



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORÍA CPA.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

**“SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL**  
**RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LA AGENCIA DE VIAJES**  
**OCEANICTRAVEL CIA LTDA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO**  
**2010.”**

**Autora: Salazar Romero Juana Viviana**

**Tutor: Dr. César Salazar**

**AMBATO-ECUADOR**

**2011**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, César Augusto Salazar Mejía, con C.C. # 180259229-3 en mi calidad de Tutor del trabajo de Graduación sobre el tema “**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LA AGENCIA DE VIAJES OCEANICTRAVEL CIA LTDA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010**”, desarrollado por la Srta. Juana Viviana Salazar Romero, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 4 de agosto del 2011

**EL TUTOR**

.....

**CÉSAR AUGUSTO SALAZAR MEJÍA**

**C.C. # 180259229-3**

## **AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, Juana Viviana Salazar Romero, con C.C. # 180352357-8, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación “**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LA AGENCIA DE VIAJES OCEANICTRAVEL CIA LTDA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010**”, es original, autentico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 04 de agosto del 2011

AUTORA

.....

Srta. Juana Viviana Salazar Romero

C.C. # 180352357-8

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LA AGENCIA DE VIAJES OCEANICTRAVEL CIA LTDA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”** elaborado por la Srta. Juana Viviana Salazar Romero, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 14 de Noviembre del 2011

Para constancia firma

.....  
Dr. José Villacís  
PROFESOR CALIFICADOR

.....  
Dr. Santiago Flores  
PROFESOR CALIFICADOR.

.....  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

*La presente investigación va dedicado a mi familia, amigos y al amor de mi vida por su apoyo incondicional los mismos que han hecho posible la realización de este trabajo investigativo.*

*A todo ellos con mucho cariño*

*J. Viviana Salazar R.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Un agradecimiento muy especial a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a los docentes que formaron parte de profesión, a mi tutor Doctor César Salazar quien me guió en el desarrollo de este proyecto, a mis compañeros, amigas y todas aquellas que me brindaron su apoyo durante toda mi vida estudiantil.*

*A la Empresa OceanicTravel CIA Ltda. especialmente a la Sra Jacqueline Salazar jefa de Counter, por la apertura brindada para la realización del presente trabajo.*

# INDICE GENERAL

## CONTENIDO

Portada	i
Aprobación por el Tutor	ii
Autoría de Tesis	iii
Aprobación por el Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Figuras y Tablas	x
Resumen Ejecutivo	xiii

## **CAPÍTULO I. EI PROBLEMA**

Introducción	1
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis crítico	7
1.2.3 Prognosis	9

1.2.4	Formulación del problema	10
1.2.5	Preguntas directrices	10
1.2.6	Delimitación del problema	10
1.3	Justificación	11
1.4	Objetivos	12
1.4.1	Objetivo general	12
1.4.2	Objetivo específico	12

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes investigativos	13
2.2	Fundamentación filosófica	16
2.3	Categorías fundamentales	16
2.4	Hipótesis	34
2.5	Señalamiento de variables	34

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Modalidad de la investigación	35
3.2	Nivel o tipo de investigación	37
3.3	Población y muestra	39
3.4	Operacionalización de variables	41
3.5	Plan de recolección de la información	43
3.6	Procesamiento y análisis de la información	44

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1/4.2 Análisis e Interpretación de los datos (encuestas)	47
4.3 Verificación de la hipótesis	62

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones	66
5.2 Recomendaciones	67

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA**

6.1 Datos informativos	68
6.2 Antecedentes de la propuesta	70
6.3 Justificación	70
6.4 Objetivos	71
6.5 Análisis de la factibilidad	72
6.6 Fundamentación	73
6.7 Modelo Operativo	82
6.8 Administración de la propuesta	99
6.9 Evaluación	101
Bibliografía	102
Anexo	106

# INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

## Contenido

• Gráfico Nº 1 Árbol de problemas	7
• Gráfico Nº 2 Control de Gestión	17
• Gráfico Nº 3 Esquema Perspectiva clientes	20
• Gráfico Nº 4 Esquema Perspectiva Procesos Internos	22
• Gráfico Nº 5 Esquema Cuadro de Mando Integral	23
• Gráfico Nº 6 Esquema Cuadro de Mando Integral	24
• Gráfico Nº 7 Esquema Perspectiva Financiera	25
• Gráfico Nº 8 Esquema Perspectiva Desarrollo	25
• Gráfico Nº 9 Trabajo en equipo	26
• Gráfico Nº 10 Control interno	28
• Gráfico Nº 11 Superordinación conceptual	31
• Gráfico Nº 12 Subordinación conceptual:Variable Independiente	32
• Gráfico Nº 13 Subordinación conceptual:Variable dependiente	33
• Gráfico Nº 14 Representación Gráfica	45
• Gráfico Nº 15 Cumplimiento de Objetivos	48
• Gráfico Nº 16 Capacitación	49
• Gráfico Nº 17 Sistema de control de gestión	50
• Gráfico Nº 18 Rendimiento económico	51
• Gráfico Nº 19 Control de gestión	52
• Gráfico Nº 20 Captación de nuevos clientes	53
• Gráfico Nº 21 Instrumento para la toma de decisiones	54
• Gráfico Nº 22 Cuadro de mando integral	55
• Gráfico Nº 23 Cambio del servicio	56
• Gráfico Nº 24 Buenos resultados	57
• Gráfico Nº 25 Reclamos	58
• Gráfico Nº 26 Satisface sus necesidades	59

• Gráfico № 27 Ayuda oportuna	60
• Gráfico № 28 Preferencia	61
• Gráfico № 29 Zona de rechazo	65
• Gráfico № 30 CMI	77
• Gráfico № 31 Perspectivas del CMI	80
• Gráfico № 32 Factores críticos del éxito	84
• Gráfico № 33 Mapa estratégico de OceanicTravel	85
• Gráfico № 34 Objetivo estratégico	95
• Gráfico № 35 Administración de la propuesta	99
• Tabla № 1 Clientes internos	39
• Tabla № 2 Operacionalización de la variable independiente	41
• Tabla № 3 Operacionalización de la variable dependiente	42
• Tabla № 4 Plan de recolección de información	43
• Tabla № 5 Procedimiento de recolección de información	44
• Tabla № 6 Establecimientos de conclusiones y recomendaciones	46
• Tabla № 7 Resultados cumplimiento de objetivos	47
• Tabla № 8 Resultados capacitación	49
• Tabla № 9 Resultados Sistema de control de gestión	50
• Tabla № 10 Resultados Rendimiento económico	51
• Tabla № 11 Resultados control de gastos	52
• Tabla № 12 Resultados captación de nuevos clientes	53
• Tabla № 13 Resultados instrumento para la toma de decisiones	54
• Tabla № 14 Resultados Cuadro de Mando Integral	55
• Tabla № 15 Resultados cambio del servicio	56
• Tabla № 16 Resultados buenos resultados	57
• Tabla № 17 Resultados reclamos	58
• Tabla № 18 Resultados satisface sus necesidades	59

• Tabla № 19 Resultados ayuda oportuna	60
• Tabla № 20 Resultados preferencia	61
• Tabla № 21 Frecuencias observadas	62
• Tabla № 22 Cálculo matemático	64
• Tabla № 23 Presupuesto	69
• Tabla № 24 Modelo Operativo	82
• Tabla № 25 FODA	86
• Tabla № 26 Esquema Financiera	87
• Tabla № 27 Esquema Clientes	88
• Tabla № 28 Esquema Procesos Internos	89
• Tabla № 29 Esquema Desarrollo y Aprendizaje	90
• Tabla № 30 Desarrollo Perp. Financiera	91
• Tabla № 31 Desarrollo Perp. Clientes	92
• Tabla № 32 Desarrollo Perp. Procesos Internos	93
• Tabla № 33 Desarrollo Perp. Aprendizaje	94
• Tabla № 34 Administración de la propuesta	100
• Tabla № 35 Evaluación	101

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En un entorno como el actual, que se caracteriza por una gran competitividad en todos los mercados, las empresas y organizaciones se esfuerzan para innovar y evaluarse con el objetivo de mantenerse y maximizar el rendimiento del negocio.

El control de gestión, basado en el enfoque del Cuadro de Mando Integral, permitirá equilibrar todos los factores críticos del éxito. Mide los resultados de la gestión mediante indicadores financieros y no financieros de los factores que influirán en el futuro, derivados de la visión, la misión y la estrategia de la organización.

Enfatiza la clarificación, la comunicación y la conversión de la visión y la estrategia de la organización, en indicadores basados en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Desarrollo.

Evaluar los procesos y políticas mediante un cuadro de mando integral como herramienta de gestión facilitará y ayudará al desarrollo y crecimiento organizacional el mismo que se constituirá como un instrumento de gestión para todas las áreas de acción.

La utilización de recursos, el cumplimiento de objetivos y una adecuada toma de decisiones llevará hacia el incremento de la rentabilidad financiera debido que los eficientes controles constituyen una parte esencial que conlleva al los resultados deseados por la organización en su conjunto.

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de aportar a la empresa OceanicTravel CIA Ltda una herramienta de gestión que facilitará y ayudará al desarrollo y crecimiento económico y organizacional.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación ‘Sistema de control de gestión y su incidencia en el rendimiento económico de la agencia de viajes OceanicTravel CIA. LTDA en el segundo semestre del año 2010’ propone indagar la situación real de la empresa generando nuevas formas de comprensión e interpretación a través de un instrumento que se encamine al éxito de toda la entidad estableciendo un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la estrategia y la estructura de la organización y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

Un adecuado control que proporcione seguridad razonable para el logro de los objetivos, datos confiables para la toma de decisiones, competencia profesional, eficiencia, eficacia, economía, es lo que el mundo empresarial de hoy en día ha adoptado como estrategia competitiva frente a la competencia, dando como resultado la ayuda necesaria a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa

La adecuada aplicación de un instrumento de gestión administrativa y financiera formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad con

que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

La presente tesis estará estructurada de la siguiente manera:

Está constituido por el Capítulo I conformado por Problema (Inadecuado control de gestión), Planteamiento del Problema, Contextualización (Macro-Nacional, Meso-Provincial, Micro-Empresa), Análisis Crítico, Prognosis, Formulación del Problema, interrogantes de la investigación (de acuerdo a la variables), Delimitación del objetivo de investigación (Área, Campo, Aspecto, Temporal, Espacial).

En el Capítulo II se desarrollará los Antecedentes de Investigación (zona central de Ecuador) Fundamentación (Filosófica, Legal, Epistemológica), Categorical Fundamentales Hipótesis y Señalamiento de variables (Variable Independiente\_ Sistema de control de gestión) (Variable Dependiente\_ Rendimiento económico)

Capítulo III se trabajará la Metodología de Investigación, Modalidades de Investigación, Nivel de investigación, Población, Muestra, Operacionalización de Variables, Plan de recolección de información

Capítulo IV se realizará el análisis e interpretación de resultados, Interpretación de datos, Verificación de Hipótesis.

Capítulo V se sintetizará con las conclusiones y recomendación.

Finalmente en el Capítulo VI se desarrollará una propuesta al problema planteado, el está constituido por datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivo, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, administración, anexos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 TEMA

“Sistema de control de gestión y su incidencia en el rendimiento económico de la agencia de viajes OceanicTravel CIA. LTDA en el segundo semestre del año 2010”

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1 Contextualización

- **Contexto macro**

A nivel nacional ante la especial relevancia que ha tomado el concepto de control de gestión y frente a procesos cada vez más complejos y en la constante búsqueda de herramientas de apoyo las principales ciudades del país han priorizado en la implementación de sistemas que faciliten la toma de decisiones y aumentar la rentabilidad. El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa.

Según **TransPort (2008:pag.A2-A3)** los estudios del Ministerio de Turismo Ecuatoriano a partir de este año se prevé un incremento en la llegada de visitantes al Ecuador del 9%; si se mantienen estas expectativas se espera recibir en el año 2010 alrededor de 1.500.000 turistas, de ser ciertas estas estimaciones la participación de la mencionada actividad en la economía de las provincias y el país en

general se incrementará, causando un beneficio a toda la población, especialmente a aquella que participe directamente en su desarrollo.

En el Ecuador, ha generado en el mundo empresarial nuevas medidas para mejorar y ganar competitividad en el mercado nacional como internacional. El cual ha originado que se busque el desarrollo integral de todos los elementos. Este efecto conlleva a que dichas empresa tengan que cumplir con un sin número de requisitos para satisfacer necesidades más exigentes de sus actuales y potenciales clientes, teniendo que demostrar la calidad que tiene sus servicios y/o productos.

El sistema de control de gestión brinda a las entidades públicas y privadas una herramienta que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos, metas trazadas por la organización además sirve se constituye en un instrumento de evaluación que proporcionará información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones.

- **Contexto meso**

La Industria del Turismo en la provincia de Tungurahua va creciendo paulatinamente constituyéndose en empresas que contrata o actúa como intermediarios en beneficio de un usuario al cual le ofrece servicios turísticos.

La importancia en la prestación de un buen servicio en este tipo de empresa es un aspecto clave, la gestión de la calidad aplicada a la industria turística, se convierte en más flexible, más simple y más sencilla para relacionarse interna y externamente en todos los niveles, y abordando la gestión tanto desde una perspectiva interactiva como preventiva que le permita preveer los riesgos financieros, contingencias en el transcurso del tiempo de vida de una organización.

La perspectiva financiera de toda organización se define a los objetivos económicos para obtener la máxima rentabilidad, la demanda mundial inclina a que la Industria turística aumentará para convertirse en un aspecto significativo del desarrollo económico y social en muchos países.

La rentabilidad se establece como indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial permitiendo analizar y determinar si una organización es rentable o no lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por unas deficientes políticas de control.

- **Contexto micro**

La agencia de viajes OceanicTravel CIA LTDA surge como una iniciativa privada en la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua constituida por escritura pública otorgada ante el Notario Séptimo en el año 2008, aprobada por la Superintendencia de Compañía, mediante Resolución 09.A.DIC.00017, Certificado de Registro en el Ministerio de Turismo No 1801501039 e inscrita en el Registro Mercantil y todas la disposiciones legales pertinentes.

El objeto de la compañía es una Agencia de Viajes y Operadora de Turismo encaminado a satisfacer las necesidades de turistas tanto nacionales como extranjeros, a la promoción del turismo nacional e internacional, OceanicTravel ha hecho de los viajes soñados una realidad estableciendo que el buen servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado cada vez más competitivo, llegando a pensar que el cliente es el mayor activo y parte fundamental de la empresa.

La finalidad de esta organización es fomentar la competitividad de la actividad turística, mediante procesos participativos y concertados, un

modelo de gestión efectivo y eficiente, posicionando el turismo como eje estratégico del desarrollo económico, social y ambiental del Ecuador y reforzar el turismo en la ciudad, convertirse un pilar fundamental del sector del turístico; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional de un producto turístico competitivo.

La necesidad de adaptarse a los nuevos cambios y la nueva forma de concebir a las empresas hace que un instrumento de control en todas las áreas que aglomera, sea un factor determinante para lograr la excelencia pero la inadecuada gestión ha venido afectando a la organización acarreando inconvenientes relacionados al decrecimiento de utilidades el mismo que incurre al incumplimiento de objetivos, a la ineficiente utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, su validez como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo.

En el mundo empresarial, la diferencia entre una empresa y otra radica en la estrategia que presenta cada una de ellas para mantenerse en el mercado. Esta estrategia debe estar enfocada en explotar las fortalezas y manejar las debilidades de la organización, para posteriormente permitir la operacionalización de la estrategia mediante la correcta combinación de indicadores en cada uno de sus procesos.

Los ingresos obtenidos por el turismo es importante en la economía por lo que es necesario analizar los ingresos y gastos que deriva esta actividad comercial y las políticas que le rigen al no ser detectas las falencias y se pasa por alto con todas la áreas de la organización y esto ocasiona que el dinero no rinda y la utilidad no sea la esperada y esto se puede recuperar teniendo todas las operaciones controladas y destinos de recursos para que al final la utilidad sea mejor de lo esperado.

## 1.2.2 Análisis Crítico

- **Árbol de Problemas**

**Gráfico N 1**



o 2011

ar

Toda organización que quiera edificar capacidades competitivas y mantener un adecuado control, tiene la necesidad de implementar un sistema de medición; el mismo que permita el buen funcionamiento y admita encaminar la organización, hacia un éxito competitivo en el futuro; permitiendo a las empresas la pista de los resultados financieros, y la determinación de aspectos tales como: capacidad financiera, rentabilidad de la organización, eficacia de una campaña publicitaria, fidelidad de clientes, motivación de los empleados, calidad de servicio; entre tantos otros aspectos, que facilitarán la observación de los progresos que se necesita para su progreso y su mantenimiento en el mercado.

Una vez analizado el problema la inaplicación de políticas y procedimientos administrativos en la agencia de viajes OCEANICTRAVEL CIA. LTDA en el segundo semestre del año 2010, las principales causas y efectos que se ha podido detectar son:

La Inadecuada toma de decisiones ha ocasionado el incumplimiento de los objetivos trazados por la entidad, limitando analizar los puntos positivos y negativos que permita el desarrollo y crecimiento de la organización.

El incumplimiento de objetivos de la empresa ha originado no tener una percepción del comportamiento y desempeño de sus colaboradores impidiendo así la evaluación del grado de eficiencia y eficacia, la inaplicación de un sistema de control de gestión ha limitado a la empresa a obtener un indicador de marcha capaz de monitorear la dirección correcta del camino emprendido; el incumplimiento del plan estratégico ha provocado un decrecimiento económico afectando la toda la organización en el área competitiva y a la captación de clientes nuevos frente a la competencia, un adecuado manejo tanto administrativo como financiero permitirá un eficiente desempeño de las funciones gerenciales de planeación, organización y control, logrando decisiones efectivas que lleve a la superación de la entidad en su totalidad.

### **1.2.3 Prognosis**

La agencia de viajes OceanicTravel CIA. Ltda. dentro de sus objetivos y proyectos, tiende a convertirse en pionero en el sector turístico a nivel nacional ofertando servicios de calidad y acogiéndose a la necesidad de sus clientes, actualmente en la institución se ha detectado falencias las cuales, al no tener un adecuado control que proporcione seguridad razonable para el logro de los objetivos, datos confiables para la toma de decisiones, competencia profesional, eficiencia y eficacia en la utilización de sus recursos, inmediatamente este generará inconvenientes económicos, tributarios y legales.

El efecto económico que conduciría el inexistente sistema de control de gestión sería de gran magnitud por la inoportuna detección, análisis y la gestión de los diferentes riesgos financieros al reflejar pérdidas en sus estados financieros provocando inestabilidad, un desconocimiento de la realidad financiera, falta de liquidez que podría llevar al término de sus actividades empañando así la imagen corporativa que la entidad desea proyectar al país.

La necesidad de control es mayor en la medida en que las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, a un mayor nivel de incertidumbre y a una alta rivalidad competitiva la mayoría de las organizaciones están inquietas los mercados y los competidores cambian, la competitividad es cada vez mayor, en algunos casos los resultados empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas estructurales o coyunturales.

Ante esta situación, la organización está en un momento de búsqueda de soluciones y de mecanismos que permita las integraciones de todas las actividades, la medición de los resultados tanto cualitativa y cuantitativa.

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la inaplicación de un sistema de control de gestión en el rendimiento económico de la agencia de viajes OceanicTravel en el segundo semestre del año 2010?

