



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

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría.**

Tema:

**“Diseño de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de
planificación estratégica en la agencia de viajes Metroambato S.A.”**

Autora: Granda Cevallos, Sheylla Karellys

Tutora: Ing. Sánchez Herrera, Bertha Jeaneth

Ambato-Ecuador

2023

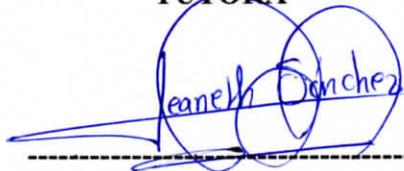
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera con cédula de ciudadanía N°. 1803736576, en calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA AGENCIA DE VIAJES METROAMBATO S.A”**, desarrollado por Sheylla Karellys Granda Cevallos, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para 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 los profesores calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, agosto de 2023

TUTORA



Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera

C.C 1803736576

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Sheylla Karellys Granda Cevallos, con cédula de ciudadanía No. 0803742287, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto de investigación, bajo el tema: **“DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA AGENCIA DE VIAJES METROAMBATO S.A”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este proyecto de investigación.

Ambato, agosto de 2023

AUTORA



Sheylla Karellys Granda Cevallos

C.C. 0803742287

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación con fines de discusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, agosto de 2023

AUTORA



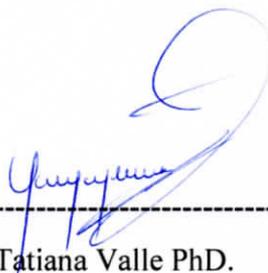
Sheylla Karellys Granda Cevallos

C.C. 0803742287

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: **“DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA AGENCIA DE VIAJES METROAMBATO S.A”**, elaborado por Sheylla Karellys Granda Cevallos, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, agosto de 2023



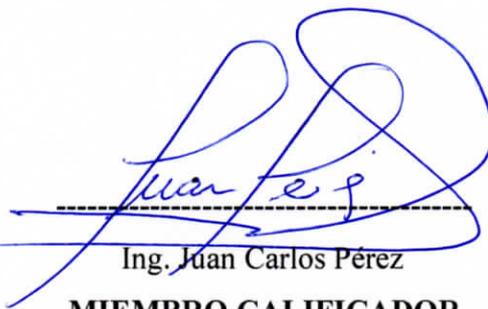
Dra. Tatiana Valle PhD.

PRESIDENTE



Dra. María del Carmen Gómez PhD.

MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. Juan Carlos Pérez

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicarlo a Dios, por ser mi guía y refugio en este trayecto llamado universidad. Por permitirme cumplir una meta en mi vida profesional.

A mis padres César y Vicenta por ser mi apoyo fundamental e incondicional. Por educarme y criarme con valores y hábitos que me han ayudado a salir adelante.

A mis hermanas Karina y Evelyn quienes me han motivado para nunca rendirme y siempre me han aconsejado.

A mis sobrinos Yohan e Ithan por quienes he dado todo de mí para ser un gran ejemplo de esfuerzo y dedicación.

Sheylla Karellys Granda Cevallos

AGRADECIMIENTO

A mi familia y amigos que a lo largo de estos 4 años me han apoyado constantemente, por ser mis guías y grandes consejeros.

A la Ing. Pamela Arias Gerente General de Metropolitan Touring Ambato por brindarme las facilidades y darme la apertura para la recolección de la información que hizo posible el desarrollo de este proyecto.

A mi querida Ing. Berthita Sánchez por ser incondicional, brindarme su apoyo en el desarrollo de este proyecto y compartir sus conocimientos conmigo.

A la Universidad Técnica de Ambato y a mi querida Facultad de Contabilidad y Auditoría por abrirme las puertas durante estos 4 años y que a lo largo de este tiempo sus docentes han impartido sus conocimientos conmigo.

Sheylla Karellys Granda Cevallos

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

TEMA: “DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA AGENCIA DE VIAJES METROAMBATO S.A.”

AUTORA: Sheylla Karellys Granda Cevallos

TUTORA: Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera

FECHA: Agosto de 2023

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del proyecto integrador tiene como finalidad diseñar los indicadores para el cuadro de mando integral para la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato, dicha herramienta permite tener un sistema de gestión organizado. El Cuadro de mando integral tiene por objetivo evaluar el crecimiento constante de una entidad u organización para que se cumplan sus metas a largo plazo. Es así un sistema administrativo ya que genera una visión global de la empresa desde cuatro perspectivas. De tal manera que la empresa podrá actuar rápidamente cuando surjan problemas y de la misma forma tomar decisiones acertadas y oportunas que mejoren el desempeño de la empresa. Finalmente, del diseño de los indicadores para el cuadro de mando integral se obtuvo que la empresa actualidad no cuenta con una herramienta para la mejora de la gestión que le permita conseguir sus objetivos. A pesar de tener una estructura organizacional establecida, misión y visión clara la agencia no puede cumplir con sus metas. Siendo así que con los objetivos estratégicos basados en cuatro perspectivas se establecieron los respectivos indicadores financieros y no financieros. El indicador más relevante se encuentra en la perspectiva financiera el cual tiene como meta aumentar sus ingresos mensualmente.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CMI, INDICADORES, OBJETIVOS, ESTRATÉGICOS, PLANIFICACIÓN.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER

TOPIC: “DESIGN OF A BALANCED SCORECARD MODEL AS A STRATEGIC PLANNING TOOL IN AGENCIA DE VIAJES METROAMBATO S.A.”

AUTHOR: Sheylla Karellys Granda Cevallos

TUTOR: Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera

DATE: August 2023

ABSTRACT

The purpose of the development of the integrator project is to design the indicators for the Balanced Scorecard for the Metropolitan Touring Ambato travel agency, this tool allows to have an organized management system. The objective of the balanced scorecard is to evaluate the constant growth of an entity or organization so that its long-term goals are met. It is thus an administrative system since it generates a global vision of the company from four perspectives. In such a way that the company will be able to act quickly when problems arise and in the same way make accurate and timely decisions to improve the company's performance. Finally, from the design of the indicators for the balanced scorecard, it was found that the company does not currently have a management improvement tool that allows it to achieve its objectives. Despite having an established organizational structure, a clear mission and vision, the agency is unable to meet its goals. Thus, with the strategic objectives based on four perspectives, the respective financial and non-financial indicators were established. The most relevant indicator is found in the financial perspective; whose goal is to increase its monthly income.

KEY WORDS: CMI, INDICATORS, OBJECTIVES, STRATEGIC, PLANNING.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1.1 Historia de la empresa Metropolitan Touring Ambato.....	1
1.1.1.2 Aspectos estratégicos de Metropolitan Touring Ambato.....	2
1.1.1.3 Estructura organizacional.....	3
1.1.1.4 Detalles de operación.....	3
1.1.1.5 Detalles legales.....	3
1.1.1.6 Marcas y logos.....	4
1.1.1.7 Ubicación.....	4
1.1.2 Descripción del entorno.....	5
1.1.2.1 El cuadro de mando integral y la gestión empresarial.....	5

1.1.2.2	Cuadro de mando integral como herramienta para la toma de decisiones en el Ecuador.....	6
1.1.2.3	Cuadro de mando integral como herramienta para la toma de decisiones en la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato.....	7
1.1.3	Justificación.....	8
1.1.4	Objetivos.....	9
1.1.4.1	Objetivo general.....	9
1.1.4.2	Objetivos específicos.....	9
1.2	Revisión de la literatura.....	10
1.2.1	Gestión empresarial.....	10
1.2.1.1	Definición de gestión empresarial.....	10
1.2.1.2	Funciones de la gestión empresarial.....	10
1.2.1.3	Técnicas de gestión empresarial.....	11
1.2.1.4	Las capacidades y habilidades gerenciales dentro de la gestión empresarial....	12
1.2.2	Gestión administrativa.....	12
1.2.2.1	Definición de gestión administrativa.....	12
1.2.3	Sistemas de control de gestión.....	12
1.2.3.1	Definición de sistemas de control de gestión.....	12
1.2.3.2	Inserción de un sistema de control de gestión.....	12
1.2.4	Modelos de gestión.....	13
1.2.4.1	Definición de modelos de gestión.....	13
1.2.4.2	Importancia de los modelos de gestión.....	13
1.2.4.3	Características de los modelos de gestión.....	14
1.2.4.4	Indicadores de gestión.....	14
1.2.4.5	Beneficios de los indicadores de gestión.....	14
1.2.5	Planificación estratégica.....	15
1.2.5.1	Definición de planificación estratégica.....	15
1.2.5.2	Ventajas de la planificación estratégica.....	16
1.2.5.3	Componentes de la planificación estratégica.....	16
1.2.5.3.1	Misión y visión.....	16
1.2.5.3.2	Objetivos estratégicos y valores.....	16

1.2.5.3.3 Estrategias	16
1.2.6 Cuadro de mando integral	17
1.2.6.1 Definición del cuadro de mando integral	17
1.2.6.2 Perspectivas del cuadro de mando integral	17
1.2.6.3 Indicadores más utilizados en el cuadro de mando integral	19
1.2.7 Diseño del cuadro de mando integral	20
1.2.7.1 Definición de la estrategia.....	20
1.2.7.2 Objetivos estratégicos.....	21
1.2.7.3 Mapas estratégicos	21
CAPÍTULO II	23
METODOLOGÍA	23
2.1 Descripción de la metodología	23
2.1.1 Unidad de análisis	23
2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información.....	23
2.1.3 Fases del desarrollo	25
CAPÍTULO III.....	27
DESARROLLO.....	27
3.1 Situación actual de la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato.....	29
3.1.1 Análisis del entorno.....	29
3.1.1.1 Macro entorno	29
3.1.1.1.1 Entorno político – legal	29
3.1.1.1.2 Entorno económico.....	30
3.1.1.1.3 Entorno demográfico	30
3.1.1.2 Micro entorno	31
3.1.1.2.1 Proveedores	31
3.1.1.2.2 Mercado	31
3.1.1.2.3 Competidores.....	32
3.1.1.2.4 Metroambato S.A.	32
3.1.2 Análisis de la misión, visión y valores corporativos de Metropolitan Touring Ambato.....	33
3.1.2.1 Misión.....	33

3.1.2.2	Visión	34
3.1.2.3	Valores corporativos.....	34
3.1.3	Matriz de visión sistémica – estratégica.....	35
3.2	Evaluación de factores claves y áreas críticas.....	43
3.2.1	Análisis FODA de la agencia de viajes	43
3.2.2	Objetivo de la empresa	43
3.2.3	Definición de las amenazas de la empresa	43
3.2.4	Definición de las oportunidades de la empresa	44
3.2.5	Definición de las fortalezas de la empresa	44
3.2.6	Definición de las debilidades de la empresa.....	45
3.2.7	Definición de estrategias para la empresa	45
3.3	Diseño de los indicadores de gestión.....	51
3.3.1	Pasos para el diseño de los indicadores de gestión para la empresa	51
3.3.2	Definir los objetivos estratégicos	51
3.3.3	Implementación de estrategias para los objetivos	52
3.3.4	Objetivos estratégicos por cada perspectiva.....	53
3.3.4.1	Financiera	53
3.3.4.2	Clientes.....	53
3.3.4.3	Procesos internos	53
3.3.4.4	Aprendizaje y desarrollo	53
3.3.5	Identificación de factores claves de éxito.....	53
3.3.6	Mapa estratégico.....	54
3.3.7	Indicadores de gestión para la empresa	56
3.3.7.1	Indicadores financieros.....	56
3.3.7.2	Indicadores de clientes	57
3.3.7.3	Indicadores de aprendizaje y desarrollo	58
3.3.7.4	Indicadores de procesos internos.....	59
3.3.8	Cuadro de mando integral de la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato.....	59
3.3.9	Matriz de seguimiento del cuadro de mando integral	63
CAPÍTULO IV		65

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
4.1 Conclusiones	65
4.2 Recomendaciones	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Técnicas de gestión empresarial.....	11
Tabla 2. Indicadores aplicados al cuadro de mando integral	20
Tabla 3. Preguntas de la entrevista a profundidad Gerente General	24
Tabla 4. Preguntas de la entrevista a profundidad Contadora.....	24
Tabla 5. Fases del desarrollo	25
Tabla 6. Declaración de la misión.....	33
Tabla 7. Declaración de la visión.....	34
Tabla 8. Declaración de valores	35
Tabla 9. Visión sistémica y estratégica	36
Tabla 10. Amenazas identificadas en Metroambato S.A.	44
Tabla 11. Oportunidades identificadas en Metroambato S.A.	44
Tabla 12. Fortalezas identificadas en Metroambato S.A.	45
Tabla 13. Debilidades identificadas en Metroambato S.A.....	45
Tabla 14. Matriz FODA de Metroambato S.A.....	47
Tabla 15. Objetivos estratégicos Metroambato S.A.....	51
Tabla 16. Objetivos y estrategias Metroambato S.A.....	52
Tabla 17. Factores claves	54
Tabla 18. Mapa Estratégico.....	55
Tabla 19. Indicador de Margen operacional de utilidad	56
Tabla 20. Indicador de Ingresos	56
Tabla 21. Indicador de satisfacción de los clientes	57
Tabla 22. Indicador de relación del costo / precio de venta.....	57
Tabla 23. Indicador de satisfacción de los trabajadores.....	58
Tabla 24. Indicador de frecuencia de errores	58
Tabla 25. Indicador de rechazos a proveedores	59
Tabla 26. Cuadro de mando integral de la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato.....	60
Tabla 27. Seguimiento del cuadro de mando integral.....	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
Ilustración 1. Funciones de la gestión empresarial.....	10
Ilustración 2. Pasos para implementar un sistema de control.....	13
Ilustración 3. Beneficios de los indicadores de gestión.....	15
Ilustración 4. Perspectivas del CMI.....	18
Ilustración 5. Objetivos estratégicos.....	21

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Estructura organizacional.....	3
Gráfico 2. Logo	4
Gráfico 3. Ubicación	4

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes

1.1.1.1 Historia de la empresa Metropolitan Touring Ambato

La empresa Metroambato S.A. (nombre legal) – Metropolitan Touring (nombre comercial) tuvo la siguiente trayectoria conforme consta en el acta de constitución en la página de la Superintendencia de Compañías (Notaria Tercera, 1986).

