culminar este trabajo de investigación, se concluye de acuerdo con los objetivos planteados y los logros obtenidos de la siguiente manera:

➤ Podemos concluir que mediante el diagnóstico de los procesos administrativos & comerciales actuales de la empresa Promotora turística RAFA S.A. para un rediseño administrativo basado en los resultados *Balance Scorecard* de la empresa Promotora turística RAFA S.A., se encontró que el BSC es la herramienta que ayuda a conseguir la calidad total y se orienta desde las aristas empresariales finanzas, clientes, procesos internos en la empresa y desarrollo humano, con lo que la organización debería crear un mapa estratégico, basado en la misión y visión organizacional.

➤ De igual forma concluimos manifestado que por medio de la propuesta de mejora en el rediseño de los procesos administrativos & comerciales de la empresa Promotora turística RAFA S.A. basado en la herramienta del Balance Scorecard se logró definir las variables de calidad en el proceso administrativo que, al incumplirse, han perjudicado al modelo de gestión actual, se encontró que los competidores locales no han causado ningún tipo de efecto entre los procesos administrativos, nuevos competidores que han ingresado al mercado de turismo, están lejos de la hacienda y tienen otro tipo de turismo.

➤ Concluimos manifestando que a través del plan de control se ha evidenciado que las variables que si afectan son, la infraestructura administrativa, la

que entorpece con la relación con los clientes y que, además, perjudica los ingresos por ventas. El desaprovechamiento de la tendencia del mercado al consumo de turismo campestre y de aventura y la falta de inversión en herramientas que logren hacer una experiencia más relevante para los clientes de la hacienda.

➤ Finalmente, concluimos manifestando que, para los mecanismos de implementación necesarios para la presente propuesta de mejora de la empresa Promotora turística RAFA S.A. se han definido acciones planificadas al término del primer año de gestión se consideraron los objetivos de mejorar la rentabilidad, incrementar los ingresos por venta, aumentar la cartera, realizar la publicidad acorde a las nuevas tecnologías de información, ampliar las áreas de diversión, capacitar a los empleados en diferentes áreas como gastronomía, servicio, entre otras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abascal, F. (2013). *Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. Barcelona: ESIC.
- Alan, C. (2016). *Análisis PEST*. Perú: Editomar.
- Amaya, J. (2017). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. México, DF: Pearson.
- Andrade, F., Alejo, O., & Armendáriz, C. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *RUS*, 92-118.
- Arciniegas, O., & González, J. (2016). *Sistemas de gestión de la calidad*. Madrid: Ecoe.
- Caro, J. (2016). *Alguna Teorias E Instrumentos Para El Analisis de la Competitividad*. Buenos Aires: DEWEY.
- Carrión, J. (2018). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Castrogiovanni, G., Hambrick, D., & Zabra, _ S. (2021). *Administración estratégica de la teoría a la práctica*. New York: Routledge.
- Chapman, A. (2016). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Bogotá: Palibro.
- Firman, A., Putra, A., & Mustapa, Z. (2020). Re-conceptualización del modelo de negocio para el marketing en la actualidad: teoría e implicaciones. *Ciencia de corea*, 279-291.
- Gimbert, X. (2017). *El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*. Buenos Aires: Deusto.
- Guayas Turismo. (18 de Julio de 2020). Obtenido de <http://www.guayas.gob.ec/turismo/cantones/naranjito>
- INEC. (10 de Julio de 2020). Obtenido de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=

326%3Ael-80-de-las-empresas-en-ecuador-no-invierten-en-proteccion-ambiental&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es

Kaplan, R., & Norton, D. (2017). *El Cuadro de Mando Integral: The Balance Scoreboard*. California: Harvard Business Press.

Lerma, A., & Barcena, S. (2017). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México: Grupo Editor S.A.

Ley de Turismo. (2018). *Actividades Turísticas*. Quito: Ley de Turismo.

Marquez, F. (2016). *Hacia Una Gestion Empresarial Integral Y Eficiente*. Medellín: Palibro.