### **1.2.5 Preguntas Directrices**

- ¿Cómo ayudaría un sistema de control de gestión para una adecuada toma de decisiones en la agencia de viajes OceanicTravel?
- ¿Cómo afectado el incumplimiento de objetivos al rendimiento económico?
- ¿Cuál sería la alternativa que permita a OceanicTravel CIA LTDA. potencializar el desarrollo económico y organizacional?

### **1.2.6 Delimitación del Problema**

La presente investigación está enmarcada en los siguientes aspectos que contiene:

**Campo:** Contabilidad y Auditoría

**Área:** Auditoría de Gestión

**Aspecto:** Control de gestión

**Delimitación espacial:** La presente investigación será llevada a cabo en la provincia de Tungurahua cantón Ambato parroquia La Matriz calle Mera

numero 3-59 intersección Bolívar edificio Multicentro Mera oficina 4  
referencia ubicación: Frente a la Contraloría General del Estado.

**Delimitación temporal:** Esta previsto realizar la investigación en el año 2011

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación requiere un conocimiento amplio del manejo apropiado de la gestión administrativa y financiera el cual se podrá detectar falencias no solo del encargado del manejo financiero sino en los distintos departamentos de la empresa, así como la influencia del personal sobre la misma y la dependencia de funciones con la gerencia.

La industria turística está formada por un conjunto de empresas interrelacionadas al servicio de los viajeros tanto nacionales como extranjeros, logrando así mejorar la economía de todo un sector. Actualmente empieza a reconocerse la importancia social, económica de los viajes y del turismo que se constituyen en una de las industrias de más rápido crecimiento a nivel mundial.

Los beneficios para la empresa servirá de base para el establecimiento de controles de esta manera la imagen de la organización en sí, frente a todo su ambiente interno y externo se verá reflejada en las acciones de cada departamento de forman confiable y oportuna.

La presente investigación será factible ya que la empresa permitirá el acceso y análisis de la documentación pertinente, tanto general como especifica por lo de dicha información que será de gran utilidad la para el análisis y ejecución del problema a indagar.

Es por tal motivo que el presente proyecto muestra la importancia de la Industria Turística en la economía del país, la necesidad de un adecuado sistema de control constituya un instrumento de gestión para todas las áreas y campos de acción institucional, para el cumplimiento de objetivos y una adecuada toma de decisiones que conlleve a la obtención de la rentabilidad deseada.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Estudiar el sistema de control de gestión como mecanismo de control que permita el desarrollo organizacional y obtener el rendimiento económico deseado.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las ventajas de un sistema de control de gestión para facilitar la toma de decisiones oportunas.
- Evaluar el rendimiento económico para medir el grado de cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Proponer un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión el mismo que facilitará el desarrollo organizacional y económico de la empresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Anterior a la investigación que se pretende realizar, existen algunos respaldos y soportes de los que se dispone para ejecutar y posteriormente permitirá validar la misma y que ayudarán para un mayor conocimiento, comprensión y análisis del problema.

Según **Tania Carrasco Ruano (2009: págs. 85-86)** “Diseño de un Cuadro de Mando Integral y su Incidencia en la Gestión de la Empresa Automekano CIA LTDA” concluye “Automekano, busca una consolidación financiera, mediante la utilización de una innovadora gerencia que asegure un conservador pero constante crecimiento financiero, utilizando el Cuadro de Mando Integral, incluso como sustitutivo de presupuesto. Esta consolidación basada siempre en el cumplimiento de expectativas de sus clientes, preocupación permanente de su satisfacción y constante estudio de nuevos productos y métodos,” lo que recomienda prestar mayor importancia a la inversión inmaterial generar procesos organizacionales utilizando herramientas de gestión y control y ser de revisión continua, con planes de inversión de mantenimiento y solvencia integral.”

El tema antes planteado ayudará a comprender el uso de un instrumento de evaluación que encamine al éxito de toda la organización como es el Cuadro de Mando Integral.

Según **Dr. Luis Jaramillo (2008:130-132)** El control de la gestión empresarial y la Situación Económica-Financiera en la empresa Cabaro

CIA LTDA. Concluye “convencida de que los retos de una economía globalizante exigían efectuar un proceso de cambio y contar con nuevas herramientas de la gestión empresarial, tendientes a elevar la su competitividad con base a un mejoramiento continuo de calidad y productividad. Sin embargo tal proceso no llego a culminar, especialmente en lo relacionado con la Planeación Estratégica.

A pesar de haber dispuesto de los elementos principales de un Plan Estratégico estos no se los puso completamente en práctica, principalmente por el poco respaldo brindado por parte de la Administración de la empresa y sus directivos” recomienda “todos los niveles de la empresa deben tomar en cuenta que, el Cuadro de Mando Integral no es solo una herramienta de medición de resultados, sean estos financieros y no financieros, sino que, se debe considerar que se trata de procesos de cambio de actitud de la gente, pues los esfuerzos y la consecución de metas y objetivos será de todos, para lo cual las disposiciones serán claras y precisas.”

La investigación antes mencionada ayudará analizar el sistema de control como herramienta para impulsar el éxito empresarial y el cambio de actitud de las personas que conforman la organización y lograr un fin común.

Según **Dra. Mercy López (2007: 121-123)** “Incidencia del cuadro de mando integral en la Rentabilidad de la Empresa Eléctrica Ambato RCN S.A” concluye la gestión de la Empresa Eléctrica Ambato puede ser fortalecida si cuenta con un Balanced Scorecard, que sirva para mejorar la rentabilidad esperada por los diferentes tipos de beneficiarios de la compañía (accionistas, clientes internos y externos)” se recomienda “realizar estudios sobre los riesgos externos a los que la compañía se ve expuesta y que afecta al cumplimiento de sus objetivos, con el propósito de que adopte las acciones necesarias.

El tema anteriormente mencionado ayuda de análisis de la incidencia del Cuadro de Mando Integral como soporte administrativo y financiero.

Según **Henry Escobar Vargas (2005;102-103)** “ Diseño de un sistema de gestión para Microcrédito en el Banco Solidario S.A” concluye que “El sistema de gestión influye directamente en la rentabilidad de las empresas ya que a mayor satisfacción de sus usuarios son mayores sus ingresos” la misma recomienda que “ Adoptar un Sistema de Gestión es una de las prioridades para las empresas que deseen mantener una base de clientes satisfechos que largo plazo constituye su mayor fuente de referencia para obtener más clientes, recurrente que le permita potenciar su rentabilidad y competitividad.”

El tema detallado anteriormente será fuente de investigación en el diseño de un sistema de gestión para facilitar la toma de decisiones.

Según **Margarina Tilano (1999; 10-11)** “Análisis del sistema de control de gestión en Panamaco Indega S.A.”, Santa Fe de Bogotá “Se concluye que el sistema de control de gestión no sigue un modelo establecido, cada empresa debe construir el suyo propio considerando las experiencias y avances en este tema, escogiendo las ventajas que le representa cada uno de los modelos existentes, pero siempre teniendo en cuenta la situación actual de la empresa y del entorno.

Se considera que el sistema de control de gestión debe estar siempre enfocado al cliente y cada paso en el control debe ir buscando su satisfacción a través del logro de los objetivos a largo, mediano y corto plazo.”

El trabajo inicialmente mencionado ayudará al análisis de la importancia de la implementación de un sistema de gestión.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

En la presente investigación predomina el paradigma Crítico Propositivo el mismo que será soporte a la realización del trabajo que se pretende ejecutar. Este paradigma se apoya en el hecho de que la vida social es dialéctica, por tanto, su estudio debe abordarse desde la dinámica del cambio social, en la búsqueda de la esencia del problema.

La metodología propuesta tiene como finalidad generar transformaciones en las situaciones abordadas, partiendo de su comprensión, conocimiento y compromiso siguiendo un procedimiento metodológico y sistemático, se basa también en la interpretación de los hechos particulares, singulares, a través de métodos cualitativos y cuantitativos, la ciencia no puede ser neutra, está influenciada por valores.

Los diseños de investigación en este paradigma se consideran siempre abiertos, busca promover la participación activa de la comunidad, tanto en el estudio y la comprensión de los problemas, emergentes y nunca acabados, como características esenciales.

## **2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1 Visión dialéctica de conceptualización**

#### **2.4.1.1 Marco conceptual de la variable independiente: Sistema de Control de Gestión**

Según **Iván Braga (2008:21) Sistema de control de gestión** “como el conjunto de definiciones, prácticas, procedimientos y herramientas

tendientes a organizar y soportar este proceso en una forma estructurada y orientado sobre una base objetiva /cuantitativa.

El Sistema de Control de Gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.”

Según **Iván Braga (2008:21)** señala que “el **Control de Gestión** “como el proceso a través del cual se busca conducir a la organización en la dirección de la estrategia y en pos de las metas definidas.

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.  
**(Gráfico N. 2)**



Según **Araceli Mora (2009: 32)** Auditoría de Gestión “Actividad de auditoría sigue la que tiene por objetivo la verificación del proceso de toma de decisiones que sigue la gerencia de una entidad, con el propósito de alcanzar los objetivos marcados para la misma.”

La Auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección

Según **Dávalos Nelson (2002:110) Auditoria** “Tiene el objetivo de una auditoría de estados financieros es facilitar al auditor el expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, en todos los aspectos importantes, de acuerdo a un marco de referencia para informes financieros identificado o a otros criterios.

La frase utilizada para expresar la opinión del auditor es presentar en forma apropiada, en todos los aspectos importantes”.

Según **(2007: Internet) Índices de Gestión** “los indicadores son reflectores de resultados que dan las acciones pasadas y a su vez, describen el desempeño que detalla cómo fueron realizadas esas acciones.

Tanto los indicadores de gestión de resultados como los de desempeño, conforman una cadena en donde los resultados que se den en un nivel inferior, pueden resultar ser parte del desempeño de un nivel superior.

Según **Jhon E. Váquiro (2009: Internet) Toma de decisiones** “Las decisiones nacen cuando el ser humano tiene la oportunidad de decidir y de cuestionarse ante lo que debe hacer en cada momento de su vida y este proceso de toma de decisiones es muy importante en la juventud ya que es la época en la que se inician muchos de los proyectos que afectarán el futuro.”

Según **Gestiopolis (2008: Internet) Cumplimiento de Objetivos** Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

Según **(2009: Internet) Medición y Evaluación** “Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.”

Según **Gestiopolis (2008: Internet) Utilización de Recursos.** “Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información”

Según **Miguel Ángel Galindo (2008: 46) Eficiencia** “Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.”

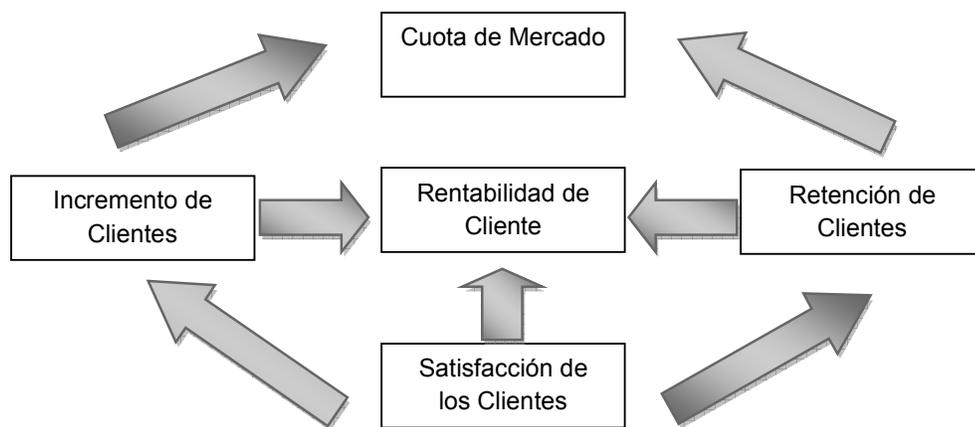
Según **Miguel Ángel Galindo (2008: 45) Eficacia** “Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.”

Según **Robert S. Kaplan y David P. Norton (2001: 25) Visión Estratégica** “Existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio todos los miembros de una organización deben conocer hacia dónde va la Institución y hacia donde está encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la Visión, la Misión y los Objetivos institucionales.”

Según **Chiavenato (2000: Internet) La evaluación del desempeño** “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.”

Según **Araceli Mora (2009: 48) Cliente** “Personas y empresas que consumen los bienes y servicios que proporciona la entidad. Desde la perspectiva contable los clientes son derechos de cobro derivados de la venta de bienes o prestación de servicios por parte de la empresa, siempre que constituya su actividad principal.”

**Gráfico N 3**



**Fuente:** Araceli Mora

Según **(2009: Internet) El control operativo** “es responsabilidad de los altos niveles dentro de la empresa, generalmente recae en el Gerente General de la compañía, ya que son éstos los que llevan a cabo este tipo de control, y consiste en asegurarse de obtener los recursos necesarios y utilizarlos eficientemente en el logro de los objetivos de la organización.”

Según **Everest Cúpula (2007:1284) Satisfacción** “Aplacar las pasiones y deseos, superándolos o saciándolos.”

Según **Gestiopolis (2008: Internet) Calidad del Servicio** de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcance.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas

Según **Araceli Mora (2009: 65) Gestión Cliente** “El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Es probable que la Misión destaque sobre este particular. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.”

Según **Juan Saldías y Alejandro Andalaf (Internet: 2006) Procesos Internos** “Corresponde a la identificación de procesos internos críticos en

donde se debe buscar la excelencia que permita dar la mayor satisfacción a los clientes, junto al cumplimiento de los objetivos financieros.

En que la diferencia fundamental, con los enfoques tradicionales de procesos es que estos se centran en procesos existentes, en cambio el Cuadro de Mando Integral se preocupa además de anticiparse con nuevos procesos.”

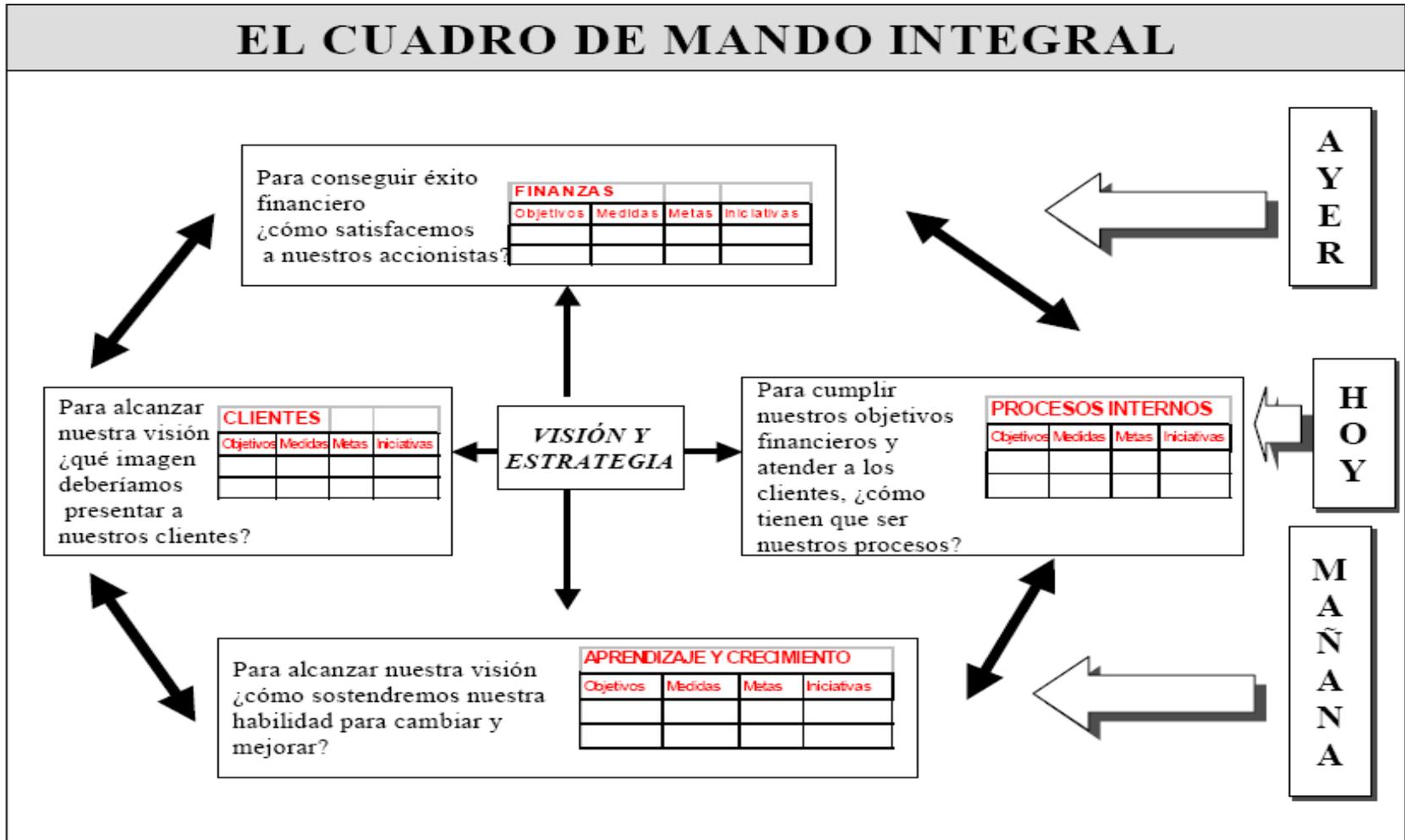
**Gráfico N.4**



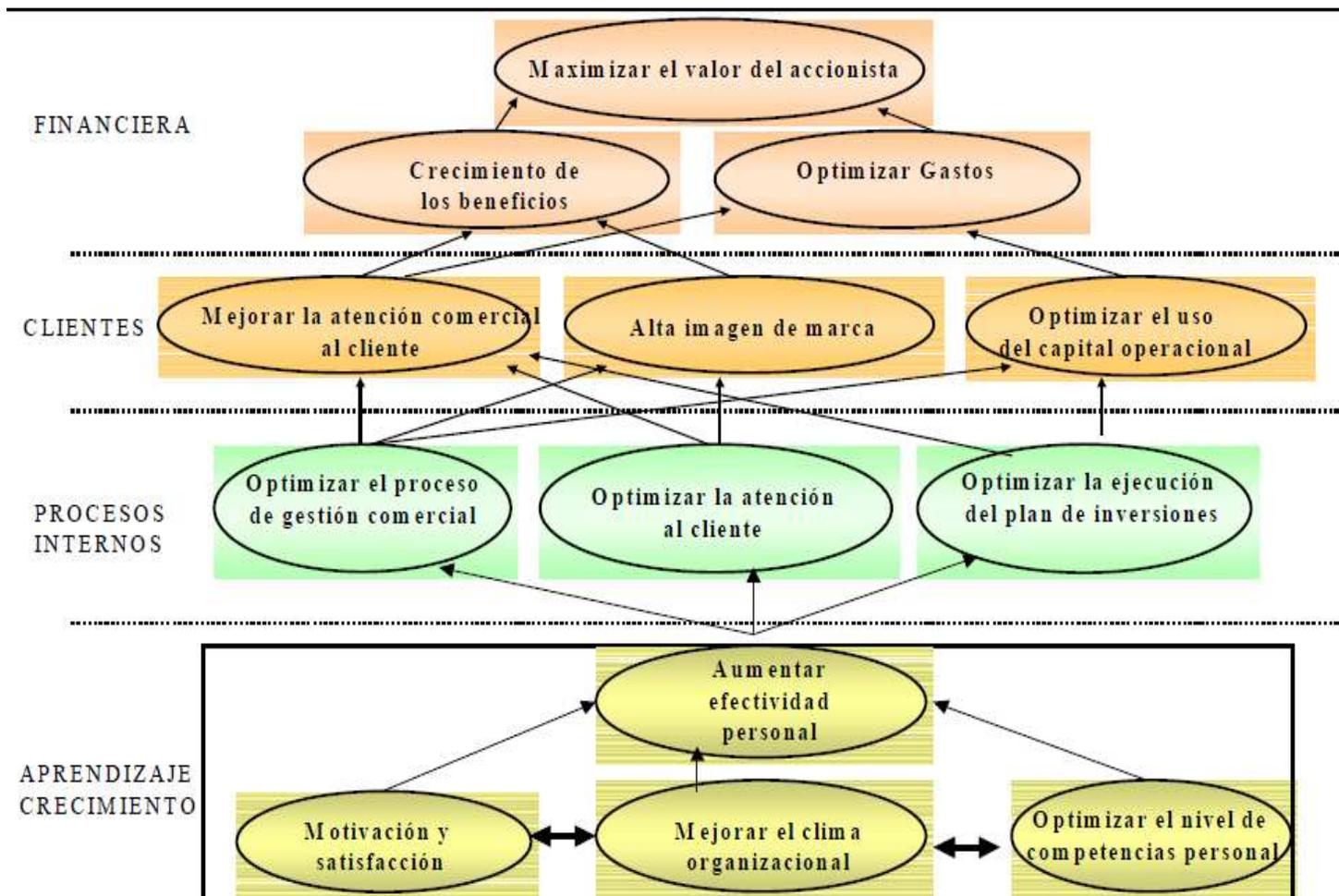
Según **Arthur Andersen (1998:334) Innovación** “Proceso de comercialización de nuevos productos, de implantación de técnicas productivas diferentes de las existentes o de apertura de nuevos mercados, que ayuda a estimular el desarrollo económico de cualquier sociedad o nación. También se llama así el proceso de transformación de un producto ya existente, modificando sus características para perfeccionarlo o creando aplicaciones nuevas.”