Metroambato S.A es una sociedad anónima constituida el 1 de marzo de 1986 e inscrita el 20 de mayo del mismo año. La empresa nace originalmente en el año 1963 por iniciativa del señor Hernán Vázquez Sevilla y Carlos Proaño Paz y Miño como una sociedad de hecho y con la aprobación y utilización del nombre comercial « Metropolitan Touring » con la finalidad de prestar en la ciudad de Ambato y sus alrededores los servicios de venta de Pasajes, Tours, Ferias, Cruceros, Renta de Autos, (Internacionales y Nacionales), Tramites sin la necesidad de tener que trasladarse a la ciudad de Quito para efectuar tales gestiones y con el prestigio y seriedad que habían caracterizado a Metropolitan Touring que para ese entonces tenía ya una década de funcionamiento. Ante el fallecimiento del señor Hernán Vázquez S. sus herederos conjuntamente con Carlos Proaño Paz, y Miño, legalizan la constitución de la organización pasando Metropolitan Touring C A a constituir parte del accionar de la empresa. Posteriormente paso a conformarse por nueve accionistas, con un capital social suscrito y pagado de Veinte mil dólares americanos dividido en Veinte mil acciones nominativas de un dólar americano cada una. En la actualidad está conformado por dos accionistas El Eco. Luis Romero como presidente de Metropolitan Touring C A y la Ing. Nury Arias como gerente general de Metroambato S.A.

1.1.1.2 Aspectos estratégicos de Metropolitan Touring Ambato

A continuación, se detallan los siguientes aspectos estratégicos de la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato conforme consta en la página web (Metropolitan Touring, 2023).

Misión

Somos la organización de turismo que enseña al mundo lo mejor del Ecuador y al Ecuador lo mejor del mundo, impulsando una alternativa de desarrollo sustentable para el país.

Visión

Ser los líderes de la industria turística ecuatoriana descubriendo nuevos recursos y trazando el camino para los demás.

Objetivos, valores, principios y políticas

Metroambato S.A ha basado su desarrollo sustentado en los objetivos, valores y principios siguientes:

- Mantener y velar por el prestigio y buena imagen de seriedad, calidad, seguridad alcanzada por Metroambato S.A. - Metropolitan Touring a través de los años.
- Somos pro activos respecto a nuestros clientes cuya satisfacción es la primera prioridad.
- Profesionalismo y compromiso de nuestra gente es la base del éxito.
- Ser rentable es una necesaria medida del éxito.
- La creatividad e innovación en nuestro trabajo diario son el cimiento de nuestro futuro.
- La ética rige todas nuestras acciones hacia afuera y hacia adentro.
- Contar con precios competitivos en el mercado pero que generen una rentabilidad apropiada a los accionistas.
- Ofrecer y mejorar el nivel de vida de los colaboradores.
- Aportar con el crecimiento moral, material, profesional, personal y social de nuestra ciudad, provincia y país.

- Manejar adecuadamente las relaciones con el sector financiero.
- Cumplir seria y oportunamente con nuestros proveedores.

1.1.1.3 Estructura organizacional

La agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato, presenta el siguiente organigrama estructural en el que detalla los niveles jerárquicos.

Gráfico 1. Estructura organizacional



Fuente: Arias (2023)

1.1.1.4 Detalles de operación

La agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato tiene como actividades principales la venta de boletos aéreos, tours, hoteles, cruceros, renta de autos. Estos servicios se proveen dentro y fuera del país. Además, presta servicios de llenado de formularios y asesoramiento para visas.

1.1.1.5 Detalles legales

A continuación, se detallan las principales normativas que rigen a la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato:

- Código Tributario
- Código de Trabajo
- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Turismo

1.1.1.6 Marcas y logos

La agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato presenta el siguiente logo para reconocimiento del público.

Gráfico 2. Logo



Fuente: Metropolitan Touring (2023)

1.1.1.7 Ubicación

La agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato, está ubicada en Ambato – Sector Ficoa, Av. Los Guaytambos y Av. Montalvo en las instalaciones del Centro Comercial Caracol.

Gráfico 3. Ubicación



Fuente: Google Maps (2023)

1.1.2 Descripción del entorno

1.1.2.1 El cuadro de mando integral y la gestión empresarial

El siglo XX trajo consigo cambios en el control y la planificación estratégica, es por ello que se considera importante la implementación de estrategias basadas en la aplicación de indicadores financieros y no financieros para cada área de trabajo, lo que les permitirá mejorar el desarrollo empresarial. (López, Rojas, & Torres, 2001). Del mismo modo, se considera importante que cada empresa requiera de una planeación estratégica, lo que les permitirá la toma de decisiones basadas en distintas alternativas a medida que se posicionan en el mercado (Contreras, 2013).

La gestión empresarial se considera como una herramienta esencial para el desarrollo económico de las empresas ya que dinamiza el mercado haciendo que la oferta cumpla con la demanda, por lo que exige a una organización ser más disciplinada (Suaréz, 2018). Así mismo, para Condori (2017) la gestión empresarial busca la satisfacción entre la oferta y la demanda generando beneficios al consumidor y productividad a la empresa. Se encuentra directamente relacionada con la herramienta CMI ya que su objetivo es mejorar el rendimiento de las empresas asegurando la competitividad y viabilidad de la misma.

El cuadro de mando integral es considerado como un sistema de gestión para medir el rendimiento de las empresas, en el que se adoptan medidas financieras y no financieras. Dicha estrategia permite el cumplimiento de metas y objetivos empresariales, por lo cual se la considera esencial en el diseño de la planificación estratégica de una entidad (Bolaños, Méndez, & Méndez, 2020). En este sentido, el CMI es una estrategia gerencial usada por la mayoría de empresas que buscan obtener información confiable, actualizada y oportuna enfocada al cumplimiento de sus objetivos en las diferentes áreas. Esta herramienta permite medir los niveles de productividad y desarrollo mediante indicadores, considerando la optimización del tiempo y procesos administrativos, desarrollando un sistema de toma de decisiones acertadas y pertinentes (Patricio, Morocho, Obando, & Moncayo, 2016).

Esta herramienta propuesta por Kaplan y Norton busca transformar las estrategias en términos operativos para mejorar la competitividad, el liderazgo, la rentabilidad y la productividad; con la finalidad de integrar los hechos actuales con los futuros (López, Rojas, & Torres, 2001). Inclusive, varias empresas tomaron como herramienta el cuadro de mando integral para perfeccionar sus medidas financieras y comunicar sus estrategias, lo que les permitió obtener grandes resultados (Costa, Dominguez, Hernández, Leiva, & Verdú, 2003).

1.1.2.2 Cuadro de mando integral como herramienta para la toma de decisiones en el Ecuador

En el Ecuador las empresas tanto públicas como privadas han implementado formas de gestión en función de la economía del mercado internacional, dando así inicio a la introducción de dirección por objetivos a partir del año 2006. A partir de ahí se da a conocer la aplicación del cuadro de mando integral en algunas empresas como CNT, Cervecería Andina e Insepeca. Se considera la labor del empresario ecuatoriano de esencia fundamental ya que busca implementar instrumentos que les alerten de las situaciones problemáticas dentro de una entidad con sentido estratégico y corporativo, por lo que se da la necesidad de considerar la implementación del cuadro de mando integral con leyes y políticas vigentes en el país (Ruiz, 2018).

La herramienta con mayor difusión en el Ecuador es la dirección por objetivos, sin embargo, la mayoría de empresas han comenzado a incursionar exitosamente en la implementación del CMI como herramienta de gestión estratégica. Para el año 2006 la empresa Cervecería Andina S.A. implemento el cuadro de mando integral en el área de embotellado, haciendo uso de indicadores financieros y no financieros con la finalidad de identificar cuáles eran las desviaciones en el proceso (Guevara & León, 2006). Así mismo, en el año 2007 la gerencia de Oleoducto de Petroecuador pone en marcha el cuadro de mando integral basado en un análisis político, económico, social y tecnológico con el fin de generar un plan de acción en las áreas críticas (Jiménez, 2007).

El CMI busca potenciar los niveles de eficiencia, autoridad y ejecutividad, este proceso hace que las empresas se desafíen en su contexto económico buscando la competitividad entre empresas a través de la creación de bienes y servicios para la satisfacción creciente de los clientes. Incluso, Granja (2008) propuso la implementación del cuadro de mando integral en la Compañía Insepeca con el fin de identificar los factores críticos y diseñar estrategias claves para la gestión de la empresa. Del mismo modo, Orbe (2012) diseñó el cuadro de mando integral para la empresa de telecomunicaciones Nokia Siemens Networks Ecuador en el cual hace énfasis en la perspectiva de clientes las amenazas y las estrategias de la empresa.

En el año 2013 la empresa CONECEL innova la dirección de supervisión y control mediante la herramienta cuadro de mando integral basados en el plan estratégico y la evaluación de la empresa (Erreyes, 2013). Mientras que, en el año 2014 la Corporación Nacional de Telecomunicaciones aplica el cuadro de mando integral con la finalidad de optimizar el espacio físico, mejorar la organización y disminuir el tiempo de utilización de los servicios de internet (González & Erazo, 2014).

1.1.2.3 Cuadro de mando integral como herramienta para la toma de decisiones en la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato

Para la obtención de la información de la empresa se desarrolló una entrevista a la gerente general, en la cual se obtuvo la siguiente información (Arias, 2023).

La ejecución de este trabajo permitirá conocer la situación actual de la empresa con el fin de disminuir las amenazas y corregir las debilidades aprovechando así sus fortalezas para brindar apoyo a las áreas con mayor riesgo. Es por ello que se toma la herramienta del Cuadro de mando integral como aporte para la toma de decisiones en beneficio de la empresa. La agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato no tiene definidos procedimiento, políticas, reglas y objetivos estratégicos; por lo que se considera una debilidad que afecta directamente a la administración de la empresa.

En la actualidad la empresa cuenta con personal aptamente capacitado para cumplir con sus funciones en las distintas áreas. Es importante que la empresa determine sus objetivos haciendo énfasis en los detalles estratégicos como son la misión, visión, valores y principios; lo que les permitirá tomar decisiones basadas en presupuestos con el fin de multiplicar la capacidad productiva de la agencia.

Con este proyecto se pretende desarrollar un estudio para la implementación del cuadro de mando integral en la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato, a través de la identificación de los puntos críticos para obtener información concreta y precisa. Es decir, esta herramienta permitirá convertir la información en datos estadísticos que se puedan interpretar y cuantificar de acuerdo a las necesidades de la agencia.