Nucci, L. D. (2018). *Hacia una Sociología de Género: Análisis FODA para Estimar la Visión Integradora de los Impactos de Género en el Mercosur*. México: MERCOSUR.

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2018). *Análisis del entorno*. Madrid: Diaz de Santos.

Porter, M. (2017). *Planeación estratégica*. Boston: Pearson.

Promotora Turística RAFA S.A. Proturasa. (09 de Abril de 2020). Obtenido de <http://www.rutaviva.com/operadores-y-agencias-de-viajes-guayas/san-rafael-naranjito>

Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B., & Rodrigues, L. L. (2012). *El cuadro de mando integral como herrameinta de gestión estratégica del conocimiento*. Obtenido de *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4264026.pdf>

Ruiz, G. (2016). La comparación en la investigación educativa. En M. Navarro, *Educación comparada*. México DF: Planea.

Sierra, E. (2019). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Barcelona: MTED.

- Solano, E. A., & López, C. (2018). *Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura*. Bolivia: Ciencias económicas.
- Soler, R. (2018). *Procedimiento para la implementación del Balance scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas*. Cuba: Cienfuegos.
- Talancón, H. (2016). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología*,. Madrid: ESIC.
- Vicuña, J. (2016). *El plan estratégico en la práctica*. Barcelona: ESIC.
- Zambrano, E. (2016). *El análisis PESTEL*. España: 50 MINUTOS.
- Zamora, J., Zamora, J., & Andrade, F. (2018). Praxeología, laboratorio y aprendizaje. Un enfoque curricular técnico emancipador. *Revista Universidad y Sociedad*, 13-17.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de recolección de información

Guía de entrevista

Buenos días, por intermedio de la presente solicito su gentil y amable participación y colaboración sobre la siguiente investigación: “Rediseño administrativo de la empresa Promotora Turística Rafa de la ciudad de Guayaquil, a través del uso del Balance Scorecard para el período, 2022”, en donde, se pide que siga las siguientes instrucciones;

- La información recabada será confidencial
- Describa de manera detalla sus respuestas.
- Tenga imparcialidad en su respuesta.
- Marque con un (X) la alternativa que crea conveniente, donde:

PREGUNTAS	Escala	
	SI	NO
P1 ¿Conoce usted sobre las ventajas que tiene la implementación de un modelo basado en un cuadro de mando integral?		
P2 ¿Considera usted que mediante la implementación de un modelo basado en un cuadro de mando integral para la perspectiva del cliente mejoren las ventas en la empresa?		
P3 ¿Considera usted que la implementación de un modelo basado en un cuadro de mando integral para la perspectiva del cliente tiene un precio elevado?		
P4 ¿Considera usted que es importante la mejora de los procesos del área de comercialización de la empresa?		
P5 ¿Cree usted que los supervisores del área comercial toman en cuenta sus sugerencias para mejorar las actividades de trabajo?		

P6 ¿Cree usted que su supervisor le evalúa adecuadamente en sus actividades de trabajo?		
P7 ¿Cree usted que necesita el personal de comercialización capacitaciones en ventas?		
P8 ¿Considera usted la empresa tiene buenas estrategias de comercialización?		
P9. ¿Considera usted la empresa tiene buenas estrategias de mercadotecnia?		
P10. ¿Considera que el Cuadro de Mando Integral es fácil de utilizar?		
P11. ¿Considera usted que el software del Cuadro de Mando Integral es amigable con el usuario?		
P12. ¿Cree usted que, la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral va a demorar mucho tiempo en llevarse a cabo?		
P13. ¿Considera usted que la empresa dispone de las condiciones adecuadas para realizar la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral?		
P14. ¿Cree usted que con la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral la empresa mejoraría sus ventas?		
P15. ¿Considera usted que con la implementación de un software del Cuadro de Mando Integral la empresa mejoraría la satisfacción de sus clientes?		

Fuente: Elaboración Propia