Según **Robert S. Kaplan y David P. Norton (2000: 14) Cuadro de Mando Integral** “Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.” **(Gráfico N.5)**

# EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton

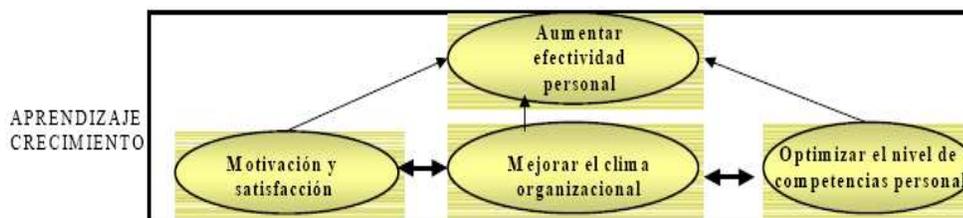
Según **Eliseu Santadandreu (2002:96) Finanzas** “Parte de la economía que estudia los aspectos y características específicos relacionados con la inversión empresarial y el uso de los recursos financieros.” **Gráfico N.7**



Según **Arthur Andersen (1999:577) Rentabilidad** “Capacidad para producir beneficios o rentas. Relación entre el importe de determinada inversión y los beneficios obtenidos una vez deducidos comisiones e impuestos. La rentabilidad, a diferencia de magnitudes como la rentano el beneficio, se expresa siempre en términos relativos.

Según **Juan Saldías y Alejandro Andalaf (Internet: 2006) Formación y Crecimiento** “Esta se orienta hacia la identificación de la estructura que la empresa debe construir hacia futuro, que permitan crear desarrollo. SINDO las perspectivas del cliente y del proceso interno las que identifican los factores críticos para lograr el éxito tanto de hoy como en el futuro. En que la formación y el crecimiento se derivan de 3 factores claves: las personas, los sistemas y procedimientos de la organización.”

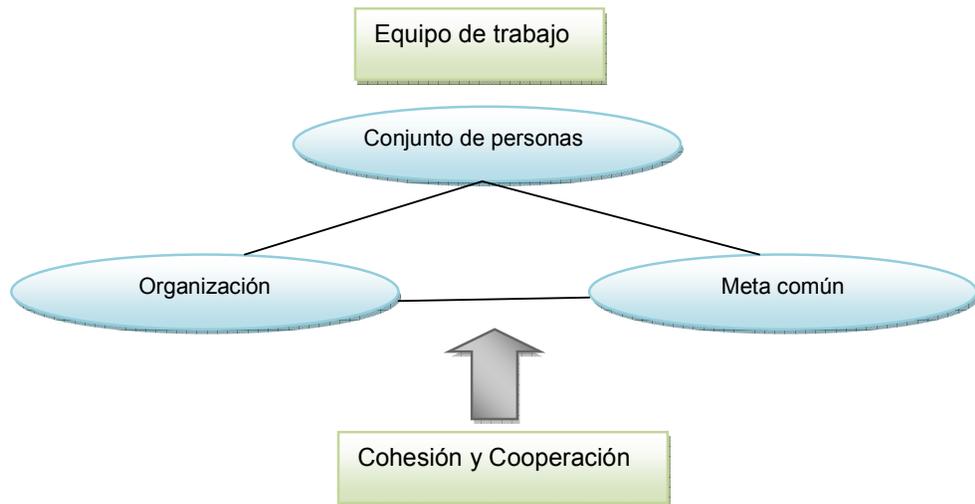
**Gráfico N. 8**



Según **Diccionario de Dudas y Dificultades (2002: 246) Liderazgo** “Define al proceso de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen entusiasta por un objetivo común.”

Según **(2001: Internet) Trabajo en Equipo** “Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.”

**Gráfico N.9**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por** Viviana Salazar

#### **2.4.1.2 Marco conceptual de la variable dependiente: Rendimiento Económico**

Según **Eliseu Santadandreu (2002:116) Rendimiento Económico** Aún cuando la cifra de beneficios es una medida importante de la actividad realizada, no constituye, por sí sola, una medida de síntesis global, pues para tenerla, es necesario relacionar los beneficios con la inversión

necesaria para obtenerlos. En este sentido, la relación entre la cifra de beneficios y el capital invertido para crear esos beneficios es una de las medidas más válidas y ampliamente utilizadas.”

Según **Araceli Mora (2009: 74) Gestión Administrativa** “Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”

Según **Gestiopolis (2008: Internet) Planificación Financiera** “Existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio, todos los miembros de una organización deben conocer hacia dónde va la Institución y hacia donde está encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la Visión, la Misión y los Objetivos institucionales.”

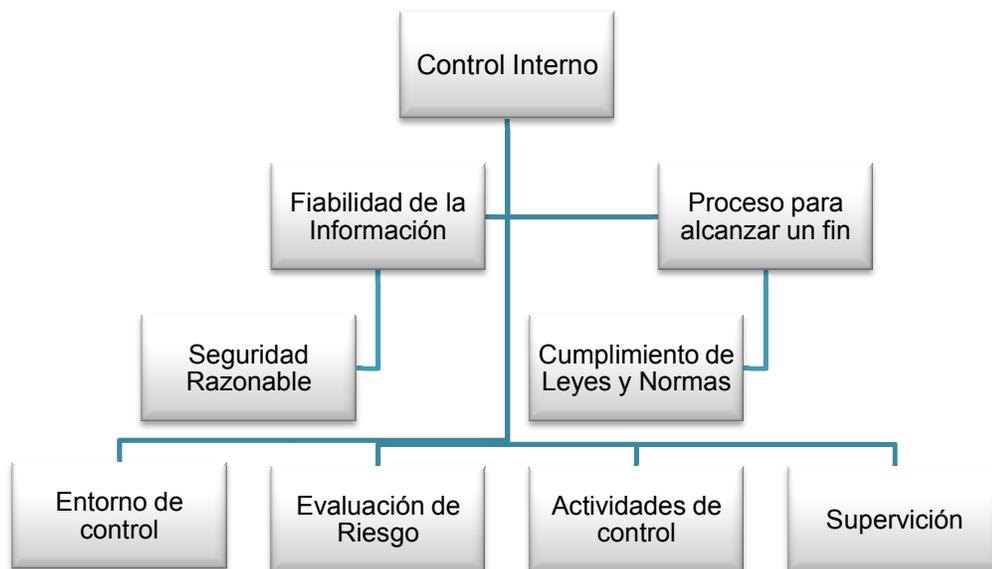
Según **Dávalos Nelson (2002:95) Administración Financiera** “Es un conjunto orgánico y sistemático de principios métodos, técnicos y procedimientos aplicados en una entidad o empresa con el propósito de dirigir, ejecutar registrar y controlar la gestión financiera para lograr los objetivos de las diversas áreas financieras mediante selección y adecuado de los medios y recursos disponibles que posibiliten los recursos previstos de manera eficiente.”

Según **Miguel Ángel Galindo (2008:85) Índices Financiero** “Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una

desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.”

Según **Dávalos Nelson (2002:101) Control Interno** “Elemento básico y fundamental de toda administración y expresión utilizada para definir, en general las medidas adoptadas por los propietarios administradores de empresa o titulares de las entidades públicas para dirigir y controlar las operaciones financieras administrativas de sus negocios o instituciones.”

**Gráfico N 10**



o 2011

ar

Según **Haciendo Microempresa (2006:21) Decisiones Estratégicas** Conjunto de decisiones relativas a políticas, metas y recursos necesarios para satisfacer requerimientos del negocio en el largo plazo, consistentes con la estrategia. Ejemplos: ¿qué tipo de muebles fabricaremos y comercializaremos?, ¿dónde ubicaremos nuestro restaurante?

Según **Andrés Fernández Romero** “Rentabilidad de las Inversiones, sensibilidad a la rentabilidad”, **Planificación** Proceso racional y sistémico de proveer, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados

Según **Diccionario de Administración y Finanzas (2000:353)** **Optimización** “Combinación de elementos en equilibrio; frecuentemente asegura el máximo beneficio

Según **Arthur Andersen (1999:558)** **Recursos Humanos** “Termino que engloba al conjunto de las personas que trabajan en una empresa y aportan su trabajo físico e intelectual.

Según **Zona Económica (2009: Internet)** **Recursos Materiales** “Son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos.

Según **Zona Económica (2009: Internet)** **Recursos Financieros** “Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez.”

Según **Miguel Ángel Galindo (2008:101)** **Competitividad** “Capacidad de una empresa, sector o espacio para vender sus productos en un mercado abierto, Esta capacidad está relacionada con la existencia de ventajas competitivas frente a otras empresas, sectores o territorios.”

Según **Everest Cúpula (2007: 387)** **Comportamiento** “Se refiere a acciones de las personas, un objeto u organismo, usualmente en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser

consciente o inconsciente, público u oculto, voluntario o involuntario, según las circunstancias que lo afecten.”

Según **Dávalos Nelson (2002:172) Rendimiento en ventas** “Este margen indica la Eficiencia relativa de la firma después de tener en cuenta los Gastos e Impuestos, así como la participación de los trabajadores en las Utilidades Algunos autores consideran la conveniencia de determinar el margen de utilidad en ventas”

Según **Zona Económica (2009: Internet) Rentabilidad deseada** Como se ha comentado anteriormente, este modelo ayuda a la administración a determinar qué acciones se deben tomar para cumplir cierto objetivo, que en el caso de las empresas lucrativas se llama utilidad. Las utilidades deberán ser suficientes para remunerar el capital invertido en la empresa. De acuerdo con el objetivo de cada empresa, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio para lograr determinadas utilidades

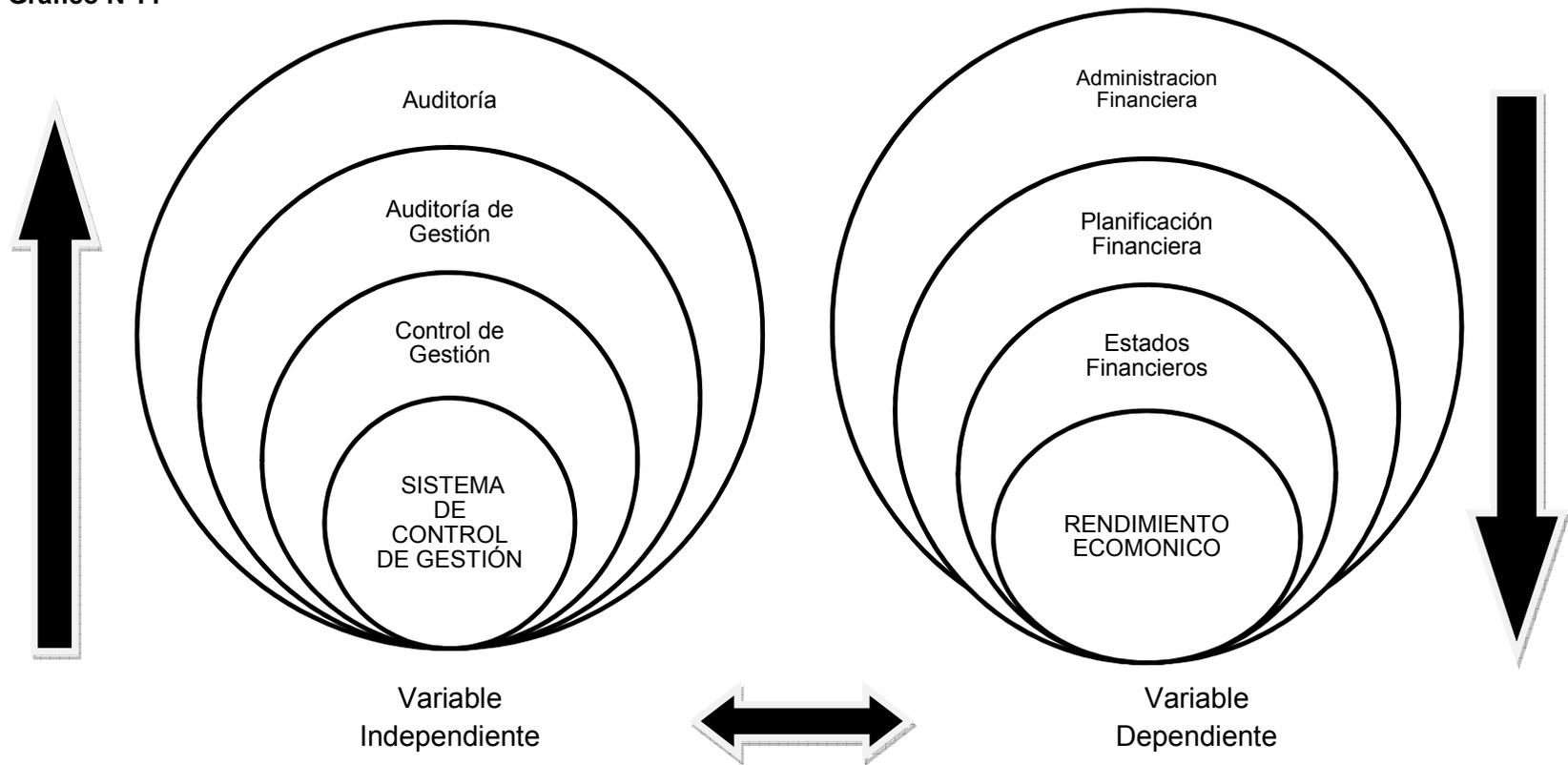
Según **Dávalos Nelson (2002:152) Presupuesto** “Es información financiera prospectiva prevista sobre la base de supuestos sobre los eventos futuros que la administración espera tengan lugar y las acciones que la administración espera realizar a la fecha en que la información es preparada (suposiciones de estimado óptimo).”

Según **Martinez Nay (2009; internet)** la productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento del recurso material y humano.