Finalmente se aspira diseñar indicadores con el fin de medir el rendimiento de la empresa, promover una cultura organizacional y recomendar nuevos procesos de gestión administrativa para una buena toma de decisiones en beneficio de la agencia.

1.1.3 Justificación

El Tableau de Bord que en español significa tabla de mando, surgió en Francia con la finalidad de presentar indicadores financieros y no financieros para evaluar los procesos de las empresas. Las empresas pioneras en implementarlo fueron General Electric y Citibank para diseñar un modelo de seguimiento y control basado en indicadores (Villa, 2015).

En la actualidad el CMI proporciona una visión del negocio que traduce a generar estrategias efectivas para las empresas lo que les permite minimizar errores ya que se basa en la aplicación de indicadores. Dicha herramienta es considerada como una estrategia para la dirección de las organizaciones ya que aporta de manera coherente y aumenta la productividad empresarial (Villa, 2015). Además, es una estrategia gerencial usada por empresas que buscan alcanzar información confiable, actualizada y oportuna enfocada al cumplimiento de objetivos en las diferentes áreas de la organización (Pamiño, Morocho , Obando , & Moncayo, 2016).

Mediante esta herramienta se puede medir los niveles de productividad y desarrollo con la aplicación de indicadores, considerando la optimización del tiempo y procesos administrativos, desarrollando un sistema de toma de decisiones acertadas y pertinentes (Pamiño, Morocho , Obando , & Moncayo, 2016). Incluso, El CMI busca relacionar la visión estratégica de una entidad con la situación actual, mediante cuatro perspectivas. También se considera el cuadro de mando integral como un conjunto de medidas que representan una herramienta para que los líderes puedan usarla y comunicar a los empleados los resultados para alcanzar sus objetivos estratégicos (Pedrini, 2022).

Al llevar a cabo este proyecto integrador se fomenta un impacto profesional considerando que se diseñará y servirá de ayuda a la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato para optimizar sus recursos, mejorar la calidad de los servicios y de la información, fomentar la creación de alianzas estratégicas e identificar con mayor facilidad sus deficiencias permitiendo mejorarlas y corregirlas.

El alcance será para el personal que conforma la agencia de viajes, dicha herramienta les permitirá fortalecer sus operaciones y mejorar sus servicios, asegurando una información confiable para la correcta toma de decisiones.

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo general

- Desarrollar un cuadro de mando integral en la agencia de viajes Metroambato S.A. (Metropolitan Touring Ambato) con el propósito de monitorizar todos los parámetros de la empresa para la correcta toma de decisiones.

1.1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa para el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la gestión administrativa.
- Identificar los factores claves y áreas críticas internas y externas de la empresa.

- Diseñar los indicadores de gestión considerando las perspectivas del cuadro de mando integral para el uso de la empresa como instrumento para la eficiente toma de decisiones.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 Gestión empresarial

1.2.1.1 Definición de gestión empresarial

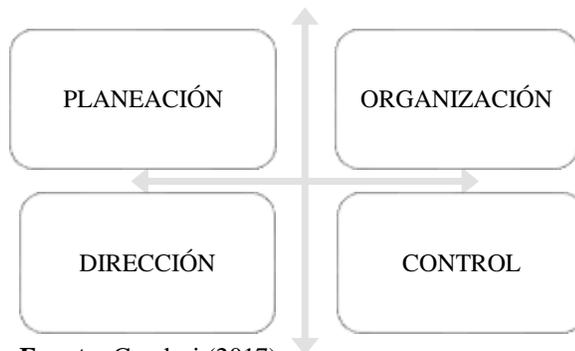
Para tener una idea del concepto de gestión empresarial es necesario conocer el término gestión:

La gestión es considerada como una guía para orientar, dirigir, visualizar y administrar recursos y esfuerzo de una empresa con el fin de cumplir con los objetivos planteados en el tiempo requerido (Benavides, 2011).

La gestión empresarial busca mejorar la productividad y competitividad de una empresa mediante la optimización de recursos, con el fin de cubrir la demanda de las distintas actividades de la empresa de tal forma que se beneficie al cliente y a la productividad de la empresa. Sobre todo, en el mercado cambiante en el que se desenvuelven las empresas las obliga a asumir desafíos de modificación y adaptación de la gestión empresarial para poder competir frente al resto de empresas (Condori, 2017).

1.2.1.2 Funciones de la gestión empresarial

Ilustración 1. Funciones de la gestión empresarial



Fuente: Condori (2017).

Elaborado por: Granda (2023).

De acuerdo con Condori (2017) existen 4 funciones claves y elementales de la gestión empresarial:

- **Planeación:** Establece las metas y estrategias de la organización con el fin de integrar y coordinar las actividades de la empresa para que las metas previstas sean alcanzadas. En este sentido, es una herramienta para la toma de decisiones alineada a los objetivos presentes.
- **Organización:** Estructura a la organización, es decir, determina tareas y funciones al personal, estableciendo una estructura intencionada en los papeles de los individuos de la empresa.
- **Dirección:** Para el correcto funcionamiento de la empresa esta debe estar dirigida por personal con responsabilidad y capacidad de dirigir, coordinar y liderar actividades.
- **Control:** Se requiere de monitoreo constante a la empresa para comparar los resultados con las metas que fueron fijadas.

1.2.1.3 Técnicas de gestión empresarial

Para Condori (2017) el objetivo de la gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad es por ello que se tienen algunas técnicas de gestión con el fin de asegurar la viabilidad de la empresa, es por ello, que se detallan las técnicas más usadas:

Tabla 1. Técnicas de gestión empresarial

Análisis estratégico	Identificar los escenarios económicos, políticos, sociales nacionales e internacionales para analizar los agentes empresariales.
Gestión organizacional y administrativa	Planificar el futuro de la empresa, fijar estrategias, organizar funciones y asignar responsabilidades.
Gestión de la tecnología de información	Aplicar sistemas de información y comunicación para tomar decisiones adecuadas.
Gestión financiera	Asignar, evaluar y controlar los recursos financieros de la empresa para lograr máximos rendimientos.
Gestión de recursos humanos o personal	Uso de la fuerza de trabajo procurando el desarrollo de personal.

Fuente: Condori (2017).

Elaborado por: Granda (2023).

1.2.1.4 Las capacidades y habilidades gerenciales dentro de la gestión empresarial

La función gerencial juega un papel muy importante dentro de la gestión empresarial ya que como directivos deben tener capacidad técnica para afrontar temas de toma de decisiones, desarrollo de nuevas ideas, manejo de técnicas de marketing, solución de dificultades, entre otros (Condori, 2017).

1.2.2 Gestión administrativa

1.2.2.1 Definición de gestión administrativa

La gestión administrativa está orientada al logro de objetivos a través del cumplimiento de funciones en el proceso administrativo; como lo son planear, organizar, dirigir y controlar. Además, con una adecuada gestión administrativa las empresas logran tener un impacto positivo lo que les permitirá ser competitivas usando menos y mejores recursos. La competitividad empresarial se crea a través de un proceso de aprendizaje con una buena conducta organizativa y con ella las empresas buscan elevar sus índices de rentabilidad y competir con otras empresas (Soledispa, Pionce, & Sierra, 2022).

1.2.3 Sistemas de control de gestión

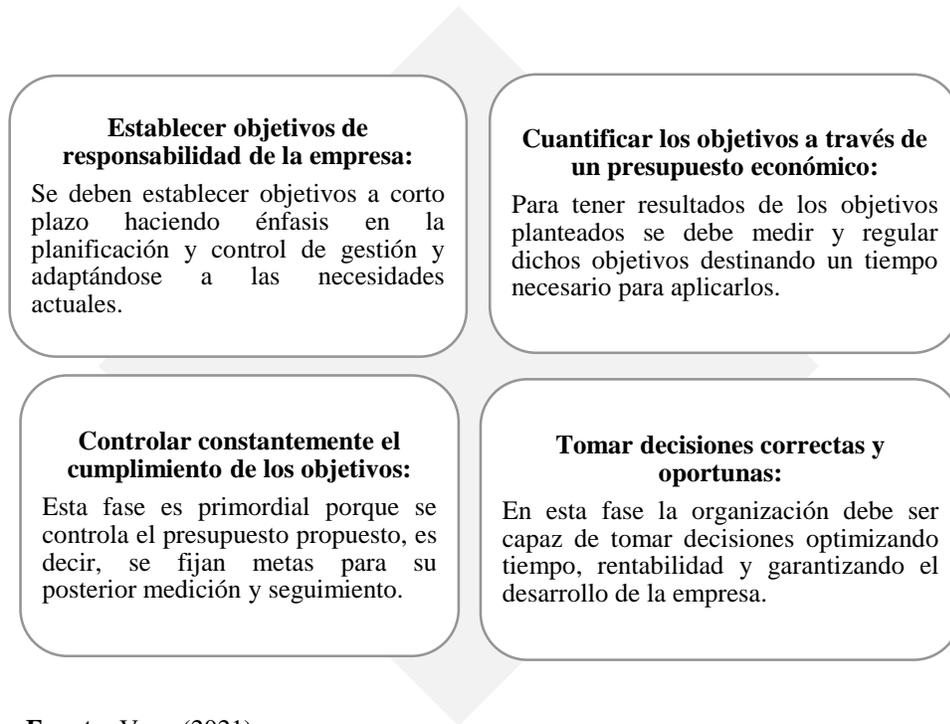
1.2.3.1 Definición de sistemas de control de gestión

El sistema de control de gestión es usado para organizar las decisiones que se toman dentro de la empresa basándose en la información financiera y no financiera, con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional de los individuos. Además, un sistema de control de gestión es un proceso compuesto por elementos que tienen como finalidad orientar la gestión de una organización, en el que su objetivo es cumplir metas establecidas a través de las funciones de cada uno de los que integran la organización (Porporato & García, 2011).

1.2.3.2 Inserción de un sistema de control de gestión

En el estudio realizado por Vega (2021) se establecen 4 fases para implementar un sistema de control de gestión:

Ilustración 2. Pasos para implementar un sistema de control



Fuente: Vega (2021).

Elaborado por: Granda (2023).

1.2.4 Modelos de gestión

1.2.4.1 Definición de modelos de gestión

Un modelo de gestión está relacionado con el ámbito empresarial dando como resultado el logro de metas, este modelo está desarrollado para permitir, comprender y estudiar el comportamiento de la organización. Además, apoya las estrategias de una organización de manera eficiente y efectiva con el fin de cumplir con sus objetivos mediante la aplicación de herramientas administrativas (Carrión, Zula, & Castillo, 2016).

1.2.4.2 Importancia de los modelos de gestión

El diseño de un modelo de gestión es primordial en una organización porque este permite establecer sus prioridades en base a sus necesidades y funciones generales de la entidad. Al aplicar un modelo de gestión se establece un proyecto en el que los principales factores

son crear credibilidad y capacidad de dicha organización. (Aguilar, Aguirre, Morantes, & Espinoza, 2002).

1.2.4.3 Características de los modelos de gestión

Un modelo de gestión debe simplificar la realidad eliminando factores que no sean primordiales, además debe ser transparente ya que facilita la interpretación y análisis de los resultados. Por otra parte, los modelos de gestión fijan límites que les permiten tener avances en el sector empresarial de la organización por lo que es aplicable a la realidad de esta (Vega, 2021).

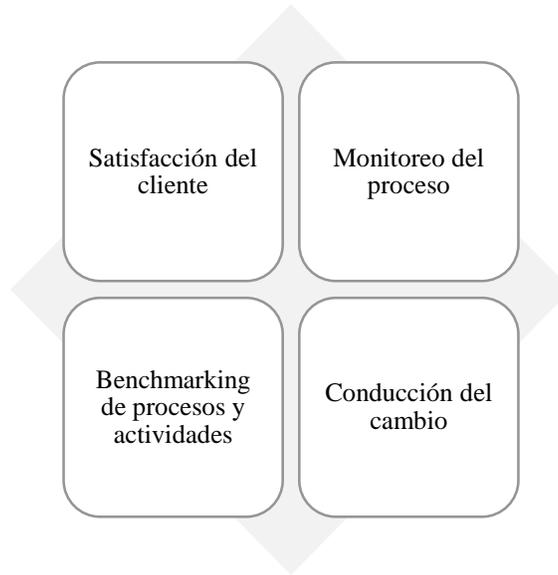
1.2.4.4 Indicadores de gestión

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, estos se emplean de forma oportuna para tener un control sobre una situación. Además, permiten monitorear el avance de un proyecto y actuar en base a los resultados positivos o negativos obtenidos. Inclusive, un indicador de gestión define las necesidades que se van a introducir en la organización y evalúa las consecuencias en el menor tiempo posible (Vega, 2021).

1.2.4.5 Beneficios de los indicadores de gestión

Entre los beneficios de los indicadores de gestión se detallan los siguientes que para Rincón (2012) son los más relevantes:

Ilustración 3. Beneficios de los indicadores de gestión



Fuente: Rincón (2012).

Elaborado por: Granda (2023).

La satisfacción del cliente se convierte en una prioridad para la empresa, mientras que el monitoreo de procesos se consigue mediante el seguimiento continuo de cada falencia. Por otra parte, con el benchmarking de procesos y actividades se evalúan las actividades y procesos de otras organizaciones para poder competir en el mercado y finalmente cuando conducimos a un cambio se identifican los resultados (Rincón, 2012).

1.2.5 Planificación estratégica

1.2.5.1 Definición de planificación estratégica

La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas enfocadas en la misión de la organización y orienta de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de liderazgo y dirección. Dicho así, es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos e intentando resolverlos en equipo (Pimentel, 1999).

1.2.5.2 Ventajas de la planificación estratégica

La planificación estratégica involucra a toda la organización fomentando un sentido de responsabilidad y motivación para alcanzar las metas a futuro siendo así sus ventajas:

- Reduce la incertidumbre en el manejo de riesgos.
- Se opera con el enfoque esencial en los objetivos y resultados.
- Intensifica la eficiencia en el uso y optimización de los recursos.
- Con las ventajas competitivas que aporta, promueve la diferenciación con respecto a la competencia.
- Todas las decisiones se alinean con las metas.
- Mejora la toma de decisiones.
- Permite analizar datos medibles e indicadores de desempeño para evaluar el rendimiento tanto de los colaboradores como de la empresa.
- Incrementa la rentabilidad, además de la participación de mercado.

1.2.5.3 Componentes de la planificación estratégica

1.2.5.3.1 Misión y visión

Responde a las preguntas quienes somos, que hacemos, para quienes y donde estamos. Siendo así la misión la razón de ser de la organización aquello que justifica su existencia. Por otra parte, la visión corresponde al estado futuro deseado por la empresa.

1.2.5.3.2 Objetivos estratégicos y valores

Hace referencia a la pregunta a que fin se desea llegar, analiza las creencias de la empresa y la imagen que se transmite. Por lo tanto, cuantifica si la meta es posible.

1.2.5.3.3 Estrategias

Es la dirección a largo plazo, es decir, son las declaraciones genéricas de la dirección que deben ser seguidas por la organización. De tal forma, que se definen como se asignaran los recursos para implementar un plan de acción.

1.2.6 Cuadro de mando integral

1.2.6.1 Definición del cuadro de mando integral

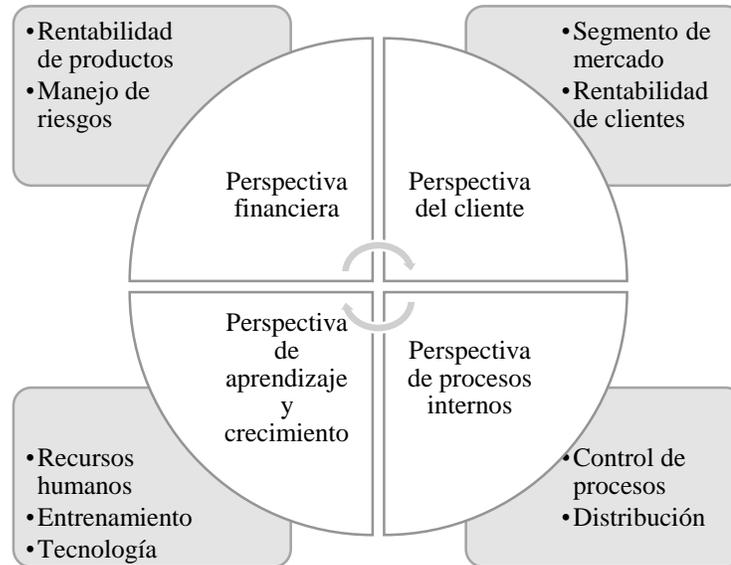
El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión usada para la toma de decisiones por parte de la administración de una entidad, con el fin de proporcionar información continua del nivel de cumplimiento de las metas y objetivos trazados. Este favorece la transparencia en la gestión y contribuye a la comunicación de estrategias que implican al personal de la entidad (Kaplan & Norton, 2015).

1.2.6.2 Perspectivas del cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral mide a la organización desde cuatro perspectivas claves: las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y desarrollo; mediante procesos financieros y aptitudes para un crecimiento futuro (Berríos & Flores, 2017).

Se considera que dentro de las perspectivas del cuadro de mando integral se debe evaluar los objetivos financieros que aportan valor para resumir las consecuencias económicas, el segmento de mercado y clientes con los que se trabaja, procesos operativos existentes y procesos internos en los que la organización debe ser excelente, por último, la motivación, habilidades y competencias de los empleados, la capacidad de los sistemas de información y el clima organizacional. Siendo además el cuadro de mando integral es un conjunto de medidas derivadas de la estrategia de una empresa, estas medidas representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados los resultados para alcanzar sus objetivos estratégicos (Pedrini, 2022).

Ilustración 4. Perspectivas del CMI



Fuente: Kaplan y Norton (2015).

Elaborado por: Granda (2023).

A continuación se detalla más a fondo las cuatro perspectivas propuestas por (Kaplan & Norton, 2015)

- **Perspectiva financiera:** Las medidas financieras que se adoptan indican si la estrategia de una empresa, la puesta en práctica y la ejecución están teniendo resultados, por lo que, se relaciona con la rentabilidad y el rápido crecimiento de las ventas de la empresa. Además, indica si las operaciones de la empresa añaden valor para los accionistas.

En esta podemos aplicar indicadores como retorno sobre el capital empleado, margen operacional, ingresos, retorno de la inversión, relación deuda/patrimonio e inversión como porcentaje de la venta, estos indicadores han permitido evidenciar el cumplimiento de objetivos estratégicos como mejor uso del capital, incrementar los ingresos y mejorar la eficiencia de las operaciones.

- **Perspectiva del cliente:** Conceptualiza al negocio mediante la satisfacción del cliente, es decir, permite a los directivos plantearse estrategias basadas en el mercado para obtener rendimientos futuros.

En esta perspectiva se aplican indicadores como satisfacción del cliente, mercado, reclamos resueltos, incorporación de clientes, entre otros. Los cuales permitirán a la empresa posicionarse en el mercado frente a sus competidores.

- **Perspectiva de procesos internos:** Esta hace referencia a la calidad, productividad e innovación de los procesos, con la finalidad de entregar propuestas de valor que atraerán a los clientes para satisfacer sus expectativas y generar rendimientos financieros a los accionistas. Además, esta se centra en mejorar la calidad de los servicios prestados.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Considera el rendimiento futuro de la organización basado en el éxito del personal, es decir, identifica la infraestructura de la empresa basándose en el crecimiento a largo plazo en el que sus principales fuentes son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

1.2.6.3 Indicadores más utilizados en el cuadro de mando integral

Para el desarrollo del cuadro de mando integral se requiere establecer los indicadores de gestión por cada objetivo, esto permitirá dar seguimiento a las metas planteadas a través de la cuantificación y establecimiento de parámetros de medición. A continuación, se exponen algunos de los indicadores más utilizados:

Tabla 2. Indicadores aplicados al cuadro de mando integral

Perspectiva	Indicador	Objetivo
Financiera	❖ Cuota de participación en el mercado	❖ Incrementar un 50% la cuota de mercado
	❖ Ingresos	❖ Incrementar en un 30% los ingresos
	❖ Variación de precios	❖ Tener un 100% de precios competitivos
	❖ Rentabilidad económica	❖ Incrementar en un 35% la rentabilidad
Del cliente	❖ Marketing en la empresa	❖ Implementar un sistema de marketing
	❖ Pérdida de clientes	❖ Disminuir el índice de pérdida de clientes
	❖ Índice de satisfacción del cliente	❖ Generar un 100% de satisfacción del cliente
De procesos internos	❖ Tiempos de proveedores	❖ Mejorar el 100% de optimización de tiempos de proveedores
	❖ Satisfacción luego de entrega	❖ Generar un 100% de clientes satisfechos con el servicio
De aprendizaje y desarrollo	❖ Empleados capacitados	❖ Tener un 100% de empleados capacitados
	❖ Comparación salarial	❖ Tener un 100% de personal satisfecho con su salario
	❖ Inversiones en tecnología	❖ Tener un 100% de personal satisfecho con su salario
		❖ Mejorar la productividad y los servicios

Fuente: Barrera (2016).

Elaborado por: Granda (2023).

1.2.7 Diseño del cuadro de mando integral

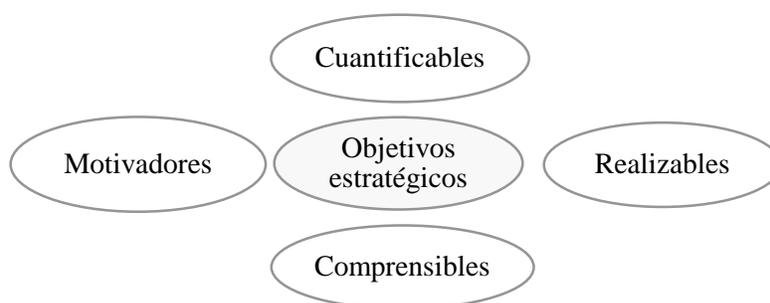
1.2.7.1 Definición de la estrategia

Definir la estrategia se puede identificar como una acción que busca innovar mediante la utilización de recursos permitiendo a la empresa alcanzar una posición competitiva, mejoramiento de la gestión y cumplimiento de objetivos. Por lo que es necesario trazar metas a corto y largo plazo esto permitirá la asignación de recurso en la gestión con la finalidad de lograr las metas propuestas (Vega, 2021).

1.2.7.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos están enfocados a la misión de la empresa sea a corto o largo plazo, por lo que deben ser cuantificables, realizables, comprensibles y motivadores. Para ello se debe considerar elementos que permitan el cumplimiento de la misión empresarial. Un objetivo estratégico debe plantearse con la intención de ser alcanzado (Andía, 2016).

Ilustración 5. Objetivos estratégicos



Fuente: Andía (2016).

Elaborado por: Granda (2023).

Un objetivo estratégico es cuantificable cuando permite expresar en valores cuantitativos lo que se plantea lograr, como, por ejemplo, incrementar la participación en el mercado en un 5%, es decir, se establece el cambio que deseamos lograr. Para que sea realizable este debe ser posible de alcanzarse. Mientras que para que sea comprensible debe detallarse en palabras sencillas para que sean entendidos por las partes involucradas. Y finalmente para que sea motivador debe generar mayor productividad (Andía, 2016).

1.2.7.3 Mapas estratégicos

El mapa estratégico dentro del CMI ayuda a valorizar la importancia de cada objetivo, es decir, buscan visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa, tomando en cuenta las cuatro perspectivas. En las cuatro perspectivas como lo son; la financiera haciéndose preguntas como ¿qué se debe hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas?; los clientes, enfocándose en preguntas como ¿qué se debe hacer para

satisfacer las expectativas de los clientes?; procesos internos, respondiendo preguntas tales como ¿en qué procesos se debe ser excelente para satisfacer las necesidades de los usuarios?; y por último formación y desarrollo, evaluando los aspectos críticos para mantener la excelencia (Gal, 2008).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología

2.1.1 Unidad de análisis

Para el desarrollo del proyecto integrador se ha considerado como unidad de análisis a la empresa agencia de viajes Metroambato S.A. (Metropolitan Touring Ambato), que se encuentra ubicada en la parroquia Atocha – Ficoa, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

La investigación se desarrolló considerando aspectos tales como objetivos estratégicos, información financiera, entre otros, para lo cual se contará con la colaboración de la Gerente, Auxiliares de ventas y Contadora. Para el diseño de los indicadores de gestión utilizados en el cuadro de mando integral nos basamos en cuatro perspectivas como lo son la financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo; logrando definir objetivos y estrategias que se originan a través de esta herramienta.