## 2.4.2 Gráficos de inclusión interrelacionados

### 2.4.2.1 Superordinación conceptual

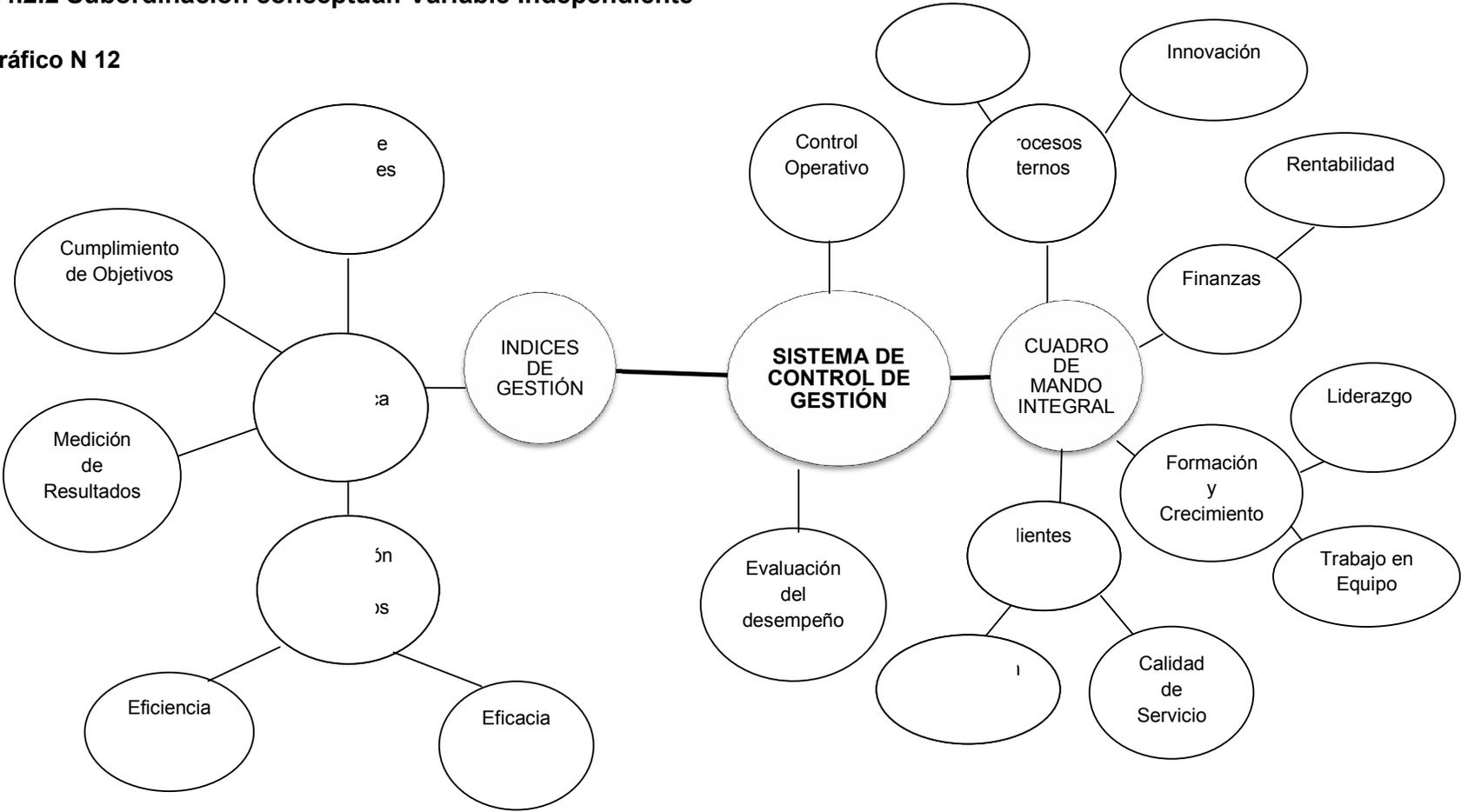
Gráfico N 11



Elaborado por: Viviana Salazar

**2.4.2.2 Subordinación conceptual: Variable Independiente**

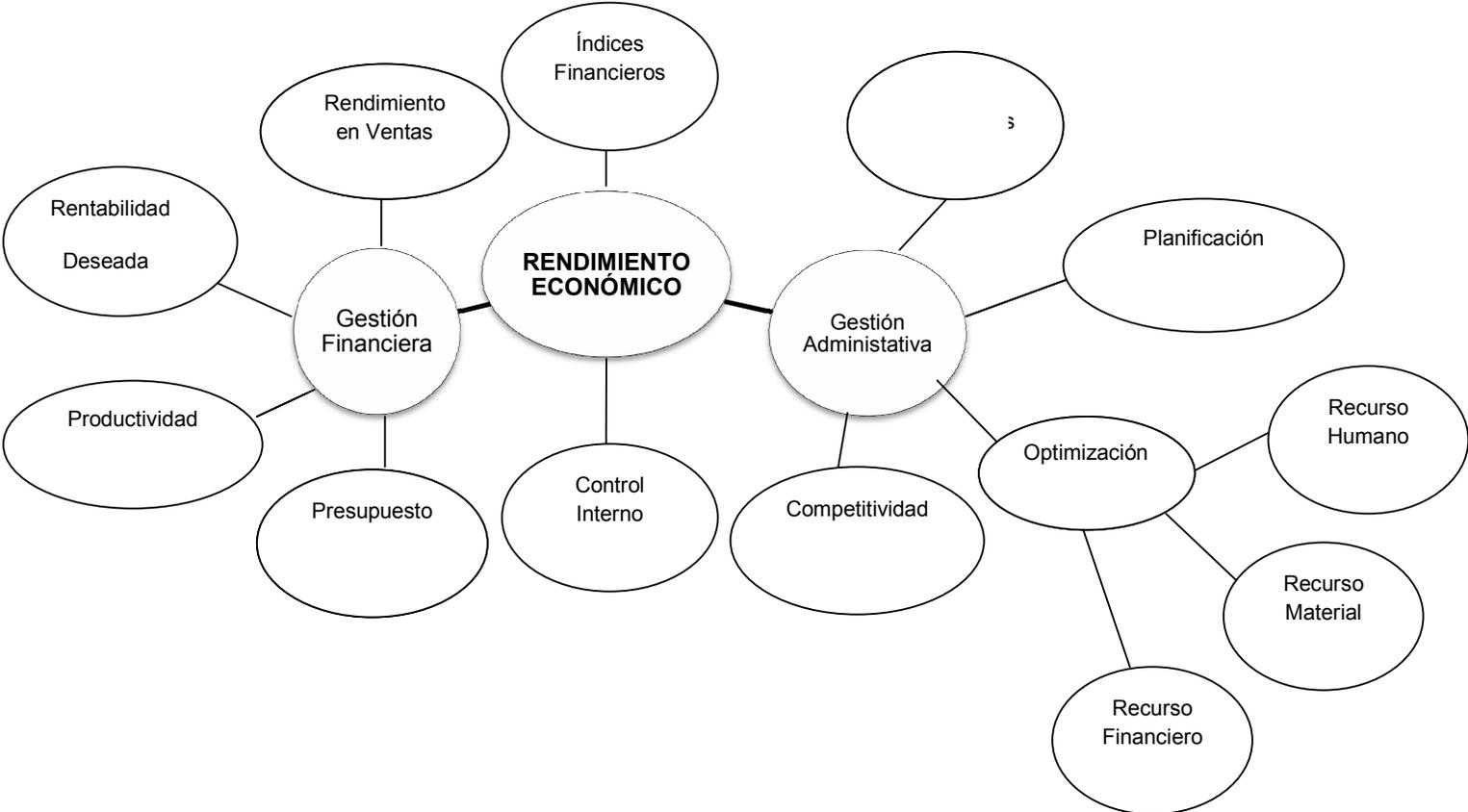
**Gráfico N 12**



**Subordinación conceptual: Variable Dependiente**

**Elaborado por: Viviana Salazar**

**Gráfico N 13**



**Elaborado por:** Viviana Salazar

## **2.5 HIPÓTESIS**

El sistema de control de gestión incide en el rendimiento económico de la agencia de viajes OceanicTravel CIA. LTDA en el segundo semestre del año 2010

## **2.6 Señalamiento de variable de hipótesis**

- **Variable independiente** sistema de control de gestión.
- **Variable dependiente** Rendimiento económico.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1 De campo

Según **Roberto Sampieri & Coautores (1998; Internet)** este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Este tipo de investigación permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos). El ámbito de la investigación de campo: en cuanto al número de unidades de datos, debe justificarse en función de los objetivos del trabajo o la tesis, y la posibilidad real que tiene el estudiante de recolectar la información en el tiempo exigido para su desarrollo y presentación.

Se realizará la investigación de campo ya que nos permite involucrarnos en la agencia de viajes OceanicTravel, teniendo un contacto directo entre el investigador y la empresa, se efectuará el trabajo en el lugar exacto en donde ocurre los hechos que está investigando teniendo un contacto directo con la realidad de la empresa permitiendo obtener la información primaria referente al problema objeto de estudio.

### **3.1.2 Bibliográfica-documental**

Según **Roberto Sampieri & Coautores (1998; Internet)** este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etc.

La investigación bibliográfica se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica.

A la investigación documental o bibliográfica podemos caracterizarla de la siguiente manera:

- Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.
- Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc.

- Realiza un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental.
- Realiza una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación, elaborar hipótesis, etc.
- Puede considerarse como parte fundamental de un proceso de investigación científica, mucho más amplio y acabado.
- Es una investigación que se realiza en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base a la construcción de conocimientos.
- Se basa en la utilización de diferentes técnicas de: localización y fijación de datos, análisis de documentos y de contenidos.

Mediante esta investigación, nos permite conocer más el problema objeto de estudio en la agencia de viajes OceanicTravel, incrementando el conocimiento por medio de la observación de información concreta con relación al tema que estamos analizando, en libros, revistas científicas, informes así como también de redes de información.

## **3.2 NIVEL O TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Descriptiva**

Según **Iván Pazmiño Cruzatti (1997: págs. 24,25)** La investigación descriptiva se ocupa de estudiar los hechos en tiempo presente, es decir aquellos que ocurren en la actualidad. Para cumplir su finalidad su valerse de la estadística, el cual coadyuva al análisis cuanti-cualitativo de los sucesos, esto implica la medición exhaustiva de sus componentes.

Para que la investigación descriptiva se justifique debe “describirse hasta la saciedad” los objetivos de estudio, escudriñando en sus características más particulares. Se impone sobre todo el escogimiento y diseño correcto de los instrumentos de recolección de datos y de los estadígrafos descriptivos adecuados para medir la(s) variables

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

### **3.2.2 Asociación de Variables**

Según **Luis Herrera & otros (2000: pág. 106)** afirma que la asociación de variables evalúa las variaciones de comportamiento de una variable en función de variaciones de otra variable. Lo que permite medir el grado de relación y determinar tendencias.

#### Características

- Permite predicciones estructuradas
- Valor explicativo o parcial
- Análisis de recolección
- Medición de relación entre variables en los mismos sujetos de un contexto determinado.

En esta investigación permitirá establecer la relación existente entre la variable dependiente e independiente del problema en la que respecta el origen y desarrollo de este trabajo de investigación, el mismo que facilitará tendencia de la medición y posterior evaluación.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

Según **Mario Tamayo Tamayo (1997; pág. 114)** Es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Cuando no es posible medir cada uno de los individuos de una población se toma una muestra representativa de la misma

En la presente investigación el marco muestral será:

- **Tabla N 1** Clientes Internos 11 personas

N.-	CARGO
1	Gerente
2	Presidente
3	Vicepresidente
4	Secretaria
5	Contadora
6	Auxiliar
7	Abogado
8	Empleados (4)

- Clientes Externos 111 personas

#### 3.3.2 Muestra

Según **Mario Tamayo Tamayo (1997; pág. 115)** La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo por tal refleja las características que define la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa.

La muestra es un conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una

población, universo, partiendo de la observación de una fracción de la población

- **Clientes Internos:** se trabajará con 100% de la población
- **Clientes Externos:**

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) 111}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + 120(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1066044}{12379}$$

n = 86 personas

### Tipo de muestreo

Según **Luis Herrera & otros (2000: pág. 109) Muestreo Sistemático** se procede de la siguiente manera se enumera la población y de acuerdo con tamaño de la muestra se calcula la razón de muestreo.

Para Clientes se trabajará con el Muestreo Sistemático

$$K = \frac{N}{n}$$

$$K = \frac{111}{86}$$

K = 1    intervalo constante de 1

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.4.1 Operacionalización de la variable independiente: Sistema de control de gestión

Tabla N 2

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN	INDICADORES	ITEM BASICOS	TECNICAS-INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN
El Sistema de control de gestión proporciona, a la gestión administrativa los instrumentos necesarios para encaminar a la organización hacia un éxito competitivo mediante el continuo desarrollo y aprendizaje de procesos que necesita para su crecimiento.	Gestión Administrativa	Estrategias	¿Se encuentran claramente definidas las estrategias de trabajo?	Encuesta- Cuestionario estructurado para los Clientes Internos (Anexo 1)
		Cumplimiento de Objetivos	¿Se cumple acabadidad todas los objetivos implantadas por la empresa?	Encuesta- Cuestionario estructurado para los Clientes Internos (Anexo 1)
		Toma de decisiones	¿La junta directiva posee un instrumento adecuado para la toma de decisiones?	Encuesta- Cuestionario estructurado para los Clientes Internos (Anexo 1)
	Desarrollo Aprendizaje	Capacitaciones al personal	¿El personal de la empresa se capacita permanente?	Encuesta- Cuestionario estructurado para los Clientes Internos (Anexo 1)
		Cambio e innovación	¿Se analizado la implementación de procesos nuevos para la satisfaccion del cliente? ¿Ud como cliente le gustaria un cambio en el servicio que esta ofrece?	Encuesta- Cuestionario estructurado para los Clientes Internos (Anexo 1) y Clientes Externos (Anexo 2)

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Viviana Salazar

### 3.4.2 Operacionalización de la variable dependiente: Rendimiento Económico

Tabla N 3

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN	INDICADORES	ITEM BASICOS	TECNICAS-INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Rendimiento Económico se conceptua como el beneficio que obtiene la organizacion mediante la relacion de ingresos y gastos derivados de una actividad productiva.	Beneficio a corto plazo	Margen de Utilidad	¿La Utilidad obtenida en el segundo semestre ha sido la deseada?	Encuesta- Cuestionario estructurado para los Clientes Internos (Anexo 1)
		Reducción de Gastos	¿Los gastos son controlados para mejorar su rentabilidad?	Encuesta- Cuestionario estructurado para los Clientes Internos (Anexo 1)
	Rentabilidad	Ventas	¿La competencia afectado a la utilidad de la empresa?	Encuesta- Cuestionario estructurado para los Clientes Internos (Anexo 1)
		Incremento en ventas	¿Se realizan investigaciones para la captación de nuevos clientes?	Encuesta- Cuestionario estructurado para los Clientes Internos (Anexo 1)
		Precio de Ventas	¿Se realizan un analisis previo para la fijacion del precio del servicio?	Encuesta- Cuestionario estructurado para los Clientes Internos (Anexo 1)

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Viviana Salazar

### 3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla N 4

Preguntas Básicas	Explicación
1.- ¿Para qué?	Alcanzar los objetivos de la investigación
2.-¿De qué persona u objetos?	Personal Administrativo Clientes
3.-¿Sobre qué aspectos?	Sistema de control de gestión y la rentabilidad.
4.-¿Quién? ¿Quiénes?	Autora
5.-¿Cuándo? ¿Dónde?	En la agencia de viajes OceanicTravel
6.-¿Cuántas veces?	Una evaluación
7.-¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas
8.-¿Con qué?	Cuestionarios
9.¿En qué situación?	En horario de oficina

Fuente: Investigación de campo (2010)

Elaborado por: Viviana Salazar

Metodológicamente para **Luis Herrera E. & otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información. Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. La presente investigación requiere de las siguientes técnicas de investigación entrevistas y guías de observación.
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. Los instrumentos en la presente investigación han sido diseñados encuestas (cuestionarios). (ver anexos)

- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, como se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

**Procedimiento de recolección de información.**

**Tabla N 5**

TECNICAS	PROCEDIMIENTOS
Encuesta	El método inductivo Una <b>encuesta</b> es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

**Fuente:** Investigación de campo (2011)

**Elaborado por:** Viviana Salazar

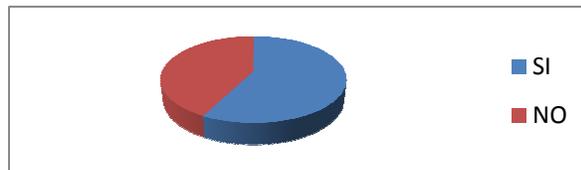
**3.6 PROCESAMIENTO Y ANALISIS**

**3.6.1 Plan de procesamiento de información**

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza e información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información estudio estadístico de datos para la presentación de resultados.
- Representaciones graficas. En la presente investigación se utilizara el grafico de pastel.

**Gráfico N 14**



### 3.6.2 Análisis e interpretación de resultados.

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con lo objetivos e hipótesis
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis. El método estadístico para comprobar la hipótesis será CHI Cuadrado según Esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

- Establecimientos de conclusiones y recomendaciones

**TABLA N 6**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
1. Analizar las ventajas de un sistema de control de gestión para facilitar la toma de decisiones oportunas.		
2. Evaluar el rendimiento económico para medir el grado de cumplimiento de objetivos organizacionales		
3.- Proponer un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión el mismo que facilitará el desarrollo organizacional y económico de la empresa.		

**Fuente:** Investigación de campo (2010)

**Elaborado por:** Viviana Salazar

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.14.2 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de realizar las encuestas a las personas seleccionadas en la muestra (Clientes Internos y Clientes Externos) de la agencia de viajes OceanicTravel CIA. Ltda., se recogieron y procesaron los datos, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

#### Encuesta realizada a los Clientes Internos de la agencia de viajes OceanicTravel Cía. Ltda.

##### Pregunta 1

¿Se cumple a cabalidad todos los objetivos implantados por la empresa?

Tabla N.- 7 Cuadro de Resultados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	27%
NO	8	73%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**Gráfico N 15**



Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

## **ANÁLISIS**

El 73% de los encuestados señalan que no se cumple a cabalidad los objetivos, el 27% manifiestan lo contrario es decir que si se cumple los objetivos implantados por la empresa.

## **INTERPRETACIÓN**

La mayor parte de los encuestados afirma que no se cumple a cabalidad los objetivos implantados por lo cual la empresa no puede tener una percepción del comportamiento y desempeño de sus colaboradores.

## Pregunta 2

¿El personal de la empresa se capacita permanente?

**Tabla N 8 Cuadro de Resultados**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	73%
NO	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**Gráfico N 16**



Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

## ANÁLISIS

El 73% de los encuestados que representa la mayoría considera que si se capacita permanente mientras que el 27% admiten que son capacitados continuamente.

## INTERPRETACIÓN

La capacitación es suma importancia en toda entidad debido que permite el mejoramiento y superación de procesos, con el objetivo de dar respuesta a las transformaciones necesarias para lograr el mejoramiento continuo

### **.Pregunta 3**

¿El sistema de control de gestión incide en el desarrollo y crecimiento organizacional?

**Tabla N 9 Cuadro de Resultados**

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	9	82%
NO	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**Grafico N 17**



Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

### **ANÁLISIS**

El 82% de los encuestados manifiesta que el sistema de control de gestión afecta a desarrollo y crecimiento de la organización; el 18% opina lo contrario es decir que no influye en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

### **INTERPRETACIÓN**

El sistema de control de gestión una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios de calidad además es un es un indicador de marcha, capaz de monitorear la dirección correcta del camino emprendido.

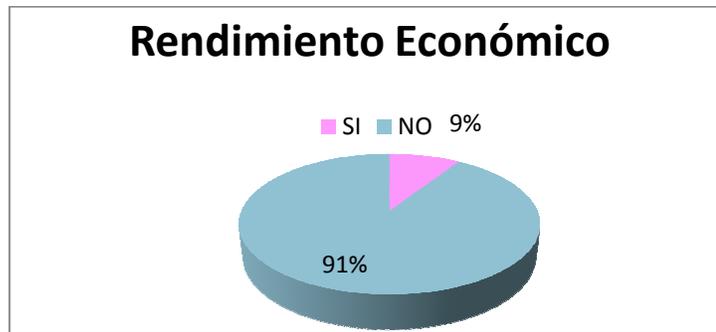
#### Pregunta 4

¿El rendimiento económico en el último semestre del 2010 ha sido el esperado por la organización?

**Tabla N 10 Cuadro de Resultados.**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	9%
NO	10	91%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Grafico N 18**



Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

#### **ANÁLISIS**

El 91% de los encuestados considera que el rendimiento económico no ha sido el esperado por la organización mientras el 9% opinan que el rendimiento económico de la empresa si ha sido el esperado.

#### **INTERPRETACIÓN**

El rendimiento económico no ha sido el esperado esto quiere decir que la entidad estaría en desventaja con respecto a la competencia, veremos que para esto es necesario mejorar los procesos y decisiones que se tome.

## Pregunta 5

¿Los gastos son controlados para mejorar la rentabilidad?

**Tabla N 11 Cuadro de Resultados**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	73%
NO	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**Gráfico N 19**



Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

## ANÁLISIS

El 73% de los encuestados señalan que si se controla los gastos para mejorar la rentabilidad, el 27% manifiestan que no se controla los gastos

## INTERPRETACIÓN

La reducción de gastos es una parte esencial para mejorar la rentabilidad de la organización y conlleva a una mayor productividad y liquidez, por lo que se da a conocer que OceanicTravel controla los rubros que pueden ayudar a aumentar la utilidad..

## Pregunta 6

¿Se realizan investigaciones para la captación de nuevos clientes?

**Tabla N 12 Cuadro de Resultados**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	45%
NO	6	55%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**Gráfico N 20**



Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

## ANÁLISIS

El 55% de los encuestados señalan que no se realizan investigación para la captación de nuevos clientes, el 45% manifiestan que si se realizan investigacion para la captación de clientes.

## INTERPRETACIÓN

En este mundo tan competitivo es de vital importancia la investigación del mercado para la captación de nuevos clientes por lo que la empresa debería tomarlo muy cuenta ya que de esta depende el progreso de la misma.

### Pregunta 7

¿La junta directiva posee un instrumento adecuado para la toma de decisiones?

**Tabla N 13 Cuadro de Resultado**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	18%
NO	9	82%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**Gráfico N 21**



Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

### ANÁLISIS

El 82% de los encuestados señalan que no cuentan con un instrumento adecuado para la toma de decisiones, el 18% manifiestan lo contrario es decir que si cuentan con un instrumento para la toma de decisiones.

### INTERPRETACIÓN

OceanicTravel no cuenta con una herramienta adecuada para la toma de decisiones las mismas que se reflejan en el desempeño institucional.

### Pregunta N 8

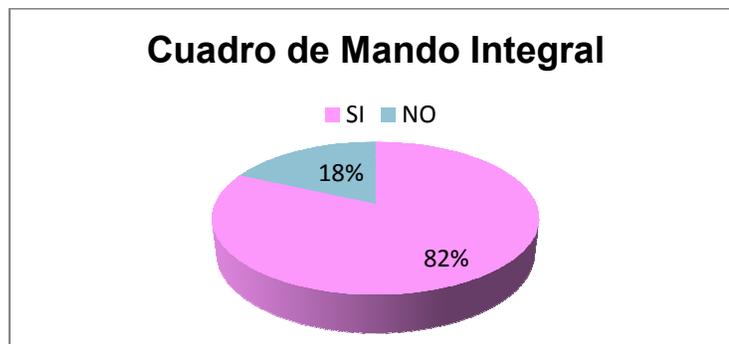
¿Cree usted que la implementación de un Cuadro de Mando Integral potenciará al desarrollo empresarial?

**Tabla N 14 Cuadro de Resultados**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	82%
NO	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**Gráfico N 22**



Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

### ANÁLISIS

El 82% de los encuestados que representa la mayoría cree que la implementación del Cuadro de Mando Integral potenciará el desarrollo; el 18% manifiesta que no será de ayuda la implementación de este sistema.

### INTERPRETACIÓN

La importancia de implementar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión facilitará y ayudará al desarrollo y crecimiento organizacional.

**Encuesta realizada a los clientes externos del último semestre del año 2010 de la agencia de viajes OceanicTravel Cía. Ltda.**

**Pregunta 1**

¿Le gustaría un cambio en el servicio que la agencia ofrece?

**Tabla N 15 Cuadro de Resultados**

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	15	35%
NO	28	65%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**Gráfico N 23**



Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**ANÁLISIS**

El 65% de los encuestados manifiestan no les gustaría un cambio en el servicio mientras que el 35% desearían un cambio en el servicio

**INTERPRETACIÓN**

El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido la mayoría de clientes manifiesta que es de su agrado el servicio que la agencia les ofrece por lo que se preocupan cada día en mejorar

## Pregunta N 2

¿Ha obtenido buenos resultados utilizando el servicio?

**Tabla N 16 Cuadro de Resultado**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	21	49%
CASI SIEMPRE	18	42%
NUNCA	4	9%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**Gráfico N 24**



Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

## ANÁLISIS

El 49% de los encuestados manifiestan han tenido buenos resultados en los servicios adquiridos en la empresa; el 42% casi siempre han obtenido buenos resultados y el 9% no han tenido buenos resultados.

## INTERPRETACIÓN

Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

### Pregunta N.3

¿La agencia le proporciona el servicio de reclamos?

**Tabla N 17 Cuadro de Resultados**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	35%
NO	28	65%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**Gráfico N 25**



Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

### ANÁLISIS

El 65% de los encuestados manifiestan que no tienen el servicio de reclamos mientras el 35% si poseen el servicio de reclamos en la agencia de viajes OceanicTravel.

### INTERPRETACIÓN

La empresa no cuenta con el servicio de reclamos el mismo que perjudica a la empresa por no conocer su desempeño y poder mejorar para satisfacer a sus clientes.

#### Pregunta 4

¿La agencia de viajes satisface todas sus necesidades e inquietudes?

**Tabla N 18 Cuadro de Resultados**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	32	74%
CASI SIEMPRE	10	23%
NUNCA	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**Gráfico N 26**



Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

#### ANÁLISIS

El 75% de los encuestados opinan que la agencia siempre satisface las necesidades e inquietudes; el 23% casi siempre satisface necesidades e inquietudes y un 2% nunca satisface necesidades.

#### INTERPRETACIÓN

La satisfacción del cliente es el punto más importante de toda empresa ya que representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos.

## Pregunta N 5

¿La empresa le brinda la ayuda oportuna?

**Tabla N 19 Cuadro de Resultados**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	38	88%
CASI SIEMPRE	5	12%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**Gráfico N 27**



Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

## ANÁLISIS

El 88% de los encuestados manifiesta que siempre le brinda la ayuda oportuna; el 12% casi siempre brinda la ayuda oportuna y un 0% nunca brinda la ayuda oportuna.

## INTERPRETACIÓN

La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar mejorar y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.

## Pregunta N 6

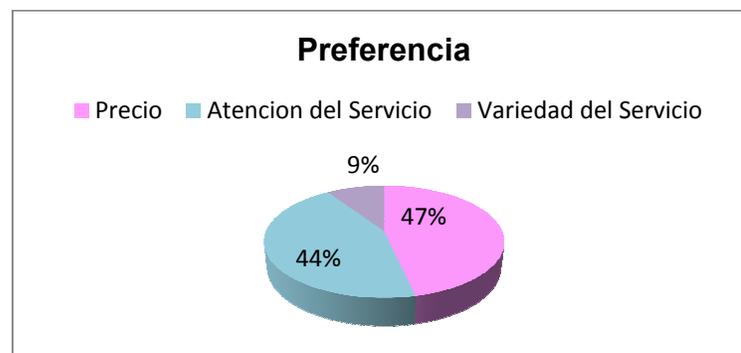
¿Prefiere los servicios turísticos de la agencia de viajes OceanicTravel por

**Tabla N 20 Cuadro de Resultados**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	20	47%
Atención del Cliente	19	44%
Variedad del Servicio	4	9%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**Grafico N 28**



Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

## ANÁLISIS

El 47% de los encuestados prefieren el precio que ofrece la agencia de viajes; el 44% prefieren la atención al cliente y 9% prefieren la variedad del servicio turístico que ofrece OceanicTravel CIA. Ltda.

## INTERPRETACIÓN

El buen servicio es lo que diferencia un negocio no hay que vender lo que uno quiere sino lo que el cliente ha venido a buscar es lo que OceanicTravel promulga.

### 4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis planteada se generará a partir de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal administrativo de la empresa OceanicTravel CIA. LTDA. , por lo cual se utilizará el método Chi – cuadrado.

Para el cálculo de la tabla de frecuencia, se lo realiza a partir de los valores cuantitativos de la Preguntas N° 3 y 4 aplicadas en las encuesta, las mismas que guardan relación con las variables estudiadas.

**Tabla N 21 Frecuencias Observadas**

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
3.- ¿El sistema de control de gestión incide en el desarrollo y crecimiento organizacional?	9	2	11
4.- ¿El rendimiento económico en el último semestre del 2010 ha sido el esperado por la organización?	1	10	11
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>22</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

**Tabla N 22 Frecuencias Esperadas**

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
3.- ¿El sistema de control de gestión incide en el desarrollo y crecimiento organizacional?	5	6	11
4.- ¿El rendimiento económico en el último semestre del 2010 ha sido el esperado por la organización?	5	6	11
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>22</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

#### **4.3.1 Formulación de la hipótesis.**

**Ho:** El sistema de control de gestión NO incide en el rendimiento económico de la agencia de viajes OceanicTravel CIA. LTDA en el segundo semestre del año 2010

**H1:** El sistema de control de gestión incide en el rendimiento económico de la agencia de viajes OceanicTravel CIA. LTDA en el segundo semestre del año 2010

#### **4.3.1 Elección de la Prueba Estadística.**

Chi – cuadrado.

#### **4.3.2 Nivel de significación.**

0.05 equivalente al 5 %

#### **4.3.3 Distribución muestra.**

$$GI = K - 1$$

$$GI = (f - 1)(c - 1)$$

$$GI = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$GI = (1)(1)$$

$$GI = 1$$

Por tanto, con 1 Grados de Libertad, tenemos un valor de la tabla Estadística de 3.84

#### 4.3.4 Cálculo matemático

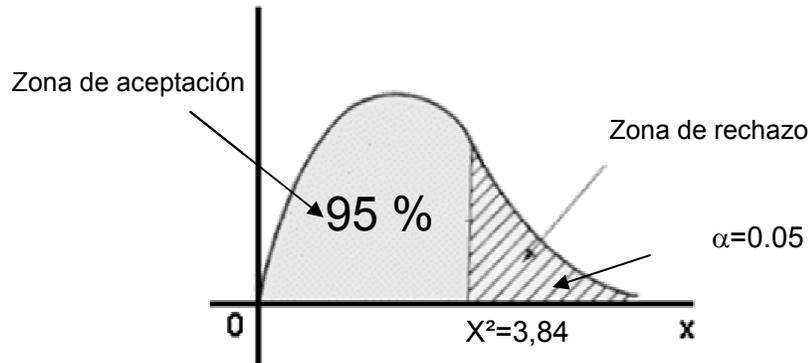
Tabla N 23

PREGUNTAS	O	E	(O-E)	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> /E
	OBSERVADA	ESPERADA			
3.- ¿El sistema de control de gestión incide en el desarrollo y crecimiento organizacional?	9	5	4	16	3,20
4.- ¿El rendimiento económico en el último semestre del 2010 ha sido el esperado por la organización?	1	5	-4	16	3,20
3.- ¿El sistema de control de gestión incide en el desarrollo y crecimiento organizacional?	2	6	-4	16	2,67
4.- ¿El rendimiento económico en el último semestre del 2010 ha sido el esperado por la organización?	10	6	4	16	2,67
<b>TOTAL</b>					<b>11,73</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaborado por: Viviana Salazar

#### 4.3.5 Zona de rechazo

Gráfico N 29



#### 4.3.6 Decisión y conclusión

Si  $X^2$  calculado  $\geq X^2$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

**11,73 > 3,84**, por lo que se rechaza  $H_0$  i se acepta  $H_1$

Por lo tanto

El sistema de control de gestión **incide** en el rendimiento económico de la agencia de viajes OceanicTravel CIA. LTDA en el segundo semestre del año 2010.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Tomando en consideración los objetivos planteados y en función del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos en la agencia de viajes OceanicTravel CIA LTDA, se concluye lo siguiente:

- La empresa no cuenta con un sistema de control de gestión que le permita monitorear la dirección correcta del camino emprendido de OceanicTravel CIA LTDA.
- El rendimiento económico en el último semestre del año 2010 no ha sido el esperado, por lo que la entidad refleja el incumplimiento de los objetivos trazados por la entidad para incrementar la rentabilidad.
- La empresa actualmente no cuenta con servicios que puedan medir el grado de satisfacción del cliente y el desempeño del personal.
- OceanicTravel no cuenta con una herramienta adecuada para la toma de decisiones perjudicando la implementación de estrategias que sirvan de soporte para el desarrollo organizacional y económico.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Es aconsejable que la empresa cuente con un sistema de control de gestión debido que permite el mejoramiento de controles y procesos, con el objetivo de dar respuesta a las transformaciones necesarias para lograr el cumplimiento de objetivos y tomar decisiones oportunas.
- Mejorar los procesos y decisiones que puedan afectar la rentabilidad de la organización, los eficientes controles constituyen una parte esencial que conlleva a una mayor productividad
- Innovar, mejorar y evaluar los servicios para conseguir la satisfacción de los consumidores, debido que el servicio al cliente es de vital importancia y la base para poder permanecer en un mercado competitivo.
- Es impredecible que OceanicTravel cuente con una herramienta de gestión (Cuadro de Mando Integral) el mismo que facilitará y ayudará al desarrollo y crecimiento organizacional el mismo que se constituirá como un instrumento de gestión para todas las áreas de acción, el cumplimiento de objetivos y una adecuada toma de decisiones que conlleve a la obtención de la rentabilidad deseada.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 DATOS INFORMATIVOS.

**Título** “Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión el mismo que facilitará el desarrollo organizacional y económico de la empresa.”

**Empresa:** Agencia de Viajes OceanicTravel CIA LTDA.

**Beneficiarios:** Personal de la agencia de Viajes OceanicTravel CIA LTDA.

**Ubicación:** Provincia de Tungurahua cantón Ambato parroquia La Matriz calle Mera número 3-59 intersecciones Bolívar edificio Multicentro Mera oficina N° 4.

<b>Tiempo estimado para la ejecución:</b>	Fecha de Inicio	Enero 2011
	Fecha Final	Julio 2011

#### **Equipo Técnico Responsable:**

- Investigadora: Viviana Salazar
- Gerente: Jacqueline Salazar
- Presidente: Sandra Parra.
- Contadora: Silvia Escobar
- Tutor: Dr. César Salazar
- Instructor: Dr. Borman Vargas

**Costo** \$993,85 dólares americanos

## Presupuesto

El presupuesto estimado para el desarrollo de la propuesta de este trabajo investigativo se detalla a continuación

**Tabla N. 23**

RECURSOS	CANTIDAD	VALOR UNI	TOTAL
<b>HUMANOS</b>			
Investigador	1	\$ 264,00	\$ 264,00
Tutor	1	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>MATERIALES</b>			
Fotocopias	100	\$ 0,02	\$ 2,00
Transporte	50	\$ 0,25	\$ 12,50
Materiales de Escritorio		\$ 100,00	\$ 100,00
Internet		\$ 25,00	\$ 25,00
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 903,50
<b>( + )10% IMPREVISTOS</b>			\$ 90,35
<b>TOTAL GENERAL</b>			\$ 993,85

Fuente: Investigación de campo 2011.  
Elaborado por: Viviana Salazar

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La agencia de viajes OceanicTravel CIA LTDA surge como una iniciativa privada en la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua constituida hace 3 años en el sector turístico realizando los viajes mas soñados realidad, encaminado siempre a satisfacer las necesidades de turistas tanto nacionales como extranjeros.

El análisis de la información obtenida en la empresa, muestra que es impredecible que la empresa cuente con un sistema de control de gestión debido que permite el mejoramiento de controles y procesos, con el objetivo de dar respuesta a las transformaciones necesarias para lograr el cumplimiento de objetivos y tomar decisiones oportunas.

Es así, que evaluar los procesos y políticas mediante un cuadro de mando integral como herramienta de gestión facilitará y ayudará al desarrollo y crecimiento organizacional el mismo que se constituirá como un instrumento de gestión para todas las áreas de acción, el cumplimiento de objetivos y una adecuada toma de decisiones que conlleve a la obtención de la rentabilidad deseada.

## **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Es pertinente considerar la importancia del Cuadro de Mando Integral como una herramienta que moviliza a la gente hacia el pleno cumplimiento de su misión, visión y el logro de estrategias, a través de la participación activa de la organización en su conjunto encaminado siempre al éxito competitivo en el futuro permitiendo a la empresa monitorear los resultados financieros y al mismo tiempo observar los progresos intangibles que necesita la entidad para su desarrollo y crecimiento.

La presente investigación proporcionará la alta dirección una visión rápida pero global de la empresa, explicando los resultados de las medidas pasadas y completándolos con medidas relacionadas con la rentabilidad, satisfacción del cliente, los procesos internos y la capacidad de la organización para aprender y mejorar, los mismos que ayudarán al planteamiento de objetivos estratégicos.

El fin primordial de emplear la propuesta planteada es que para OceanicTravel se convierta en una herramienta útil que permita evaluar en términos cualitativos y cuantitativos la gestión administrativa, el mismo que será capaz de medir el grado de cumplimiento de objetivos, obtener una información veraz y oportuna para la adecuada toma de decisiones.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Contribuir al progreso de la empresa mediante el Cuadro de Mando Integral como instrumento de control de gestión para potencializar el desarrollo empresarial.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Conocer la misión y visión de la empresa para saber sus aspiraciones y hacia dónde quiere llegar.
- Describir los factores críticos del éxito para el establecimiento de objetivos estratégicos.
- Elaborar un mapa estratégico para desglosar la misión en las cuatro perspectivas.

- Realizar una matriz FODA para analizar los aspectos internos y externos de la empresa.
- Elaborar esquemas de aplicación para cada componente del Cuadro de Mando Integral para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.
- Desarrollar indicadores de cada objetivo estratégico para su análisis e interpretación.

## **6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Política**

La empresa está comprometida al cambio y al aprovechamiento de instrumentos de gestión de control, permitiendo así el cumplimiento de objetivos y estrategias planteados.

### **Socio-Cultural**

El desarrollo de la propuesta en OceanicTravel será en un ambiente propicio el mismo que permitirá fortalecer el clima organizacional.

### **Económica**

OceanicTravel considera que los recursos asignados para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral representan una inversión el que permitirá el mejoramiento de la gestión empresarial.

### **Tecnológico**

Para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral no requiere de una tecnología de punta.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA**

Esencialmente es un nuevo sistema de gestión estratégica, el cual ha sido denominado “Balanced Scorecard”, por el profesor Robert Kaplan, de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando este instrumento como un sistema de gestión estratégica, para gestionar sus estrategias a largo plazo.

Están utilizando el enfoque de medición para llevar a cabo proceso de gestión decisivos.

1. Aclarar y traducir o transformar la visión.
2. Comunicar Y vincular los Objetivos e indicadores.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas.

**EI CUADRO DE MANDO INTEGRAL** es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma

### **CARACTERÍSTICAS.**

Entre las características del CMI, se pueden destacar:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

El Cuadro de Mando Integral es un enfoque de cómo incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo a través de los mecanismos de medición del desempeño. El Cuadro de Mando Integral traslada la visión y la estrategia al método que motiva al seguimiento de las metas establecidas a largo plazo.

La visión describe la meta más alta, Ser el mejor, la estrategia es el entendimiento común de como se alcanzara esta meta. El CMI provee el medio para trasladar la visión a u conjunto de objetivos. Estos Objetivos se trasladaran a un sistema de medidas de desempeño que comuniquen con mayor claridad el enfoque estratégico de las empresas.

El cuadro de mando integral es el sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la generación de valor a largo plazo, en lugar de apoyarse sólo en medidas de desempeño financiero a largo plazo: grandes propuestas de valor, relaciones estratégicas con proveedores, cliente clave y segmentos de mercado e innovación en nuevos productos y servicios.

Lo que se mide, no se administra, hoy teniendo a nuestro alcance tecnología de información avanzada, es poco comprensible que la actitud de miles de empresarios en el mundo, sea rechazar conceptos de medición de desempeño de la estrategia. La medición de indicadores de satisfacción al cliente, potencial de crecimiento, satisfacción del personal, entre otros, representan el alcance de los logros a largo plazo, mucho más que lo que representa la información financiera tradicional para la toma de decisiones.

El reto es trasladar la visión de los líderes de los negocios para que se fortalezca las empresas. Este instrumento provee el marco para trasladar a términos operativos y sirve para comunicar a todos los niveles el cambio estratégico y establecer las bases de un proceso administrativo organizado por procesos y no por funciones como erróneamente la mayor parte de las empresas del mundo se organizan

Frente a la realidad, las empresas tendrán primero que comprometerse a modificar su sistema de administración, establecido las premisas que sustentan a la estrategia como guía de actividades. Sólo así será posible racionalizar, lograr acuerdo en las metas, que la inversión se realice con base en la estrategia y que los presupuestos sean acorde a la visión de la empresa.

Es un instrumento que facilita a la dirección de la empresa, industria o comercio. Es una herramienta para navegar hacia el éxito competitivo,

permitiendo comunicar y traducir a todo el personal, cual es la Visión, la Misión y la estrategia de la empresa, y lo hace utilizando mediciones de desempeño que ayudan a mejorar su actuación en todas las áreas del negocio a través de los respectivos indicadores de actuación.

El cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores de financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

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

El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

El Cuadro de Mando Integral parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

### Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las cuatro perspectivas son las distintas ópticas desde las que podemos considerar la actuación de la empresa. Combinándolas se consigue el equilibrio o "balance" del Cuadro de Mando Integral (CMI), viendo la actuación de una forma más completa.