2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

Fuentes de información primaria. – Se desarrolló a partir de la recolección de información mediante una entrevista a la Ing. Nury Arias y a la Ing. Jessica Rosero con el fin de obtener información de primera mano acerca de la situación actual de la empresa

Entrevista. – La entrevista se aplicó con el fin de obtener información detallada de la empresa acerca de sus fortalezas y debilidades, por lo que se entrevistó al personal administrativo mediante un guion de entrevista.

Guion de entrevista. – Se realizó 13 preguntas al personal de la empresa que en este caso es la Ing. Nury Arias y la Ing. Jessica Rosero, dicha entrevista tuvo un tiempo de duración de 15 minutos por persona.

A continuación, se presentan las preguntas de la entrevista realizada a la Ing. Pamela Arias Gerente General de Metroambato S.A.

Tabla 3. Preguntas de la entrevista a profundidad Gerente General

Preguntas	Dimensión o categoría
¿La empresa cuenta con enunciados de filosofía empresarial, misión, visión, valores corporativos y objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo?	Procesos internos
¿La empresa tiene una estructura organizacional definida?	Procesos internos
¿Considera que la empresa está ubicada en un punto estratégico?	Clientes
¿Cuentan con mecanismos para identificar y medir los riesgos a los que se enfrenta la empresa?	Procesos internos
¿La empresa ha generado fidelidad por parte de los clientes?	Clientes
¿La empresa se encuentra en un sector de mercado saturado?	Financiera
¿La empresa invierte en capacitaciones y talleres para la formación y crecimiento del personal?	Aprendizaje y desarrollo

Fuente: Vega (2021).

Elaborado por: Granda (2023).

Para continuar con la recolección de la información se presentan las preguntas de la entrevista realizada a la Ing. Jessica Rosero Contadora de Metroambato S.A.

Tabla 4. Preguntas de la entrevista a profundidad Contadora

Preguntas	Dimensión o categoría
¿La empresa dispone de un manual de funciones, instructivos que establezcan actividades y responsabilidades al personal?	Procesos internos
¿Se han definido procedimientos escritos para los procesos de compras, ventas, pago a proveedores y cobro a clientes?	Financiera
¿Cuentan con mecanismos para identificar y medir los riesgos a los que se enfrenta la empresa?	Procesos internos
¿La empresa se encuentra en un sector de mercado saturado?	Financiera
¿La empresa posee un sistema que genere información necesaria para la toma de decisiones?	Financiera

¿En la empresa se aplican controles básicos en las áreas Financiera administrativa-financiera y operativa en el caso de ser la respuesta positiva cuáles son?

Fuente: Vega (2021).

Elaborado por: Granda (2023).

2.1.3. Fases del desarrollo

La metodología a seguir parte de los objetivos establecidos, con el propósito de diseñar los indicadores usados en el cuadro de mando integral para la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato. Se procedió de la siguiente manera:

Tabla 5. Fases del desarrollo

Fases	Evidencia	Resultado
Fase I - Diagnóstico de la situación actual	Entrevista Información estratégica de la empresa	Visión sistémica y estratégica de la empresa.
Fase II - Identificación de factores claves y críticos	Entrevista Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	Análisis y reconocimiento de los puntos fuertes y deficientes dentro de la empresa con una matriz FODA.
Fase III - Diseño de indicadores	Entrevista Información de la empresa para el diseño de indicadores	Indicadores de Gestión distribuidos en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Elaborado por: Granda (2023).

En la fase I se realizó un diagnóstico con el fin de conocer la situación actual de la empresa para el reconocimiento de la información estratégica de la empresa, la gestión administrativa y sus objetivos organizacionales permitiendo realizar un análisis de la misión, visión y valores corporativos. De tal forma que se determine si se están cumpliendo los objetivos y haciendo un análisis macro del entorno político, económico y demográfico. Por otra parte, el micro entorno evaluando a los proveedores, el mercado y los competidores.

En la fase II con la información ya obtenida se da paso a un análisis específico de las áreas críticas y fuertes de dicha empresa tanto internas como externas mediante un análisis FODA. En esta fase se identificó los objetivos se definió sus estrategias haciendo énfasis en las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de dicha empresa.

Finalmente, en la fase III una vez que se obtuvo la información se realizó el diseño de indicadores de gestión considerando las perspectivas del cuadro de mando integral para el uso de la empresa como instrumento para la eficiente toma de decisiones. En esta fase se implementó estrategias para cada objetivo estratégico, por lo que se obtuvo la herramienta de gestión para dar soluciones rápidas a procesos críticos.

CAPÍTULO III

DESARROLLO

El desarrollo del proyecto integrador busca diseñar el cuadro de mando integral que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato, siendo esta una empresa que busca el constante desarrollo en aspectos administrativos y operativos. El desarrollo inicia con la primera fase, en esta se realiza el diagnóstico de la situación actual de la empresa. La cual permitirá obtener un análisis del entorno tanto interno como externo.

Posteriormente en la segunda fase se identifica los factores claves y áreas críticas mediante el estudio de su misión, visión y valores corporativos. Lo que permite a la empresa reforzar sus objetivos estratégicos mediante el análisis FODA. Finalmente, en la tercera fase con la información que se recolecto se procede a diseñar los indicadores de gestión para el cuadro de mando integral accesible para la agencia de viajes.

Al finalizar con el diseño del cuadro de mando integral se procede a interpretar los datos presentados planteando acciones de mejora y observaciones claves para la empresa.

FASE I
DIAGNÓSTICO DE
LA SITUACIÓN
ACTUAL DE LA
EMPRESA

3.1 Situación actual de la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato

3.1.1 Análisis del entorno

El análisis del entorno realizado a la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato nos acercara a la realidad de cómo se desarrollan las áreas financieras-administrativas y operativas, cuáles son sus actividades y como ofrecen sus servicios. Mediante la información recolectada se detectarán las falencias en los procesos de la empresa, lo que permitirá enfocar nuevas estrategias para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

La agencia de viajes es el nexo entre el productor (líneas aéreas y operadores mayoristas de turismo) y el consumidor final (clientes turistas), los clientes acuden a las agencias de viaje para obtener información, asesoramiento y adquirir los productos o servicios que ofertan. Se caracterizan por brindar un servicio de calidad, optimizando el tiempo tanto de los agentes de venta como de los clientes.

3.1.1.1 Macro entorno

Para el análisis del macro entorno se toma en cuenta las fuerzas externas que influyen en el desarrollo de la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato, es decir, en factores necesarios para el funcionamiento y estabilidad de la empresa, como lo son sus actividades y decisiones.

3.1.1.1.1 Entorno político – legal

Dentro de este entorno se consideran las leyes y regulaciones a las que está sujeta la empresa, dentro de las cuales se encuentran leyes laborales, profesionales y obligaciones con el Estado a través de las contribuciones e impuestos. En este caso la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato se encuentra regularizado bajo la jurisdicción de los siguientes organismos de control:

- **Servicio de Rentas Internas:** Metroambato (nombre legal) está obligado a llevar contabilidad, actualmente se encuentra bajo el régimen RIMPE Emprendedor, además se encuentra catalogado como agente de retención y cumple con todas las obligaciones tributarias impuestas a este régimen con el fin de evitar el riesgo de multas y la inactividad en el registro único de proveedores (RUP).

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:** Metroambato cumple con las afiliaciones de sus empleados desde el momento en que se llega a un acuerdo entre la parte afiliada y el empleador, con el fin de que el empleado perciba todos los beneficios que ofrece el IESS como son fondos de reserva, aportes personal y patronal, entre otros.
- **Ministerio de Trabajo:** De la misma forma Metroambato está en la obligación de hacer formal la contratación de un empleado, para lo cual se cumple con el proceso de un contrato de trabajo en el que consta el pago de salarios, decimos y repartición de utilidades. En el caso de no cumplir con esta obligación podrían generarse problemas legales y penales.

3.1.1.1.2 Entorno económico

El entorno económico es de gran importancia ya que las decisiones que toma la empresa se ven reflejadas en la rentabilidad de la misma. Además, se considera el apalancamiento del sector financiero para poder sobrellevar aspectos ligados al funcionamiento de la empresa. En este sentido, el nivel de desarrollo económico del país, la distribución de la riqueza, el nivel de salarios y renta, las políticas impositivas son factores que influyen directamente en la dependencia de una empresa turística.

La crisis por la pandemia tuvo un impacto significativo en la actividad económica, por lo que se restringieron los viajes lo que afectó a la economía mundial incluso a los sistemas turísticos. Los viajes aéreos disminuyeron drásticamente debido al cierre de aeropuertos y el sometimiento de cuarentena en muchos países durante tres años. Esto ha provocado que el turismo sea una de las industrias más afectadas por la crisis del COVID 19.

3.1.1.1.3 Entorno demográfico

Para Metroambato S.A. el crecimiento poblacional es un punto a favor ya que el desarrollo del turismo receptivo está enfocado en el turista extranjero, básicamente en que vengan a conocer el Ecuador y sus atractivos. Además, la agencia se encuentra ubicada en un punto

estratégico ya que es la única agencia en el sector de Ficoa – Ambato por lo que ha generado fidelidad en sus clientes y se enfocan en dar un servicio accesible.

3.1.1.2 Micro entorno

En el micro entorno se basa en las fuerzas internas que influyen en el desarrollo de la Agencia de Viajes Metropolitan Touring Ambato, es decir, en sus principales fuerzas para brindar un servicio de calidad.

3.1.1.2.1 Proveedores

Los servicios que ofrece Metroambato S.A. en gran proporción son de mayoristas nacionales, se estima que un 80% de los proveedores cuentan con un RUC habilitado en el país para brindar servicios. Sin embargo, varios proveedores extranjeros y aerolíneas son de gran importancia ya que se necesita de precios variables y accesibles para los clientes, en donde existan disponibilidades en temporadas altas o bajas sin tener la necesidad de que los clientes acudan fuera de la zona para poder tener acceso a estos servicios.

3.1.1.2.2 Mercado

Generalmente el mercado de Metroambato S.A. se enfoca en cuentas corporativas y clientes que le han brindado su fidelidad a esta agencia, la misma que está autorizada para emitir boletos al banco compensador BSP ya que es una agencia de viajes IATA, es decir, son las que reportan sus ventas al banco compensador y efectúan pagos a través de este a cada aerolínea directamente. Se considera a Metropolitan Touring como líder del sector a nivel local y nacional al ser una de las pocas agencias de viaje IATA.

Los clientes saben los servicios y asesoramiento que brinda la empresa ya que se distinguen de otras por la seriedad, ética, profesionalismo y calidad, características que Metroambato ha cuidado y mantenido con el pasar de los años.

3.1.1.2.3 Competidores

En el Ecuador existen una gran cantidad de agencias de viaje dedicadas a prestar servicios de intermediarios entre clientes y mayoristas de turismo, a pesar de eso, Metroambato ha logrado sobresalir entre las agencias del sector lo que les ha permitido tener reconocimientos locales y nacionales; de tal forma que se han convertido en pioneros y líderes del mercado de turismo receptivo.

La competencia en la provincia de Tungurahua está constituida por operadores informales generalmente radicada en los cantones Ambato y Baños quienes ofrecen servicios de turista al extranjero que llega a dichas ciudades, en el cantón Ambato existen 38 agencias de viaje registradas, estos operadores tienen medianos estándares de servicio al cliente y baja infraestructura por lo que sus servicios se encuentran catalogados como de segunda categoría.

3.1.1.2.4 Metroambato S.A.

De acuerdo con el análisis micro del entorno se hace énfasis en los siguientes aspectos: Metroambato cuenta con una estructura organizacional en la que consta una persona como encargada del área administrativa, quien es la representante legal y la encargada de tomar las decisiones. Como empresa actualmente no cuentan con un manual de procesos establecidos, es decir, existe poco control en la productividad de los agentes de ventas.

La parte financiera-contable actualmente se lleva de manera interna, por lo que se ha logrado manejar de forma adecuada los gastos e inversiones de la empresa conjuntamente con un sistema contable y comercial adecuado para la agencia. Además, se coordina la facturación, pagos a proveedores, cobros a clientes, entre otras actividades.

Con respecto a la publicidad Metroambato S.A. cuenta con página de Instagram la cual está enfocada en promocionar paquetes turísticos a los clientes, pero se da poca prioridad debido a que la demanda es muy alta. Por lo que el personal tiene claro las funciones que deben desempeñar para poder abarcar todo el segmento de mercado.

3.1.2 Análisis de la misión, visión y valores corporativos de Metropolitan Touring Ambato

3.1.2.1 Misión

La misión de una empresa está enfocada en la comunicación a los agentes internos y externos de los objetivos y filosofía de dicha empresa, por lo que se considera que la misión es lo que distingue a la empresa de las demás, este debe generar compromisos y valores. Por lo tanto, la misión es la razón de ser de una empresa.