**Gráfico N. 30**



*Fuente: Kaplan y Norton 2000*

## **1. Perspectiva Financiera**

Este enfoque corresponde a uno de los más tradicionales en los sistemas de gestión, por cuanto es fácilmente medible y permite tener un conocimiento de los distintos eventos económicos que suceden en la organización.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.

La perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como

- Maximizar la utilidad
- Crecimiento de los beneficios
- Optimizar gastos.

## **2. Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes,
- Adquisición de Clientes,

- Rentabilidad de Clientes,
- Retención de Clientes

### **3. Perspectiva del Proceso Interno**

Corresponde a la identificación de procesos internos críticos en donde se debe buscar la excelencia que permita dar la mayor satisfacción a los clientes, junto al cumplimiento de los objetivos financieros. En que la diferencia fundamental, con los enfoques tradicionales de procesos es que estos se centran en procesos existentes, en cambio el CMI se preocupa además de anticiparse con nuevos procesos. Condición que involucra desarrollar ambos ámbitos (Innovación, operativo).

- Innovación.
- Operaciones.
- Servicio de Posventa

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos

### **4. Perspectiva de Formación y Crecimiento**

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

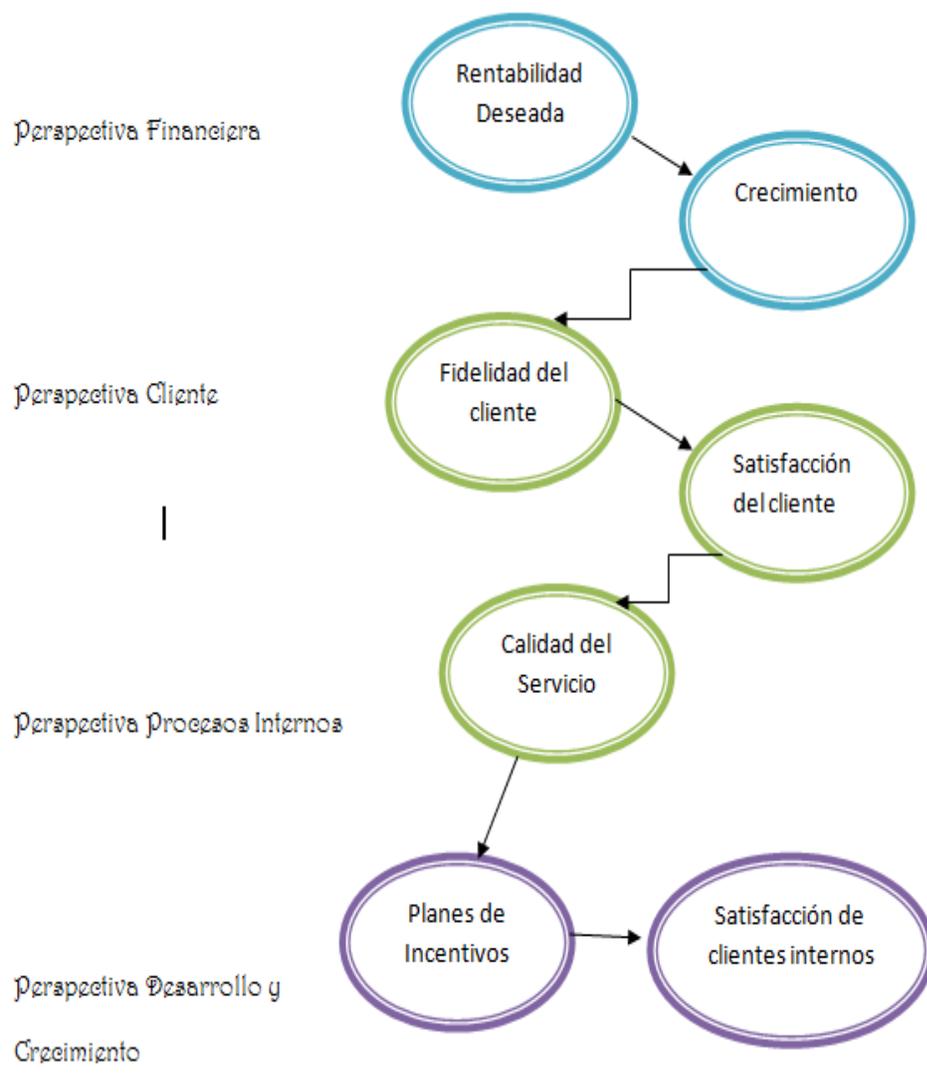
Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que

asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen

- Aumentar efectividad personal
- Motivación y satisfacción del cliente interno
- Mejorar el clima organizacional

**Gráfico N.31**



**Fuente:** Investigación de campo 2011

**Elaborado por:** Viviana Salazar

## **¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?**

### **a) ¿Qué Permitirá?**

- Aclarar y ganar consenso sobre estrategias.
- Comunicar la estrategia a toda la empresa.
- Alinear metas de personas y secciones.
- Revisión periódica, sistemática.
- Retroalimentación para aprender y mejorar.

### **b) ¿Para qué Servirá?**

- Para comunicar precisamente misión y estrategia más allá de algo general.
- Para llenar el vacío entre misión, estrategia y acciones.
- Trasladar misión y estrategia hacia objetivos y metas de cuatro perspectivas.
- Permite medir resultados a Corto Plazo y Largo Plazo.

### **c) ¿Cuáles son sus objetivos?**

- Motivar hacia acciones orientadas al éxito en la ejecución de la estrategia.
- Crear entendimiento compartido sobre visión futura.

## 6.7 MODELO OPERATIVO

Tabla N 24

FASES	ETAPAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Misión visión de la empresa	Programar una reunión con los directivos	Materiales	Autora	4 al 8 de Julio
2	Descripción de factores críticos del éxito	Reunión directivos, tutor y autora	Materiales	Autora Tutor	11 y 12 de Julio
3	Elaborar un mapa estratégico desglosando la misión en las cuatro perspectivas	Reunión tutor y autora	Materiales	Autora	14 al 18 de Julio
4	Análisis de aspectos internos y externos de la empresa a través de una matriz FODA	Programar una reunión con los directivos	Materiales	Autora	19 de Julio
5	Elaborar esquemas de aplicación para cada componente del Cuadro de Mando Integral	Reunión tutor y autora	Materiales	Autora Tutor	20 al 24 de Julio
6	Desarrollo de objetivos estratégicos análisis e interpretación.	Reunir al personal para comunicar el proyecto y su finalidad	Humanos Materiales Financieros	Administrativos Autora	25 al 29 de Julio

Fuente: Investigación de campo 2011.  
Elaborado por: Viviana Salazar

## 6.7.1 Misión y visión de la empresa.

### 6.7.1.1 Misión



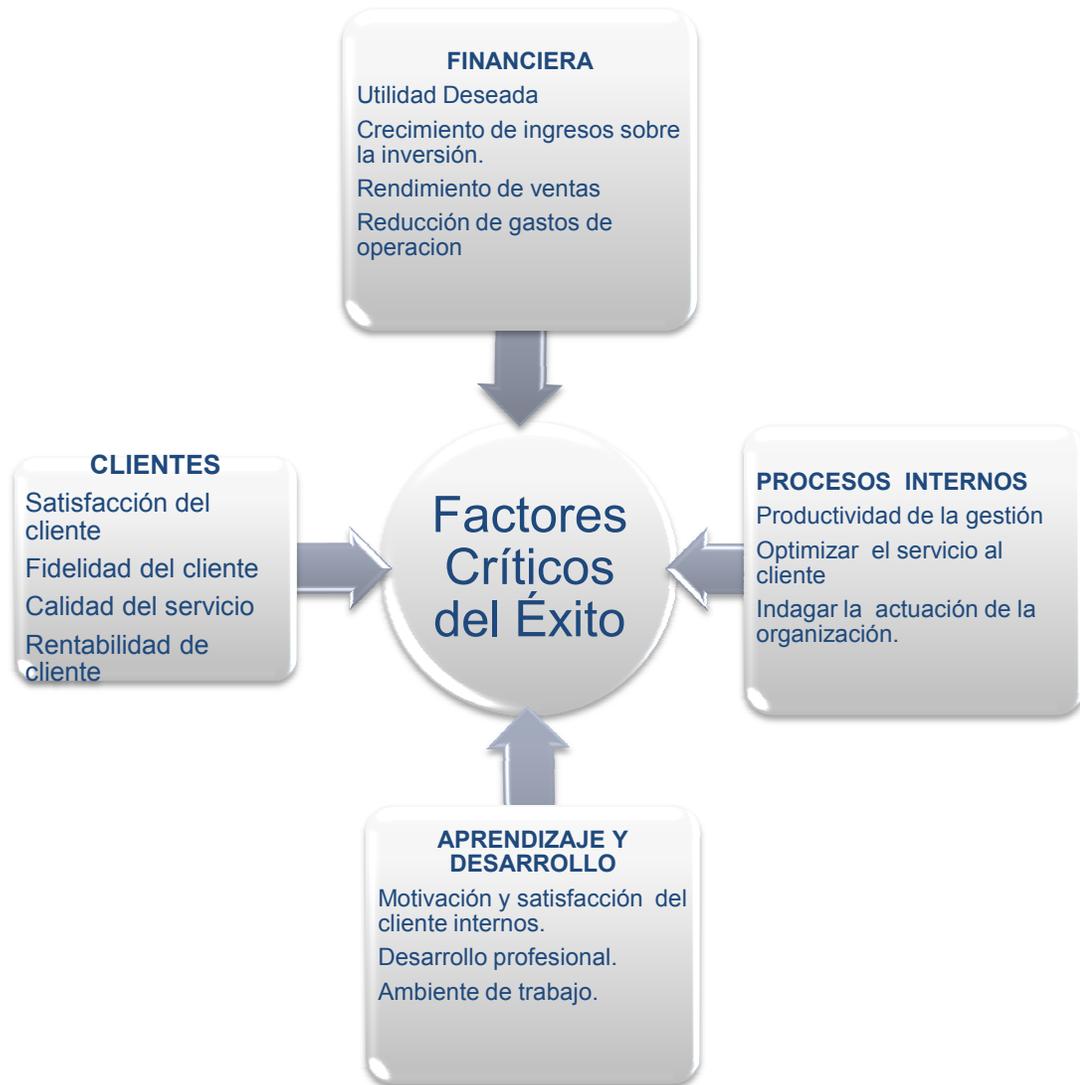
*“OceanicTravel es un proyecto joven y emprendedor, ofreciendo la mejor calidad de servicios turísticos encaminado a satisfacer las necesidades de turistas tanto nacionales como extranjeros y a la promoción del turismo nacional e internacional.”*

### 7.1.1.2 VISIÓN



*“Posicionarnos como una de las más prestigiosas agencias de viajes en el mercado local y posterior a nivel nacional ofreciendo siempre un servicio turístico competitivo.”*

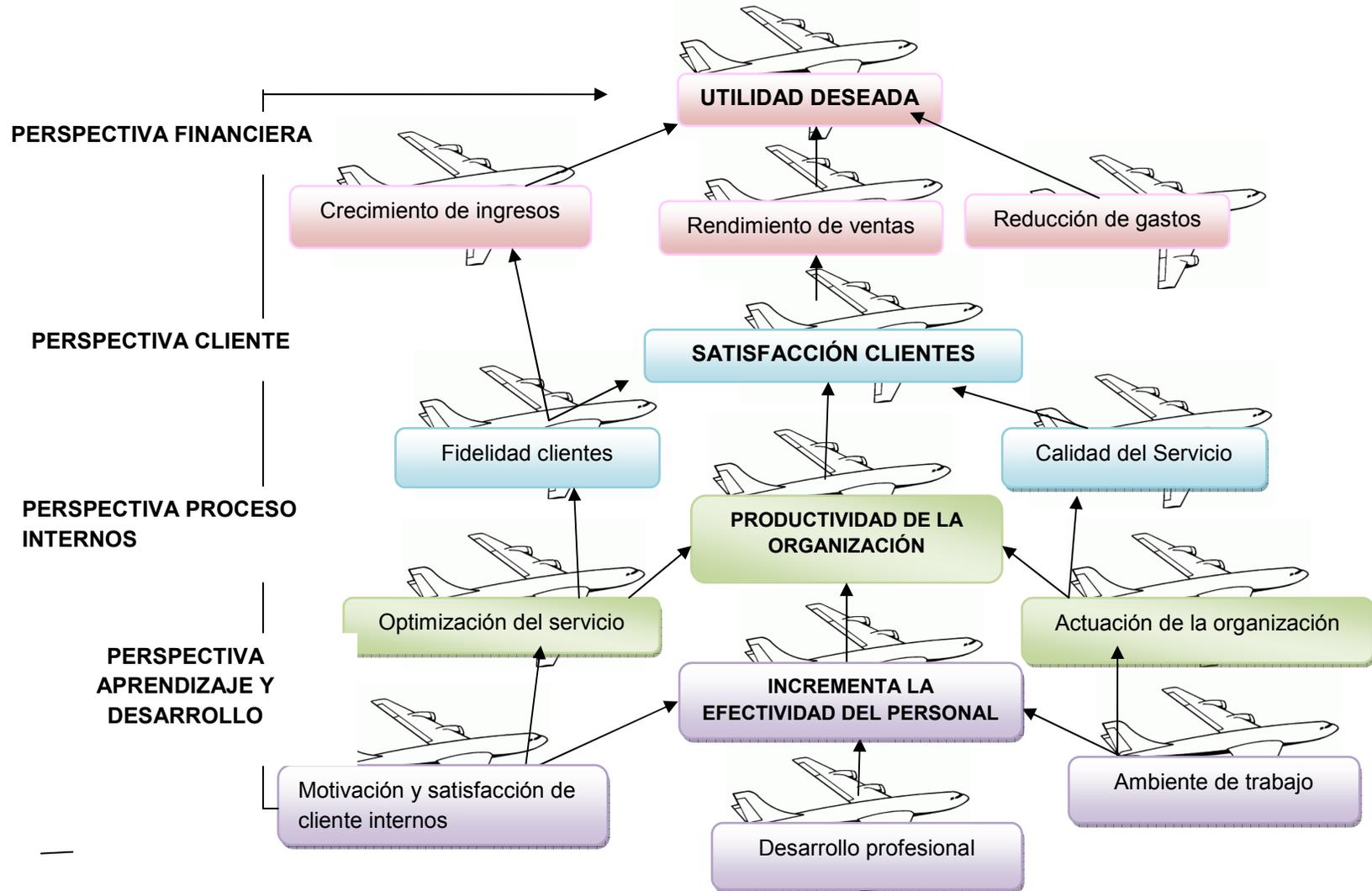
### 6.7.2 Descripción de factores críticos del éxito.



**Fuente:** Investigación de campo (2011)

**Elaborado por:** Viviana Salazar

6.7.3 Elaborar un mapa estratégico desglosando la misión en las cuatro perspectivas. (Gráfico 33)



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Viviana Salazar

**6.7.4 Analizar de aspectos internos y externos de la empresa atreves de una matriz FODA**

**Tabla N.25**

**FODA**

**FORTALEZAS**

**OPORTUNIDADES**

Personal calificado	Producto turístico competitivo
Buena comunicación interna	Buena relación con proveedores
Servicio y atención al cliente personalizada	Promociones otorgadas por las mayoristas de turismo.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No conocer la situación real de la empresa.	Tiempo de pertenecía de la competencia en el mercado.
Toma de decisiones empíricas	Incremento excesivo de tasas aeroportuarias.
Inaplicación de políticas y procedimientos	Crisis Mundial

**Fuente:** Investigación de campo (2011)

**Elaborado por:** Viviana Salazar

## 6.7.5 Esquemas de aplicación para cada componente del Cuadro de Mando Integral

### 6.7.5.1 Perspectiva Financiera

Tabla N 26

OBJETIVOS ESTRTEGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	FINALIDAD	FRECUENCIA	FUENTE DE INFORMACION
UTILIDAD DESEADA	Margen Bruto de Utilidad	Utilidad /Comisión Ventas Totales	Conocer el porcentaje de utilidad sobre ventas	Mensual	Estados Financieros
RENDIMIENTO EN VENTAS	Venta de viajes nacionales	Comisión Ventas Nacionales/Ventas Netas	Conocer el porcentaje que representa la comisión en viajes nacionales sobre la ventas	Mensual	Estados Financieros
	Venta de viajes al exterior	Comisión Ventas al Exterior /Ventas Netas	Conocer el porcentaje que representa la comisión en viajes al exterior sobre la ventas	Mensual	Estados Financieros
REDUCCIÓN DE GASTOS	Gastos de operación	Gastos de Venta+Gastos de Administración/Comisión Ventas Netas	Conocer el porcentaje de gastos generales por ventas	Mensual	Estados Financieros

**Fuente:** Investigación de campo (2011)

**Elaborado por:** Viviana Salazar

### 6.7.5.2 .Perspectiva del Cliente

**Tabla N. 27**

OBJETIVO ESTRETEGICO	INDICADOR	FÓRMULA	FINALIDAD	FRECUENCIA	FUENTE DE INFORMACION
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Cientes satisfechos	Porcentaje de clientes satisfechos	Conocer la satisfacción percibida por el cliente	Mensual	Encuesta a clientes
	Atención al cliente	Personal responsable de la atención al cliente/Total del personal	Conocer la inversión del personal en la atención al cliente	Semestral	Nomina
	Precio del servicio turístico	Porcentaje de cliente que prefieren los precios de la agencia	Conocer si el servicio que brinda la agencia es competitivo.	Semestral	Encuesta a clientes
RENTABILIDAD DE CLIENTES	Fidelidad de los clientes	$N \text{ clientes frecuentes} / N \text{ total de clientes}$	Conocer la fidelidad de los clientes	Anual	Ventas

**Fuente:** Investigación de campo (2011)

**Elaborado por:** Viviana Salazar

### 6.7.5.3 Perspectiva de Proceso Internos

**Tabla N28**

OBJETIVO ESTRETEGICO	INDICADOR	FÓRMULA	FINALIDAD	FRECUENCIA	FUENTE DE INFORMACION
PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	Optimizar el servicio	N de quejas recibidas/ N total de clientes	Conocer el porcentaje de insatisfacción de clientes	Mensual	Informe de quejas recibidas
		Porcentaje de cliente que requiere cambios en el servicio		Anual	Encuesta clientes externos
ACTUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	Misión de la empresa	Empleados que lo conocen/ Total de empleados	Conocer el nivel de compromiso de los clientes internos con la empresa	Semestral	Encuesta clientes internos
	Visión de la empresa	Empleados que lo conocen/ Total de empleados		Semestral	

**Fuente:** Investigación de campo (2011)

**Elaborado por:** Viviana Salazar

#### 6.7.5.4 Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Tabla N. 29

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	FINALIDAD	FRECUENCIA	FUENTE DE INFORMACION
EFECTIVIDAD DEL PERSONAL	Empleados satisfechos	N de empleados satisfechos/total de empleados	conocer el porcentaje de clientes internos satisfechos	Semestral	encuestas a los clientes internos
	Incentivos	Porcentaje de clientes internos que reciben inventivos	conocer el porcentaje de clientes internos que reciben incentivos	Semestral	
DESARROLLO PROFESIONAL	Empleados capacitados	N de empleados capacitados/N total de empleados	conocer el porcentaje de personal capacitado	Semestral	
AMBIENTE DE TRABAJO	Capacidad de afrontar contingencias	Personal en conflictos/Total de empleados	Conocer el clima organizacional	Mensual	
		Iniciativas para prevenir y controlar contingencias	Conocer el grado de atención para afrontar conductas inesperadas	Semestral	

**Fuente:** Investigación de campo (2011)

**Elaborado por:** Viviana Salazar

## 6.7.6 Desarrollo de objetivos estratégicos análisis e interpretación.

### 6.7.6.1 Perspectiva Financiera

Tabla N. 30

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	INTERPRETACIÓN
UTILIDAD DESEADA	Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\$ 4.623,88}{\$ 10.159,97}$	46%	De la utilidad de la empresa obtiene el 46% representa sobre las ventas totales.
RENDIMIENTO EN VENTAS	Venta de viajes nacionales	$\frac{\$ 3.595,02}{\$ 10.159,97}$	35%	De la comisión de ventas totales el 35% corresponden a comisiones de ventas nacionales
	Venta de viajes al exterior	$\frac{\$ 6.564,95}{\$ 10.159,97}$	65%	De la comisión de ventas totales el 65% corresponden a comisiones de ventas al exterior
REDUCCIÓN DE GASTOS	Gastos de operación	$\frac{\$ 3.307,27 + \$ 2.228,82}{\$ 10.159,97}$	54%	Los gastos representan un 54% sobre la comisión de ventas netas

**Fuente:** Investigación de campo (2011)

**Elaborado por:** Viviana Salazar

### .6.7.6.2 Perspectiva del Cliente

Tabla N. 31

OBJETIVO ESTRETEGICO	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	INTERPRETACIÓN
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Cientes satisfechos	Porcentaje de clientes satisfechos	74%	El 74% de los clientes manifiesta que están satisfechos con los servicios turísticos.
	Atención al cliente	$\frac{4 \text{ empleados}}{11 \text{ empleados}}$	36%	La empresa invierte el 36% del total de su personal en atención al cliente
	Precio del servicio turístico	Porcentaje de cliente que prefieren los precios de la agencia	47%	El 47% de los clientes manifiestas que le precio de los servicios son accesibles.
RENTABILIDAD DE CLIENTES	Fidelidad de los clientes	$\frac{96 \text{ clientes frecuentes}}{111 \text{ clientes}}$	86%	El 86% de los clientes retorna adquirir los servicios turísticos.

**Fuente:** Investigación de campo (2011)

**Elaborado por:** Viviana Salazar

### 6.7.6.3 Perspectiva de Procesos Internos

Tabla N.32

OBJETIVO ESTRETEGICO	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	INTERPRETACIÓN
PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	Optimizar el servicio	$\frac{10 \text{ quejas}}{111 \text{ clientes}}$	9%	La empresa ha recibido un 9% de quejas en los servicios.
		Porcentaje de cliente que requiere cambios en el servicio	35%	El 35% de los clientes manifiestan que la agencia requiere cambios en los servicios.
ACTUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	Misión de la empresa	$\frac{2 \text{ empleados}}{11 \text{ empleados}}$	18%	El 18% de empleados tiene conocimiento de la misión de la empresa
	Visión de la empresa	$\frac{2 \text{ empleados}}{11 \text{ empleados}}$	18%	El 18% de empleados tiene conocimiento de la visión de la empresa

**Fuente:** Investigación de campo (2011)

**Elaborado por:** Viviana Salazar

#### 6.7.6.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Tabla N.33

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	APLICACIÓN	INTERPRETACIÓN
EFECTIVIDAD DEL PERSONAL	Empleados satisfechos	$\frac{8 \text{ empleados}}{11 \text{ empleados}}$	73%	El 73% de los clientes internos se encuentran satisfechos.
	Incentivos	$\frac{9 \text{ empleados}}{11 \text{ empleados}}$	82%	El 82% de los clientes internos perciben incentivos.
DESARROLLO PROFESIONAL	Empleados capacitados	$\frac{10 \text{ empleados}}{11 \text{ empleados}}$	91%	El 91% de los clientes internos han sido capacitados.
AMBIENTE DE TRABAJO	Capacidad de afrontar contingencias	$\frac{1 \text{ conflicto}}{11 \text{ empleados}}$	9%	El 9% de los clientes internos estaría involucrados en algún conflictos
		$\frac{9 \text{ empleados}}{11 \text{ empleados}}$	82%	La empresa tiene la capacidad de prevenir y controlar contingencias

**Fuente:** Investigación de campo (2011)

**Elaborado por:** Viviana Salazar

### 6.7.6.5 Análisis e interpretación

#### Perspectiva Financiera

##### Objetivo Estratégico 1

La utilidad de empresa sobre la comisión de ventas es del 46% en el segundo semestre del año 2010, por lo que se espera incrementar su rentabilidad en un 4%, ampliando las fuentes de ingresos con productos adicionales para los clientes existentes como seguros de viajes.

##### Objetivo Estratégico 2

El rendimiento en ventas de la empresa OceanicTravel se encuentra distribuida de la siguiente manera. **Gráfico N.34**



La misma que refleja que los viajes internacionales representan más de la mitad del total de las ventas totales, obteniendo para la empresa ingresos significativos en comisiones.

##### Objetivo Estratégico 3

OceanicTravel refleja un excesivo porcentaje de gastos administrativos y ventas (54%) por que se espera reducir por lo menos un 4% en el siguiente semestre, mediante políticas y controles para reducir y optimizar el uso eficiente de recursos humano, materiales y financieros.

## **Perspectiva del Cliente**

### **Objetivo Estratégico 1**

OceanicTravel CIA Ltda. en el poco tiempo que se encuentra en el mercado ha podido establecerse como un agencia de viajes dirigida a satisfacer las necesidades de sus clientes externos reflejando así en la encuesta realizada con un 90% de personas que están satisfechos con los servicios turísticos adquiridos.

Los clientes manifiestan que los precios de los servicios turísticos son accesibles frente a la competencia, es una de las estrategias implantadas por la empresa para la captación de clientes sin descuidar aspectos importantes como brindar variedad en los servicios no hay que vender lo que uno quiere sino lo que el cliente ha venido a buscar es lo que OceanicTravel promulga.

OceanicTravel invierte un 36% en atención al cliente lo que sería recomendable aumentar el 4% para que la satisfacción al cliente se mantenga en niveles máximos y así permanecer en este mercado competitivo si de olvidar que el cambio se encuentra el éxito.

### **Objetivo Estratégico 2**

La atención al cliente y un buen servicio es lo que diferencia un negocio son los puntos más importantes de toda empresa ya que representa las fuentes que proporcionara el componente de ingresos y esto se ha visto expresado ya que el 86% de los clientes retorna adquirir los servicios turísticos obteniendo un porcentaje significativo.

## **Perspectiva de Procesos Internos**

### **Objetivo Estratégico 1**

La medida de los procesos internos se centra en aquellos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

La empresa ha recibido un 9% de quejas en los servicios, lo que refleja un porcentaje no significativo pero no por ello es menos importante de clientes insatisfechos lo que se espera disminuir el 1% mensual y así lograr el 100% en satisfacción del cliente

Toda empresa debe estar involucrada en un cambio permanente por lo que debería poder atención es en innovar y mejorar procesos la atención del cliente en la encuesta realiza El 35% de los clientes manifiestan que la agencia requiere cambios en los servicios.

### **Objetivo Estratégico 2**

En la agencia de viajes OceanicTravel se ha identificado puntos críticos en actuación de la organización la investigación dio a conocer que el 18% de los empleados tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa.

El nivel de compromiso es representativamente bajo lo que perjudicaría a la empresa para el logro de las aspiraciones comunes y llegar al éxito competitivo.

La administración debe poner énfasis sobre la comunicación del plan estratégico por lo que se recomienda aumentar un 10% semestral para obtener los resultados deseados.

## **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

### **Objetivo Estratégico 1**

Para que las empresas tengan éxito deberán invertir en sus activos intelectuales y los gestionan. La especialización debe ser integrada en los procesos basados en los clientes internos y externos y obtener mayor satisfacción.

La catapulta clave es la satisfacción de los clientes internos (73%) los mismo que son los factores fundamentales para que la entidad se encamine al logro de sus objetivos. Esto se logra teniendo a los empleados contentos y motivados para que su respuesta en el desarrollo sea efectiva y eficiente

### **Objetivo Estratégico 2**

El desarrollo profesional es de gran importancia debido que permite el mejoramiento y superación de los procesos, con el objetivo de dar respuestas a las transformaciones necesarias para el logro y cumplimiento de objetivos y estrategias.

OceanicTravel se ha preocupado en mantener al personal altamente calificado con conocimientos técnicos para el desempeño óptimo en el cargo por el nivel de capacitación lo que refleja que le 91% de los clientes internos han sido capacitados y se espera aumentar el 3%.

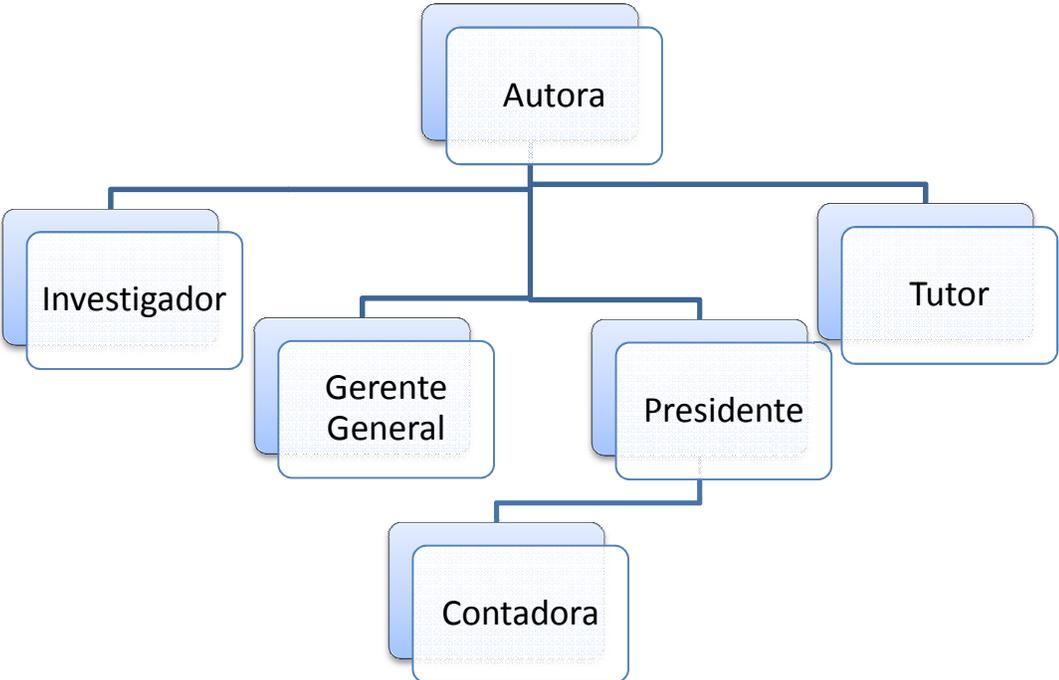
### **Objetivo Estratégico 3**

La empresa representa el 9% los clientes internos estaría involucrados en algunos conflictos por una falta de comunicación, malos entendidos entre los involucrados sin llegar a situaciones de mayor envergadura. Es así que OceanicTravel a demostrado tener capacidad de resolución de contingencias cuyas causa generan consecuencias que afectan al clima organizacional.

**6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

Personas que interviene en mi propuesta.

**Gráfico N. 35**



**Fuente:** Investigación de campo (2011)

**Elaborado por:** Viviana Salazar

**Tabla N. 34**

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>Autora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar los conocimientos adquiridos para la ejecución en la propuesta planteada y así obtener los resultados deseados</li> </ul>
<b>Investigador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar con los conocimientos básicos para el desarrollo de la propuesta.</li> </ul>
<b>Tutor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear el desempeño de empleados</li> </ul>
<b>Gerente General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar si se cumple misión y visión de la empresa.</li> </ul>
<b>Presidente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar los rubros después de aplicar el sistema de control de gestión</li> </ul>
<b>Contadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar los rubros después de aplicar el sistema de control de gestión</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo (2011)  
**Elaborado por:** Viviana Salazar

6.8 EVALUACIÓN

Tabla N 35

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN</b>	
<b>ASPECTOS PARA EL PLAN DE EVALUACIÓN</b>	<b>ELEMENTOS Y/O RECURSOS TÉCNICO EN LE PROCESO DE EVALUACIÓN</b>
Interesados en evaluar	Clientes Internos y Clientes Externos
Razones que justifican la evaluación	Prevenir desajustes en la implementación
Objetivos del plan de evaluación	* Analizar la misión visión y valores de la empresa.
	* Descripción de factores críticos del éxito.
	* Elaborar un mapa estratégico desglosando la misión en las cuatro perspectivas.
	*Análisis de aspectos internos y externos de la empresa atreves de una matriz FODA.
	* Elaborar esquemas de aplicación para cada componente del Cuadro de Mando Integral
	* Desarrollo de objetivos estratégicos análisis e interpretación
Aspectos a ser evaluados	Gestión Administrativa y Desarrollo Económico
Personal encargado de evaluar	Investigadora
Periodos de evaluación	Semanal
Proceso Metodológico	Identificación de aspectos críticos
Recursos	Entrevistas, Matrices de Análisis

**Fuente:** Investigación de campo (2011)

**Elaborado por:** Viviana Salazar

## BIBLIOGRAFIA

ABRIL, Víctor Hugo (2008). "Elaboración de Proyectos". Ambato – Ecuador total de páginas: 65,68 77,79 pp.

BIBLIOTECA DE LA LENGUA (2002) "Diccionario Dudas y Dificultades, Editorial Espasa Calpe S.A. Bogotá, Colombia, pág. 46

BILIOTECA VITUAL (2008) "Análisis económico. Los conceptos de rendimiento y rentabilidad" [en línea] Disponible en

<http://www.eumed.net/libros/2007a/255/26.htm>

CARRASCO, Tannia Elizabeth, (2009) TESIS "Diseño de un Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la gestión de la Empresa AUTOMEKANO CIA LTDA", Ambato-Ecuador, pags.85-86

CHIVENATO, Idalberto (2000) "La evaluación del desempeño" [en línea] Disponible

<http://www.mitecnologico.com/Main/EvaluacionDelDesempe%F1oDefinicion>

DÁVALOS, Nelson (2002) "Diccionario Contable y más", segunda edición, Corporación Edi Abaco Cia Ltda.Ecuador, pags: 110-1224

DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS (2000) océano centrum Editorial Océano Barcelona España pág. 523

ESCOBAR, Henry Ruben, (2005) TESIS "Diseño de un sistema de Gestion para el Microcredito en el Banco Solidario S.A., Ambato-Ecuador, pags:102-103.

EVERES CUPULA (2007) "Diccionario de la Lengua Española" Editorial Everest S.A, La Coruña, España pag 1284-387

GALINDO, Miguel Ángel (2008) "Diccionario de Economía Aplicada", primera edición, Ecobook, Madrid, España, pags: 46,85,101, 112

GESTION Y ADMINISTRACION (2007) ¿Qué son los Índices de Gestión? [en línea] Disponible en

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/indicadores-de-gestion.html>

GESTIOPOLIS (2008) "Calidad del Servicio" [en línea] disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>

GESTIOPOLIS (2008) "Cumplimiento de objetivos"[en línea] disponible en <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

HACIENDO MICROEMPRESA (2006) "Como manejar la contabilidad de mi empresa" Editorial Didi Arteta S.A. Lima-Perú pág. 21

HERRERA, Luis & Otros (2002) "Tutoria de la investigación" Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales 1era Edición Asociación de facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación, Quito-Ecuador

JARRAMILLO, Luis (2008) TESIS "El control de gestión empresarial y la Situación Económica y Financiera en la empresa CABARO CIA LTDA. Ambato-Ecuador, pags: 130-132

KLAPLAN Robert y Norton David (2002) “Cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión 2000 S.A Barcelona- España pág. 25,14

LOPEZ, Mercy (2007) TESIS “Incidencia del cuadro de mando integral en la rentabilidad de la Empresa Electrica Ambato RCN S.A, pags 121-123

MORA, Araceli (2009) “Diccionario de Contabilidad y Auditoria, Control de Gestión”, Ecobook Editorial del Economista, Valencia-España, págs: 32,48,65,26,74

PEREL Vicente & PÉREZ Alfaro (2009) “Control de Gestión” [en línea] Disponible en <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/concepto-de-control-de-gestion.html>

SALDIAS Juan y ANDALAF Alejandro (2006) Internet Procesos Inetrnos Y Formacion y Crecimiento

SAMPIERI, Roberto & COUTORES (1998) “Metodologia de la investigación” 2da Edición, México, Editorial Mc. Graw-Hill [En línea] disponible en :  
<http://www.itescam.edu.mx/principal/webalumnos/sylabus/asignatura.php?clave asig=ACU-0402&carrera=IBQA-2005-288&id d=94>

SANTANDREU, Eliseu (2002) “Diccionario de Términos Financieros”, primera edición, Ediciones Granica S.A., Barcelona-España: pags: 68, 96,116

TRANSPORT, (2008) “Turismo en el Internacional” Madrid, segunda edición, págs. 1250

TILANO, Margarita (1999) TESIS “Análisis de sistema de control de gestión en Panamco Indega S.A” Santa Fe de Bogotá, pags: 10-11.

VAQUIRO, Jhon (2009) “Toma de decisiones” [en línea] Disponible en <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040921171429.html>

ZONA ECONOMICA (2009) “Recursos Materiales –Recursos Fianacieros” [en línea] Disponible <http://www.zonaeconomica.com/recursos/materiales> & Disponible <http://www.zonaeconomica.com/recursos/financieros>

*ANEXOS*

## ANEXO 1



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

#### ENCUESTA

**No**

**ENTREVISTADOS:** Clientes Internos

**ENTREVISTADOR** Viviana Salazar

**LUGAR Y FECHA** Ambato, 2011

**OBJETO DE ESTUDIO** Sistema de control de gestión en el desarrollo organizacional y económico de la agencia de Viajes OceanicTravel.

#### INSTRUCCIONES:

- Lea y conteste con la veracidad posibles
- En las siguientes preguntas escoja una sola alternativa

1.- ¿Se cumple a cabalidad todos los objetivos implantados por la empresa?

SI

NO

2.- ¿El personal de la empresa se capacita permanente?

SI

NO

3.- ¿El sistema de control de gestión incide en el desarrollo y crecimiento organizacional?

SI

NO

4.- ¿El rendimiento económico en el último semestre del 2010 ha sido el esperado por la organización?

SI

NO

5.- ¿Los gastos son controlados para mejorar la rentabilidad?

SI

NO

6.- ¿Se realizan investigaciones para la captación de nuevos clientes?

SI

NO

7.- ¿La junta directiva posee un instrumento adecuado para la toma de decisiones?

SI

NO

8.- ¿Cree usted que la implementación de un Cuadro de Mando Integral potenciará al desarrollo empresarial?

SI

NO

Gracias por su colaboración

## ANEXO 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

### ENCUESTA

**No**

**ENTREVISTADOS:** Clientes Externos

**ENTREVISTADOR** Viviana Salazar

**LUGAR Y FECHA** Ambato, 2011

**OBJETO DE ESTUDIO** Medir el grado de satisfacción al adquirir los servicios que oferta OceanicTravel. CIA Ltda.

### INSTRUCCIONES:

- Lea y conteste con la veracidad posibles
- En las siguientes preguntas escoja una sola alternativa

1.- ¿ Le gustaría un cambio en el servicio que la agencia ofrece?

SI

NO

2.- ¿Ha obtenido buenos resultados utilizando el servicio?

Siempre	
Casi Siempre	
Nunca	

3.- ¿La agencia le proporciona el servicio de reclamos?