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista realizada a la Ing. Nury Arias Gerente General de Metroambato S.A. y a la Ing. Jessica Rosero Contadora de Metroambato S.A., en la que se refleja la declaración de la misión, visión y valores corporativos de la empresa.

Tabla 6. Declaración de la misión

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	
Empresa:	Metroambato S.A.
Fecha de Elaboración:	23 de mayo 2023
Responsable:	Sheylla Granda
Preguntas	Respuestas
¿Qué clase de empresa somos?	Empresa de servicios.
¿Para qué nos constituimos?	Mejorar la calidad de vida del equipo de trabajo y sus clientes
¿Qué ofrecemos?	Actividades principales la venta de boletos aéreos, tours, hoteles, cruceros, renta de autos. Estos servicios se proveen dentro y fuera del país. Además, presta servicios de llenado de formularios y asesoramiento para visas.
¿Dónde desempeñamos nuestras funciones?	Específicamente en la Provincia de Tungurahua.
¿Qué nos hará diferentes al resto?	Calidad en el servicio que se brinda con el personal capacitado.
Declaración de la misión: Somos una empresa de servicios dedicada a mejorar la calidad de vida de nuestro equipo de trabajo y clientes, brindando servicios de venta de boletos aéreos, tours, hoteles, cruceros, renta de autos dentro y fuera del país, ofreciendo servicios de calidad con personal capacitado dentro de la provincia de Tungurahua.	

Fuente: Arias (2023).

Elaborado por: Granda (2023).

3.1.2.2 Visión

La visión está direccionada en la meta a largo plazo que pretende alcanzar la empresa, por lo tanto, se puede decir que es la visualización en un periodo determinado en conjunto con los valores que la empresa inculca en su personal.

Tabla 7. Declaración de la visión

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	
Empresa:	Metroambato S.A.
Fecha de Elaboración:	23 de mayo 2023
Responsable:	Sheylla Granda
Preguntas	Respuestas
¿Cuándo se alcanzaran los objetivos?	En el año 2023.
¿Qué quiere llegar a ser la empresa?	Ser reconocidos a nivel nacional en la prestación de servicios como agencias de viaje.
¿Para qué fue creada la organización?	Para satisfacer las necesidades de los clientes quienes buscan asesoramiento para sus viajes.
¿Cómo se alcanzaran los objetivos de la empresa?	Brindando servicios de calidad.
Declaración de la visión: En el año 2023 la Agencia de Viajes Metropolitan Touring Ambato será reconocida a nivel nacional en la prestación de servicios brindando asesoramiento para los viajes de sus clientes contando con personal capacitado y con un servicio de calidad.	

Fuente: Arias (2023).

Elaborado por: Granda (2023).

3.1.2.3 Valores corporativos

Se considera los valores corporativos como los ideales que deben resaltar toda la organización, estos son propios de cada empresa y están dados según sus características competitivas, condiciones de entorno, competencia, expectativas de clientes y propietarios.

Tabla 8. Declaración de valores

DECLARACIÓN DE LA VALORES	
Empresa:	Metroambato S.A.
Fecha de Elaboración:	23 de mayo 2023
Responsable:	Sheylla Granda
Preguntas	Respuestas
ETICA	Nitidez en nuestras actividades y laborales empresariales.
RESPONSABILIDAD	En el servicio que se brinda y en las actividades que se ejecutan a diario.
INTEGRIDAD	Tratar con honestidad y respeto a los clientes.
CONFIANZA	Transmitir a los clientes confianza con la prestación del servicio que se les da.
RESPECTO	Preocuparse por el impacto de nuestras acciones hacia los demás, ser inclusivos y aceptar a los demás.
TRABAJO EN EQUIPO	Motivarse entre los empleados desarrollando un ambiente de familiaridad.

Fuente: Arias (2023).

Elaborado por: Granda (2023).

3.1.3 Matriz de visión sistémica – estratégica

De acuerdo con la información recopilada mediante la entrevista se presenta la siguiente ilustración que servirá de ayuda para determinar la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta los aspectos que se incluyen dentro de la matriz de visión sistémica y estratégica.

Tabla 9. Visión sistémica y estratégica

INFORMACIÓN BÁSICA DE CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD / VISIÓN SISTÉMICA Y ESTRATÉGICA						
VISION SISTÉMICA						
ANÁLISIS FUNCIONAL						
Sistema de planificación operacional (Programación de Operaciones y Presupuesto)	Sistema de Organización Administrativo	Sistema de administración del personal	Sistema de administración financiera (Contabilidad, Presupuesto, Tesorería y Crédito Público)	Sistema de Información	Sistema de Gerencia o Dirección	
1.FACTORES INTERNOS	La empresa cuenta con una organización estructurada, quien lidera la organización es el presidente de Metropolitan Touring General y finalmente dividido en dos departamentos, como lo son Contabilidad y Ventas.	La empresa cuenta con cuatro empleados divididos en dos departamentos contable con su contadora y auxiliar contable y el departamento de ventas con dos agentes de ventas.	La empresa cuenta con cuatro balances mensualmente a la Gerente con el fin de tener datos reales y tomar acuerdos a las necesidades de la empresa, además sus ingresos y	El departamento de Contabilidad está a cargo de brindar información acorde a la realidad de la empresa. Además, los medios de difusión de la empresa son las	El departamento de Contabilidad está a cargo de brindar información acorde a la realidad de la empresa. Además, los medios de difusión de la empresa son las	En la Agencia de Viajes Metropolitan Touring Ambato la Gerencia está a cargo de la Ing., Nury Arias quien toma las decisiones acorde a la situación de la empresa.

El personal se egresos varían redes sociales encuentra altamente cada mes como Instagram, capacitado para dependiendo de Facebook y cumplir con sus las ventas. WhatsApp. funciones. Cuentan con un sistema contable y comercial acorde a sus necesidades.

Clientes	Competidores	Proveedores	Político	Económico	Demográficos
Empresas públicas y privadas, clientes frecuentes. Generalmente el mercado de Metroambato S.A. se enfoca en cuentas corporativas y clientes que le han brindado su fidelidad a esta agencia, la misma que está autorizada para	La competencia en la provincia Tungurahua está constituida por operadores informales generalmente radicada en los cantones Ambato y Baños quienes ofrecen servicios de turista al extranjero que llega a dichas ciudades, estos operadores medianos estándares	Los servicios que ofrece Metroambato S.A. en gran proporción son de mayoristas nacionales, se estima que un 80% de los proveedores cuentan con un RUC habilitado en el país para brindar servicios. Sin embargo, varios proveedores extranjeros y aerolíneas son de	• Servicio de Rentas Internas: Metroambato (nombre legal) está obligado a llevar contabilidad, actualmente se encuentra bajo el régimen RIMPE Emprendedor, además se encuentra catalogado como agente de retención y	El entorno económico es de gran importancia ya que las decisiones que toma la empresa se ven reflejadas en la rentabilidad de la misma. Además, se considera el apalancamiento del sector financiero para poder sobrellevar aspectos ligados	Para Metroambato S.A. el crecimiento poblacional es un punto a favor ya que el desarrollo del turismo receptivo está enfocado en el turista extranjero, básicamente en que vengan a conocer el Ecuador y sus atractivos. Además, la agencia se encuentra ubicada en un punto estratégico ya que es la única agencia en el

<p>2.</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>emitir boletos al banco compensador BSP ya que es una agencia de viajes IATA, es decir, son las que reportan sus ventas al banco compensador y efectúan pagos a través de esta aerolínea directamente. Se considera a Metropolitan Touring como líder del sector a nivel local y nacional al ser una de las pocas agencias de viaje IATA.</p>	<p>de servicio al cliente y baja infraestructura por lo que sus servicios se encuentran catalogados como de segunda categoría.</p>	<p>gran importancia ya que se necesita de precios variables y accesibles para los clientes, en donde existen disponibilidades en temporadas altas o bajas sin tener la necesidad de que los clientes acudan fuera de la zona para poder tener acceso a estos servicios.</p>	<p>cumple con todas las obligaciones tributarias impuestas a este régimen con el fin de evitar el riesgo de multas y la inactividad en el registro de proveedores (RUP).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: Metroambato cumple con las afiliaciones de todos sus empleados desde el momento en que se llega a un acuerdo entre la parte afiliada y el empleador, con el fin de que el 	<p>al funcionamiento de la empresa. En este sentido, el nivel de desarrollo económico del país, la distribución de la riqueza, el nivel de salarios y renta, las políticas impositivas son factores que influyen directamente en la dependencia de una empresa turística.</p>	<p>sector de Ficoa – Ambato por lo que ha generado fidelidad en sus clientes y se enfocan en dar un servicio accesible.</p>
--	--	--	---	---	---	---

empleado perciba todos los beneficios que ofrece el IESS como son fondos de reserva, aportes personal y patronal, entre otros.

- Ministerio de Trabajo: De la misma forma Metroambato está en la obligación de hacer formal la contratación de un empleado, para lo cual se cumple con el proceso de un contrato de trabajo en el que consta el pago de salarios, decimos y repartición de

utilidades. En el caso de no cumplir con esta obligación podrían generarse problemas legales y penales.

VISION ESTRATÉGICA

MISIÓN	Somos la organización de Turismo que enseña al mundo lo mejor del Ecuador y al Ecuador lo mejor del mundo, impulsando una alternativa de desarrollo sustentable para el país.
VISIÓN	Ser los líderes de la industria turística ecuatoriana descubriendo nuevos recursos y trazando el camino para los demás.
OBJETIVOS	<p>Mantener y velar por el prestigio y buena imagen de seriedad, calidad, seguridad alcanzada por Metroambato S.A. - Metropolitan Touring a través de los años.</p> <p>Somos pro activos respecto a nuestros clientes cuya satisfacción es la primera prioridad.</p> <p>Profesionalismo y compromiso de nuestra gente es la base del éxito.</p> <p>Ser rentable es una necesaria medida del éxito.</p> <p>La creatividad e innovación en nuestro trabajo diario son el cimiento de nuestro futuro.</p> <p>La ética rige todas nuestras acciones hacia afuera y hacia adentro.</p> <p>Contar con precios competitivos en el mercado pero que generen una rentabilidad apropiada a los accionistas.</p> <p>Ofrecer y mejorar el nivel de vida de los colaboradores.</p> <p>Aportar con el crecimiento moral, material, profesional, personal y social de nuestra ciudad, provincia y país.</p> <p>Manejar adecuadamente las relaciones con el sector financiero.</p> <p>Cumplir seria y oportunamente con nuestros proveedores.</p>

Fuente: Arias (2023).

Elaborado por: Granda (2023).

FASE 2

IDENTIFICACIÓN
DE FACTORES
CLAVES Y ÁREAS
CRÍTICAS

3.2 Evaluación de factores claves y áreas críticas

3.2.1 Análisis FODA de la agencia de viajes

El análisis FODA se considera una herramienta de evaluación de los puntos débiles y fuertes dentro de la empresa, los cuales permitirán diagnosticar la situación interna y externa para el cumplimiento de las metas establecidas mediante las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

Dentro del análisis FODA se consideran dos aspectos; internos, los que pueden ser controlados por la empresa como lo son las fortalezas y las debilidades, mientras que, los externos son aquellos que se encuentran fuera del alcance de la empresa como las oportunidades y las amenazas.

3.2.2 Objetivo de la empresa

Posteriormente de realizada la visión sistémica de la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato se obtuvo un panorama más claro acerca del objetivo que se pretende, el cual es analizar y reconocer de los puntos débiles y fuertes dentro de la empresa, logrando beneficios para la empresa.

3.2.3 Definición de las amenazas de la empresa

Son aquellos factores que representan las fuerzas ambientales no controlables por la empresa, es decir, fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales (Ponce, 2007). Además, se considera que estos pueden generar incertidumbre e inestabilidad dentro de la empresa debido a que son un riesgo para lograr los objetivos establecidos.

Tabla 10. Amenazas identificadas en Metroambato S.A.

METROAMBATO S.A.
1. Pandemias que afectan los viajes de los pasajeros.
2. Desastres naturales que afecten la movilización de los pasajeros.
3. Competencia a través de internet a bajos costos.
4. Campaña publicitaria de la competencia.
5. Cambios bruscos en las políticas de los gobiernos extranjeros.

Fuente: Arias (2023).