SI

NO

4.- ¿ La agencia de viajes satisface todas sus necesidades e inquietudes?

Siempre	
Casi Siempre	
Nunca	

5.- ¿La empresa le brinda la ayuda oportuna?

Siempre	
Casi Siempre	
Nunca	

6.- ¿Prefiere los servicios turísticos de la agencia de viajes OceanicTravel por?

Precio	
Atención del Cliente	
Variedad del Servicio	

Gracias por su colaboración

## ANEXO 3



### OceanicTravel Cia Ltda

#### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

De julio      Hasta diciembre  
2010

Codigo de Cta	Descripcion de la cuenta	Subtotales	Totales
4.	INGRESOS		\$ 10.159,97
4.1	INGRESOS OPERACIONALES		\$ 10.159,97
4.1.01	Comisiones PAX internacionales	\$ 6.564,95	
4.1.02	Comisiones PAX nacionales	\$ 3.595,02	
	SUBTOTAL		<u>\$ 10.159,97</u>
5.	GASTOS		\$ 5.536,09
5.1	GASTOS OPERACIONALES		
5.1.1	GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 3.307,27
5.1.1.01	Sueldos	\$ 1.584,00	
5.1.1.02	Honorarios	\$ 425,00	
5.1.1.03	Arriendos	\$ 996,00	
5.1.1.04	Suministros de Oficina	\$ 28,50	
5.1.1.05	Mantenimiento Computadora	\$ 30,00	
5.1.1.06	Servicios Basicos	\$ 228,07	
5.1.1.10	Patentes Municipales	\$ 15,70	
5.1.2	GASTOS DE VENTAS		\$ 2.228,82
5.1.2.01	Sueldo agentes	\$ 1.850,00	
5.1.2.02	Publicidad	\$ 342,79	
5.1.2.03	Transporte	\$ 11,89	
5.1.2.04	Valija	\$ 24,14	
	GANACIA/PERDIDA		<u>\$ 4.623,88</u>

GERENTE

CONTADORA

## ANEXO 4



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

#### ENCUESTA

**No**

**ENTREVISTADOS:** Clientes Internos (empleados)

**ENTREVISTADOR** Viviana Salazar

**LUGAR Y FECHA** Ambato, 2011

**OBJETO DE ESTUDIO** Conocer el nivel de compromiso de los clientes internos frente a la organización.

#### INSTRUCCIONES:

- Lea y conteste con la veracidad posibles
- En las siguientes preguntas escoja una sola alternativa

1.- ¿La agencia de viajes satisface todas sus necesidades como empleado?

SI

NO

2.- ¿OceanicTravel le ofrece a Ud. un buen ambiente de trabajo?

SI

NO

3.- ¿La empresa le brinda capacitaciones permanentes?

SI

NO

4.- ¿La empresa aporta a su desarrollo personal y profesional?

SI

NO

5.- ¿La empresa ofrece incentivos por un buen desempeño de empleados?

SI

NO

6.- ¿Ha tenido conflictos laborales?

SI

NO

7.- ¿La empresa tiene la capacidad de afrontar contingencias inesperadas?

SI

NO

8.- ¿Conoce la misión y visión de la empresa OceanicTravel?

SI

NO

Gracias por su colaboración

## ANEXO 5

### Reporte de ventas II semestre 2010

#### VENTAS MES DE JULIO 2010 OCEANICTRAVEL CIA. LTDA

<b>N o</b>	<b>RUTA</b>	<b>PASAJERO</b>	<b>NETA</b>	<b>impues</b>	<b>Total cobra</b>	<b>Comis.Ma y</b>	<b>MAYORISTA</b>
1	NNYY	QUISPE/CARMITA	429,00	332,48	761,48	12,87	AVILES
2	NNYY	GUTIERREZ/ NANCY	248,00	312,26	560,26	24,80	AVILES
3	MOMPICHE	VICKY /CUSCO	333,00	tour		23,00	GRUPO MUNDO
4	MOMPICHE	EMILIA / SANTAMARIA	333,00	tour		23,00	GRUPO MUNDO
5	MOMPICHE	RICARDO SANTAMARI	188,00	tour		13,00	GRUPO MUNDO
6	NNYY	SILVA / KAREN	248,00	312,26	560,26	24,80	AVILES
7	PTY	NOEMI/ VILLEGAS	529,00	200,00	729,00	52,90	STATUS
8	PTY	CARMEN/MIRANDA	529,00	200,00	729,00	52,90	STATUS
9	AMBUQUI	EBC TULCAN	15,00				OCEANICT
10	NNYY	DOMINGUEZ/DIANA	395,00	122,00	517,85	39,50	AVILES
11	PTY	LOJA TOUR 5D4N	150,00	X CADA UNO			TURISA TOUR
12	NNYY	JUAN RUIZ	630,00				
13	PTY	GALDYS RODRIGUEZ	630,00				
14	NNYY	HENRY RUIZ	630,00				
15	NNYY	EMILIA RUIZ	530,00				
16	PTY	ENRIQUE RODRIGUEZ	550,00				
17	PTY	DOLORES PAZMIÑO	550,00				
18	NNYY	JUAN RUIZ	550,00				
19	NNYY	MARIA DIAZ	550,00				

**VENTAS MES DE AGOSTO 2010**  
**OCEANICTRAVEL CIA. LTDA**

<b>N</b>	<b>RUTA</b>	<b>PASAJERO</b>	<b>NET A</b>	<b>impues</b>	<b>Total cobra</b>	<b>Comis.Ma y</b>	<b>MAYORISTA</b>
1	SHANGAY	LASCANO/ JULIO	1.272,	223,43	1.495,43	-	AVILES
2	JFK-UIO	VILLAGOMEZ/BOLIV A	199,00	274,70	473,70	7,96	AVILES
3	UIO-CUE	AREVALO/JULIO	26,00	12,22	38,22	-	AVILES
4	UIO/CLO	AMORES/EDISON	145,00		145,00		AVILES
5	MEXICO	HERNANDEZ/MANU EL	418,00	108,93	526,36	16,72	AVILES
6	MEXICO	HERNANDEZ/MARIA J	418,00	108,93	526,36	16,72	AVILES
7	MEXICO	HERNANDEZ/ANA CRI	418,00	108,93	526,36	16,72	AVILES
8	MEXICO	HERNANDEZ/VICTO R	418,00	108,93	526,36	16,72	AVILES
9	MEXICO	VILLENA/ANA	418,00	108,93	526,36	16,72	AVILES
10	MEXICO	NARANJO/ALEXAN DR	748,00	148,53	896,53	29,92	AVILES
11	TOUR MEXICO PAX HERNANDEZ /VILLENA				3.181,06	348,80	HDP
12	TOUR MEXICO PAX ALEXANDRA/NARAN JO				883,00	89,60	HDP
13	GALAPAG	MERA/NAYLA	TOUR		630,00	63,00	PUERTAALS OL
14	GALAPAG	MERA/DANIEL	TOUR		630,00	63,00	PUERTAALS OL
15	GALAPAG	MERA/EDUARDO	TOUR		630,00	63,00	PUERTAALS OL
16	GALAPAG	CAMPAÑA/INES	TOUR		630,00	63,00	PUERTAALS OL
17	UIO/EWR	CHERREZ/JANNET	165,00	302,30	467,30	16,50	AVILES PUERTAALS OL
18	GALAPAG	AMORES/EDISON	TOUR		630,00	63,00	PUERTAALS OL
19	GALAPAG	AMORES/JOEL	TOUR		630,00	63,00	PUERTAALS OL
20	GALAPAG	AMORES/KAREN	TOUR		630,00	63,00	PUERTAALS OL
21	GALAPAG	NARANJO/SILVIA	TOUR		630,00	63,00	PUERTAALS OL
22	ATACAM	IBARRA/CRISTIAN	TOUR		80,00	7,80	PARAISO T
23	ATACAM	ZURITA/STALIN	TOUR		80,00	7,80	PARAISO T
24	ATACAM	LARA/AGUSTIN	TOUR		80,00	7,80	PARAISO T

25	ATACAM	VEGA/FERANANDO	TOUR		80,00	7,80	<b>PARAISO T</b>
26	ATACAM	PAREDES/JORGE	TOUR		80,00	7,80	<b>PARAISO T</b>
27	ATACAM	TAMAYO/JAIRO	TOUR		80,00	7,80	<b>PARAISO T</b>
28	ATACAM	JIMENEZ/DIEGO	TOUR		80,00	7,80	<b>PARAISO T</b>
29	UIO-GYE	NIVARDO/OCAÑA	106,00	27,85	133,85	4,23	<b>AVILES</b>

**VENTAS MES DE SEPTIEMBRE 2010**  
**OCEANICTRAVEL CIA. LTDA**

<b>N o</b>	<b>RUTA</b>	<b>PASAJERO</b>	<b>NETA</b>	<b>impues</b>	<b>Total cobra</b>	<b>Comis.M ay</b>	<b>MAYORIS TA</b>
1	MIAMI	RAMIREZ MARIA JOSE	298,00	100,46	398,46	-	<b>BAROSE</b>
2	BOGOTA	CARDENAS GENNY	396,00	99,52	495,52	15,84	<b>AVILES</b>
3	JFK-UIO	EWING/RANDALL	508,00	69,70	577,70	-	<b>BAROSE</b>
4	ORLANDO	TORRES/ OLGA	328,00	104,00	432,06	13,12	<b>AVILES</b>
5	ORLANDO	VAYAS/KEVIN	184,00	104,00	432,06	13,12	<b>AVILES</b>
6	ORLANDO	VAYAS/DENNIS	184,00	86,78	270,78	7,36	<b>AVILES</b>
7	ORLANDO	VAYAS/ENRIQUE	328,00	104,06	432,06	13,12	<b>AVILES</b>
8		TOUR ORL VAYAS	435,00	-	-	43,50	<b>GRUPO MUN</b>
9		TOUR ORL VAYAS	435,00	-	-	43,50	<b>GRUPO MUN</b>
10		TOUR ORL TORRES	435,00	-	-	43,50	<b>GRUPO MUN</b>
11		TOUR ORL CHD VAY	26,30	-	-	-	<b>GRUPO MUN</b>
12	MADRID	ONATE/GABRIELA	833,00	240,56	1.073,56	24,99	<b>AVILES</b>
13	MADRID	ARCOS/MENTOR	SON REEVISIONES		-	-	<b>AVILES</b>
14	MADRID	ARCOS/MENTOR	SON REEVISIONES		-	-	<b>AVILES</b>
15	MADRID	ARCOS/EDDSON	SON REEMISIONES		-	-	<b>AVILES</b>
16	MAD-ATH	ARCOS/MENTOR	49,00	222,08	271,08	-	<b>BAROSE</b>
17	MAD-ATH	ARCOS/FREDDY	49,00	222,08	271,08	-	<b>BAROSE</b>
18	MAD-ATH	ARCOS/EDDSON	49,00	222,08	271,08	-	<b>BAROSE</b>
19	MAD-ATH	ONATE/GABRIELA	49,00	222,08	271,08	-	<b>BAROSE</b>
20	RESERVA HOTEL PARA LA EMBAJADA PAX ARCOS 3 Y OÑATE						<b>HDP</b>
21	UIO-GLP	YANCHA/GIOVANNI	244,00	41,48	285,48	17,08	<b>AVILES</b>
22	UIO-LIM	ESTUPINAN/DIEGO	195,00	48,51	243,51	-	<b>BAROSE</b>
23	UIO-LIM	INIGUEZ/ANGEL	195,00			-	<b>BAROSE</b>

				48,51	243,51		
24	UIO-JFK	DOMINGUEZ/BAYRON	401,00	117,82	518,82	8,02	<b>BAROSE</b>
25	SDQ-UIO	MARCANO/MARVIN	458,00	203,90	661,90	-	<b>BAROSE</b>
26	BOG-UIO	BARRERA/MARIA EL	165,00	127,27	292,27	4,95	<b>AVILES</b>

**VENTAS MES DE OCTUBRE 2010**  
**OCEANICTRAVEL CIA. LTDA**

<b>N o</b>	<b>RUTA</b>	<b>PASAJERO</b>	<b>NETA</b>	<b>impue s</b>	<b>Total cobra</b>	<b>Comis.Ma y</b>	<b>MAYORISTA</b>
1	UIO/GYE	MAYORGA/ANGELA	64,00	22,81	86,81	4,48	AVILES
2	UIO/GYE	MAYORGA/DANIELA	64,00	22,81	86,81	4,48	AVILES
3	UIO/BUE	BARRIONUEVO/SO RA	576,00	77,12	653,12	23,04	AVILES
4	UIO/BUE	CAFFASA/EDUARD O	576,00	77,12	653,12	23,04	AVILES
5	UIO/BUE	CAFFASA/MATHIAS	307,00	44,84	351,84	12,28	AVILES
6	UIO/JFK	PROAÑO/ELENA	556,00	136,42	692,42	11,12	BAROSE
7	UIO/JFK	MOYA/JHONNY	556,00	136,42	692,42	11,12	BAROSE
8	UIO/MEX	TAPIA/PRISCILA	314,00	92,59	406,59	12,57	AVILES
9	UIO/MEX	TAPIA/PRISCILA	1.099,0 0	-	1.099,00	109,90	GRUPOMUN D
10	UIO/JFK	ALBUJA/NELLY	281,00	109,17	390,17	28,10	AVILES
11	UIO/JFK/	CORREA/JUAN	281,00	109,17	379,42	11,24	AVILES
12	TOUR X UN DIA TENA		18x19	342 cobr	hoster. Helicon		OCEANICT
13	TOUR X UN DIA LATAKUNGA		22X50	1100cob r	hostersurira ll		OCEANICT
14	UIO/JFK	GAVILANEZ/MARTH A	372,00	109,34	481,34	14,88	AVILES
15	UIO/JFK	GAVILANEZ/LAURIT A	372,00	109,34	481,34	14,88	AVILES
16	UIO/JFK	GUERRA/RICARCD O	372,00	109,34	481,34	14,80	AVILES
17	UIO/BOG	MORA/SAMUEL	459,00	93,08	552,08	18,36	AVILES
18	UIO/JFK	NAUÑAY/PAULINA	182,00	301,84	483,84	18,20	AVILES
19	UIO/JFK	VILLACIS/MARTIN	182,00	301,84	483,84	18,20	AVILES
20	UIO/JFK	VILLACIS/MAURICIO	182,00	301,84	483,84	18,20	AVILES
21	UIO/JFK	ERAZO/ANITA	144,00	299,78	443,78	14,40	AVILES
22	UIO/ESMER	MERA/MARINA	57,00	21,04	78,04	2,28	AVILES
23	UIO/MAD	FREIRE/KLEVER	559,00	88,77	647,77	-	AVILES
24	UIO/EWR	ESPIN/AGUSTA	202,00	301,00	503,74	20,20	AVILES
25	UIO/EWR	SUAREZ/CARLOS	202,00	301,00	503,74	20,20	AVILES

**VENTAS MES DE NOVIEMBRE 2010**  
**OCEANICTRAVEL CIA. LTDA**

<b>N o</b>	<b>RUTA</b>	<b>PASAJERO</b>	<b>NETA</b>	<b>impues</b>	<b>Total cobra</b>	<b>Comis.Ma y</b>	<b>MAYORISTA</b>
1	UIO/EWR	NORA/FRIAS	182,00	301,84	483,84	18,20	AVILES
2	UIO/JFK	MORAN/WASHIGTON	421,00	115,22	536,22	16,84	AVILES
3	UIO/JFK	ROMERO FRANISCO	440,00	117,50	457,50	17,60	AVILES
4	UIO/EWR	PROCEL/JULIA	171,00	303,02	474,02	17,10	AVILES
5	UIO/EWR	RIVERA/EDGAR	171,00	302,02	474,02	17,10	AVILES
6	UIO/GLP	LUZURIAGA/MARIA EL	750,00	TOUR GLP	750,00	75,00	PUERTAELSO L
7	UIO/JFK	MALIZA/EDWIN	538,00	129,26	667,26	21,52	AVILES
8	UIO/LAX	LOPEZ/PABLO	534,00	134,02	668,02	21,36	AVILES
9	UIO/GYE	CARDENAS/GENNY	82,50	25,50	107,53	5,77	AVILES
10	UIO/GYE	SANCHEZ/HILDA	82,50	25,50	107,53	5,77	AVILES
11	UIO/JFK	PALLO LUIS	372,00	112,08	484,08	14,88	AVILES
12	UIO/JFK	SILVA MARIA	372,00	112,02	484,08	14,88	AVILES
13	UIO/JFK	PALLO LUIS GABRIEL	338,00	130,98	468,98	13,52	AVILES
14	UIO/JFK	PALLO SILVA CESAR	338,00	130,98	468,98	13,52	AVILES
15	UIO/JGY E	CARDENAS/GENNY	97,00	26,77	123,77	6,79	AVILES
16	UIO/GYE	SANCHEZ/HILDA	97,00	26,77	123,77	6,79	AVILES

**VENTAS MES DE DICIEMBRE 2010**  
**OCEANICTRAVEL CIA. LTDA**

<b>No</b>	<b>RUTA</b>	<b>PASAJERO</b>	<b>NETA</b>	<b>impues</b>	<b>Total cobra</b>	<b>Comis.May</b>	<b>MAYORISTA</b>
1	UIO-BOGO	CARDENAS/GENNY	375,00	97,00	472,00	15,00	<b>AVILES</b>
2	UIO-MDE	BELTRAN/MARIA	131,00	67,72	198,72	5,24	<b>AVILES</b>
3	UIO-MDE	BELTRAN/NARCIZA	131,00	67,72	198,72	5,24	<b>AVILES</b>
4	UIO-MDE	BELTRAN/LUIS	131,00	67,72	198,72	5,24	<b>AVILES</b>
5	UIO-MDE	SALAZAR/WALTER	131,00	67,72	198,72	5,24	<b>AVILES</b>
6	UIO-MDE	ECHEVERRY/CARLOS	131,00	67,72	198,72	5,24	<b>AVILES</b>
7	UIO-MDE	SALAZAR/BRYAN	121,00	66,52	187,52	4,84	<b>AVILES</b>
8	UIO-GYE	CARVAJAL/FABIAN	60,00	16,30	76,30	2,40	<b>AVILES</b>



*AGENCIA DE VIAJES Y OPERADORA DE TURISMO*

SI DESEAS HACER TUS SUEÑOS REALIDAD NO BUSQUES MAS NOSOTROS TENEMOS LO QUE TU NECESITAS.

BOLETOS NACIONALES E INTERNACIONALES

TOUR DE QUINCEAÑERAS

TOUR DE SOLTEROS

CHARTER DECAMERON

CONVENCIONES, HOSPEDAJES Y CRUCEROS

ASERORAMIENTO GRATUITO PARA TRAMITE DE VISAS Y ADEMAS TE AYUDAMOS A LLENAR TU FORMULARIO.

VISITANOS EN EL MULTICENTRO MERA

LOCAL 4 MERA 359 Y BOLIVAR

TELEFONOS 032-425789 - 2425799

[oceanictravel@live.com](mailto:oceanictravel@live.com)



*Ticket*

*Hospedajes*

*Tours*

*Visas*

*Cruceros*

*Convenciones*



*AGENCIA DE VIAJES Y OPERADORA DE TURISMO*



Multicentro Mera Local N. 4

Calle Mera 359 y Bolívar

Telefax 2425789- 2425799

[oceanictravel@live.com](mailto:oceanictravel@live.com)