Elaborado por: Granda (2023).

3.2.4 Definición de las oportunidades de la empresa

Constituyen un factor externo no controlable por la organización ya que representan elementos de crecimiento para la empresa, estas permiten moldear las estrategias (Ponce, 2007). Estos factores son considerados favorables dentro de los ámbitos económico, legal, político, social, demográfico, etc.

Tabla 11. Oportunidades identificadas en Metroambato S.A.

METROAMBATO S.A.
1. Aparición de nuevos clientes.
2. Colaboración en publicidad y promociones con la competencia.
3. Nuevos sistemas de distribución de servicios.
4. Nuevos canales para conectar con los clientes.
5. Crecimiento en mercados de show musicales y deportivos.

Fuente: Arias (2023).

Elaborado por: Granda (2023).

3.2.5 Definición de las fortalezas de la empresa

Las fortalezas dentro de la empresa representan las funciones que realizan de manera correcta como lo son las habilidades, capacidades del personal, alianzas estratégicas, convenios. Además, se consideran los recursos valiosos y la capacidad competitiva de la empresa (Ponce, 2007). Por otra parte, un punto a favor es la dirección capaz por parte del gerente de la empresa lo que les permite posicionarse con mejor experiencia.

Tabla 12. Fortalezas identificadas en Metroambato S.A.

METROAMBATO S.A.
1. Experiencia en operaciones turísticas con personal calificado.
2. Agencia IATA lo que les permite garantizar un boleto aéreo a los pasajeros.
3. Eficiencia y rapidez en atención al cliente.
4. Buenas relaciones con proveedores y socios.
5. Alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios y mayoristas de turismo.

Fuente: Arias (2023).

Elaborado por: Granda (2023).

3.2.6 Definición de las debilidades de la empresa

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la empresa, es decir, la coloca en una situación débil. Por lo que estos pueden ocasionar pocas posibilidades para el beneficio futuro, tales como recursos mal utilizados, falta de tecnología, etc.

Tabla 13. Debilidades identificadas en Metroambato S.A.

METROAMBATO S.A.
1. Poca publicidad digital.
2. Competencia.
3. Poco posicionamiento en el mercado nacional.
4. No tienen presencia física en el centro de la ciudad.
5. No existe un plan de marketing establecido.

Fuente: Arias (2023).

Elaborado por: Granda (2023).

3.2.7 Definición de estrategias para la empresa

FO:

O1-F1: Al contar con experiencia en operaciones turísticas y personal calificado la empresa puede tener nuevos clientes.

O2-F2: Al ser una agencia IATA la empresa puede colaborar con la competencia,

O3-F3: Al brindar una atención de calidad, eficiente y rápida a los clientes la empresa puede adentrarse a nuevos medios de distribución de sus servicios.

O4-F4: Al contar con nuevos canales para conectar con clientes se posicionan en el mercado de tal forma que mantienen buenas relaciones laborales entre mayoristas de turismo y socios.

O5-F5: Al contar con alianzas estratégicas de empresas prestadoras de servicios y mayoristas de turismo la empresa puede incursionar en nuevos mercados.

DO:

D1-O3: Al tener poca publicidad digital la empresa busca incursionar en nuevos canales de distribución de sus servicios.

D2-O4: El mercado de las agencias de viajes es amplio por lo que la competencia nos impulsa a mejorar buscando nuevos canales para conectar con los clientes.

D3-O1: La agencia cuenta con poco posicionamiento en el mercado nacional por lo que se considera altamente beneficioso la aparición de nuevos clientes.

D4-O5: La agencia no tiene presencia física en el centro de la ciudad, pero no ha sido impedimento para tener un crecimiento en nuevos mercados.

D5-O2: La agencia no cuenta con un plan de marketing establecido por lo que la colaboración con la competencia sería beneficioso para ambas partes.

FA:

F1-A1: Experiencia en operaciones turísticas con personal calificado a pesar de que existen pandemias que afectan los viajes de los pasajeros.

F2-A5: Agencia IATA lo que les permite garantizar un boleto aéreo a los pasajeros a pesar de ello están sujetos a los cambios bruscos en las políticas de los gobiernos extranjeros.

F3-A3: Brindan una atención con eficiencia y rapidez al cliente sin embargo existe la competencia a través de internet quienes ofrecen bajos costos.

F4-A4: Buenas relaciones con proveedores y socios pese a lo cual la campaña publicitaria de la competencia puede deteriorar dicha relación con proveedores.

F5-A2: Alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios y mayoristas de turismo para brindar una experiencia inolvidable a los pasajeros sin embargo estamos expuestos a desastres naturales que afecten la movilización de los pasajeros.

DA:

D1-A4: La agencia cuenta con poca publicidad digital frente a la campaña publicitaria que realiza la competencia.

D2-A3: A pesar de que el mercado de las agencias de viaje es muy amplio existe competencia y estas se dan más a través del internet y a bajos costos.

Con la información obtenida de la Agencia de Viajes Metropolitan Touring Ambato se estableció la matriz FODA, la cual permitirá la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas logrando establecer estrategias de superación.

Tabla 14. Matriz FODA de Metroambato S.A.

Foda cruzado	Fortalezas	Debilidades
	1. Experiencia en operaciones turísticas con personal calificado. 2. Agencia IATA lo que les permite garantizar un boleto aéreo a los pasajeros. 3. Eficiencia y rapidez en atención al cliente. 4. Buenas relaciones con proveedores y socios. 5. Alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios y mayoristas de turismo.	1. Poca publicidad digital. 2. Competencia. 3. Poco posicionamiento en el mercado nacional. 4. No tienen presencia física en el centro de la ciudad. 5. No existe un plan de marketing establecido.
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Aparición de nuevos clientes.	O1-F1: Al contar con experiencia en operaciones turísticas y personal calificado la empresa puede tener nuevos clientes.	D1-O3: Al tener poca publicidad digital la empresa busca incursionar en nuevos canales de distribución de sus servicios.
2. Posibilidad de colaboración con la competencia.	O2-F2: Al ser una agencia IATA la empresa puede colaborar con la competencia.	D2-O4: El mercado de las agencias de viajes es amplio por lo que la competencia nos impulsa a mejorar buscando nuevos canales para conectar con los clientes.
3. Nuevos sistemas de distribución de servicios.	O3-F3: Al brindar una atención de calidad, eficiente y rápida a los clientes la empresa puede adentrarse a nuevos medios de distribución de sus servicios.	D3-O1: La agencia cuenta con poco posicionamiento en el mercado nacional por lo que se considera
4. Nuevos canales para conectar con los clientes.		
5. Rápido crecimiento en nuevos mercados.		

O4-F4: Al contar con nuevos canales para conectar con clientes se posicionan en el mercado de tal forma que mantienen buenas relaciones laborales entre mayoristas de turismo y socios.

O5-F5: Al contar con alianzas estratégicas de empresas prestadoras de servicios y mayoristas de turismo la empresa puede incursionar en nuevos mercados.

altamente beneficioso la aparición de nuevos clientes.

D4-O5: La agencia no tiene presencia física en el centro de la ciudad, pero no ha sido impedimento para tener un crecimiento en nuevos mercados.

D5-O2: La agencia no cuenta con un plan de marketing establecido por lo que la colaboración con la competencia sería beneficioso para ambas partes.

AMENAZAS	FA	DA
1. Pandemias que afectan los viajes de los pasajeros.	F1-A1: Experiencia en operaciones turísticas con personal calificado a pesar de que existen pandemias que afectan los viajes de los pasajeros.	D1-A4: La agencia cuenta con poca publicidad digital frente a la campaña publicitaria que realiza la competencia.
2. Desastres naturales que afecten la movilización de los pasajeros.	F2-A5: Agencia IATA lo que les permite garantizar un boleto aéreo a los pasajeros a pesar de ello están sujetos a los cambios bruscos en las políticas de los gobiernos extranjeros.	D2-A3: A pesar de que el mercado de las agencias de viaje es muy amplio existe competencia y estas se dan más a través del internet y a bajos costos.
3. Competencia a través de internet a bajos costos.	F3-A3: Brindan una atención con eficiencia y rapidez al cliente sin embargo existe la competencia a través de internet quienes ofrecen bajos costos.	
4. Campaña publicitaria de la competencia.	F4-A4: Buenas relaciones con proveedores y socios pese a lo cual la campaña publicitaria de la competencia puede deteriorar dicha relación con proveedores.	
5. Cambios bruscos en las políticas de los gobiernos extranjeros.	F5-A2: Alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios	

y mayoristas de turismo para brindar una experiencia inolvidable a los pasajeros sin embargo estamos expuestos a desastres naturales que afecten la movilización de los pasajeros.

Fuente: Arias (2023).

Elaborado por: Granda (2023).

FASE 3

DISEÑO DE

INDICADORES

DE GESTIÓN –

CUADRO DE

MANDO

INTEGRAL

3.3 Diseño de los indicadores de gestión

3.3.1 Pasos para el diseño de los indicadores de gestión para la empresa

Se considera fundamental a los indicadores de gestión para la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato ya que estos permitirán cumplir con los objetivos organizacionales y para ello se busca desarrollar indicadores que sean apropiados frente a la prestación de servicios de una agencia de viajes.

3.3.2 Definir los objetivos estratégicos

El desarrollo de un plan estratégico permite a las empresas realizar una gestión más eficiente, con recursos humanos y materiales de tal forma que mejoran la calidad de vida de los miembros de la organización. De la misma forma, se considera que la planificación estratégica permite que las empresas visualicen nuevas oportunidades y orienten de manera efectiva a la organización, mejorando habilidades en la administración y enfrentando problemas críticos (Pimentel, Planificación estratégica: Introducción al concepto de Planificación estratégica, 1999).

De acuerdo con la información proporcionada por la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 15. Objetivos estratégicos Metroambato S.A.

METROAMBATO S.A.	
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	Incrementar el nivel de ventas de boletos aéreos y paquetes turísticos.
Clientes	Sostener seguridad financiera, lealtad y privilegio de los clientes.
Procesos internos	Establecer alianzas estratégicas con nuevos mayoristas de turismo.
Procesos internos	Estar a la vanguardia de los retos de un sector cambiante.
Aprendizaje y desarrollo	Buscar capacitaciones constantes para el personal.

Fuente: Arias (2023).

Elaborado por: Granda (2023).

3.3.3 Implementación de estrategias para los objetivos

El desarrollo del trabajo permitió identificar aquellos objetivos que la agencia busca cumplir, para ello se propone las siguientes estrategias que servirán de base a los objetivos planteados:

Tabla 16. Objetivos y estrategias Metroambato S.A.

METROAMBATO S.A.		
Perspectivas	Objetivos	Estrategias
Financiera	1. Incrementar el nivel de ventas de boletos aéreos y paquetes turísticos.	Aceptar ofertas de ferias inclusivas, auspicios y contratos, además brindar incentivos al equipo para incrementar la capacidad de realizar ofertas y por lo tanto generar mayor cantidad de ventas a clientes poco frecuentes y corporativos.
Clientes	2. Sostener seguridad financiera, lealtad y privilegio de los clientes.	Generar productos y servicios acordes a los presupuestos de los clientes, con la meta de ganar poco, pero ganar. Crear campañas de motivación que permitan que el cliente adquiera los paquetes turísticos con mayor facilidad “voy viajando y abonando”.
Procesos internos	3. Establecer alianzas estratégicas con nuevos mayoristas de turismo.	Mejoramiento de relación laboral con referencia a planes orientados a capacitaciones de nuevos destinos turísticos y estableciendo programas atractivos.
Procesos internos	4. Estar a la vanguardia de los retos de un sector cambiante.	Adquirir un software para proteger la información como de la agencia de viajes en una base de datos de forma electrónica para evitar la fuga de información.
Aprendizaje y desarrollo	5. Buscar capacitaciones constantes para el personal.	Aprovechar cursos virtuales gratuitos para capacitación del personal tanto contable como de ventas específicamente aquellos que son relacionados con turismo o normativas vigentes.

Fuente: Arias (2023).

Elaborado por: Granda (2023).

3.3.4 Objetivos estratégicos por cada perspectiva

Para la identificación de los indicadores de gestión podemos determinarlos mediante las cuatro perspectivas como son financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo por lo que se ubicara cada objetivo de acuerdo al área que se crea conveniente.

3.3.4.1 Financiera

Al analizar los objetivos de la agencia de viajes se pudo evidenciar que dentro de la perspectiva financiera se encuentra:

- ✓ Incrementar el nivel de ventas de boletos aéreos y paquetes turísticos.

3.3.4.2 Clientes

Al analizar los objetivos de la agencia de viajes se pudo evidenciar que dentro de la perspectiva de clientes se encuentra:

- ✓ Sostener seguridad financiera, lealtad y privilegio de los clientes.

3.3.4.3 Procesos internos

Al analizar los objetivos de la agencia de viajes se pudo evidenciar que dentro de la perspectiva de procesos internos se encuentra:

- ✓ Establecer alianzas estratégicas con nuevos mayoristas de turismo.
- ✓ Estar a la vanguardia de los retos de un sector cambiante.

3.3.4.4 Aprendizaje y desarrollo

Al analizar los objetivos de la agencia de viajes se pudo evidenciar que dentro de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se encuentra:

- ✓ Buscar capacitaciones constantes para el personal.

3.3.5 Identificación de factores claves de éxito

Los factores claves de éxito son un elemento fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos que se han trazado y que distingue a la empresa de su competencia.

Tabla 17. Factores claves

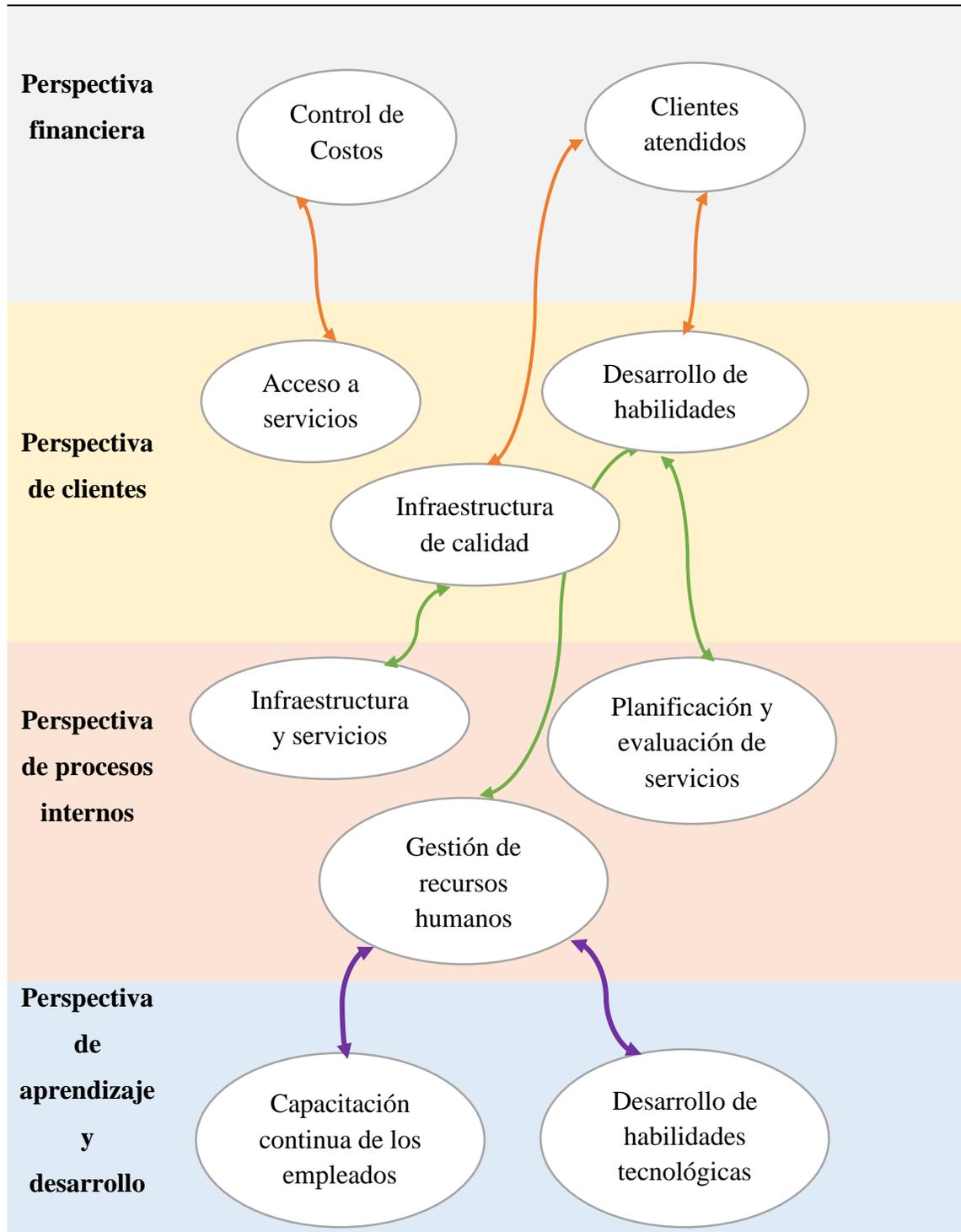
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Áreas Críticas	Factores Claves
Financiera	Incrementar el nivel de ventas de boletos aéreos y paquetes turísticos.	Oferta de servicios	- Control de costos. - Clientes atendidos.
Clientes	Sostener seguridad financiera, lealtad y privilegio de los clientes.	Proceso de ventas	- Acceso a servicios. - Infraestructura de calidad. - Desarrollo de habilidades.
Procesos Internos	Establecer alianzas estratégicas con nuevos mayoristas de turismo. Estar a la vanguardia de los retos de un sector cambiante.	Proyectos sociales con mayoristas	- Infraestructura y servicios. - Gestión de recursos humanos. - Planificación y evaluación de servicios.
Aprendizaje y Desarrollo	Buscar capacitaciones constantes para el personal.	Incorporación de recursos humanos y nuevas tecnologías	- Capacitación continua de los empleados. - Desarrollo de habilidades tecnológicas.

Elaborado por: Granda (2023).

3.3.6 Mapa estratégico

Un mapa estratégico representa la acción causa efecto que hay entre los objetivos estratégicos trazados por una empresa y las estrategias relacionadas.

Tabla 18. Mapa Estratégico



Elaborado por: Granda (2023).

3.3.7 Indicadores de gestión para la empresa

Los siguientes indicadores servirán de apoyo para la elaboración del cuadro de mando integral de la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato tomando en cuenta las perspectivas analizadas anteriormente.

3.3.7.1 Indicadores financieros

- **Margen operacional de utilidad:** Permite conocer el porcentaje de utilidad que resulta de las ventas después de descontarse los costos y gastos.

Tabla 19. Indicador de Margen operacional de utilidad

METROAMBATO S.A.	
FICHA DE INDICADORES	
Nombre del Indicador	Margen operacional de utilidad
Área o departamento	Financiera
Formula	Utilidad operacional / Ventas netas
Factor	100%
Fuente de Información	Estado de Resultados
Meta establecida	Optimo 100% - 85% Aceptable 84% - 70% Deficiente 69% - 0%
Frecuencia de medición	Anualmente
Interpretación	Cuando el porcentaje de margen operacional de utilidad es bajo se recomienda revisar los costos y gastos con el fin de disminuirlos.

Elaborado por: Granda (2023).

- **Ingresos:** Permite conocer el aumento de las entradas económicas provenientes de la actividad comercial de la empresa.

Tabla 20. Indicador de Ingresos

METROAMBATO S.A.	
FICHA DE INDICADORES	
Nombre del Indicador	Ingresos
Área o departamento	Financiera
Formula	Ingresos netos / Total del activo
Factor	130%
Fuente de Información	Estado de situación Financiera y Estado de Resultados
Meta establecida	Optimo 30% Aceptable 29% - 18% Deficiente 17% - 0%

Frecuencia de medición	Incrementar un 30% de los ingresos
Interpretación	Mensual Cuando el porcentaje de ingresos sea menor del 30% que se desea incrementar considerar la calidad del servicio que se está brindando.

Elaborado por: Granda (2023).

3.3.7.2 Indicadores de clientes

- **Satisfacción de los clientes:** Permite conocer como la empresa brinda sus servicios a los clientes.

Tabla 21. Indicador de satisfacción de los clientes

METROAMBATO S.A. FICHA DE INDICADORES	
Nombre del Indicador	Satisfacción de los clientes
Área o departamento	Ventas
Formula	Número de quejas de los clientes / Total de clientes que reciben el servicio
Factor	No aplica
Fuente de Información	Buzón de quejas
Meta establecida	Optimo 100% - 90% Acceptable 89% - 60% Deficiente 59% - 0%
Frecuencia de medición	Mensual
Interpretación	Si se cumple con la meta establecida se considera que se brinda un servicio de calidad y de la mejor manera posible, pero si no se cumple con la meta se hace un llamado de atención a los agentes de ventas.

Elaborado por: Granda (2023).

- **Relación del costo / precio de venta:** Este indicador nos permitirá reconocer el costo de los paquetes turísticos en relación con el precio de venta que pagará el cliente por recibir este servicio.

Tabla 22. Indicador de relación del costo / precio de venta

METROAMBATO S.A. FICHA DE INDICADORES	
Nombre del Indicador	Relación del costo / precio de venta
Área o departamento	Ventas
Formula	Costo de venta / Precio de venta
Factor	100%

Fuente de Información	Facturación
Meta establecida	Optimo menor a 25% Aceptable 26% - 48% Deficiente mayor a 49%
Frecuencia de medición	Mensual
Interpretación	Si se cumple con la meta se refleja que obtienen utilidades gracias a un buen manejo de los costos, pero si no se cumple con la meta se deben analizar los costos incurridos.

Elaborado por: Granda (2023).

3.3.7.3 Indicadores de aprendizaje y desarrollo

- **Índice de satisfacción de los trabajadores:** Permite analizar la forma en la que la administración de la empresa incurre para que exista un buen desempeño en las actividades de los empleados.

Tabla 23. Indicador de satisfacción de los trabajadores

METROAMBATO S.A. FICHA DE INDICADORES	
Nombre del Indicador	Satisfacción de los trabajadores
Área o departamento	Talento humano
Formula	Entrevista a empleada
Factor	No aplica
Fuente de Información	Entrevista
Meta establecida	Optimo 100% - 81% Aceptable 80% - 61% Deficiente 60% - 0%
Frecuencia de medición	Semestral
Interpretación	Un bajo resultado refleja anomalías en las actividades diarias de los empleados y por lo tanto se considera un ambiente laboral deficiente.

Elaborado por: Granda (2023).

- **Frecuencia de errores:** Permite medir los incidentes que ocasionan los empleados y por ende se identifican los procesos que se pueden mejorar con capacitaciones.

Tabla 24. Indicador de frecuencia de errores

METROAMBATO S.A. FICHA DE INDICADORES	
Nombre del Indicador	Frecuencia de errores
Área o departamento	Talento humano
Formula	Número de incidentes / Total de horas trabajadas
Factor	1.000

Fuente de Información	Reporte de incidentes
Meta establecida	Optimo 64% - 0% Aceptable 65% - 80% Deficiente 81% en adelante
Frecuencia de medición	Mensual
Interpretación	Un resultado inferior a la meta establecida se considera un factor de riesgo debido a que el personal no se encontraría capacitado a diferencia de que se tenga menos incidentes podría reflejar que el personal se encuentra capacitado en la reducción de riesgos de turismo.

Elaborado por: Granda (2023).

3.3.7.4 Indicadores de procesos internos

- **Rechazos a proveedores:** Este indicador permitirá reconocer el crecimiento de los rechazos a los mayoristas de turismo que de alguna manera no cumplen con las condiciones requeridas.

Tabla 25. Indicador de rechazos a proveedores

METROAMBATO S.A.	
FICHA DE INDICADORES	
Nombre del Indicador	Rechazos a proveedores
Área o departamento	Calidad
Formula	Total de paquetes turísticos incompletos reportados al proveedor / Total de paquetes turísticos promocionados por el proveedor
Factor	100%
Fuente de Información	Reclamos a proveedores
Meta establecida	Optimo 100% - 90% Aceptable 89% - 75% Deficiente 74% - 0%
Frecuencia de medición	Mensual
Interpretación	A mayores reclamos que se presenten a los proveedores existieran más rechazos por paquetes turísticos incompletos.

Elaborado por: Granda (2023).

3.3.8 Cuadro de mando integral de la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato

Concluyendo con el tercer objetivo del proyecto integrador se presenta el cuadro de mando integral para la agencia de viajes Metropolitan Touring. Esta herramienta de planificación estratégica está diseñada por indicadores de gestión basados en cuatro perspectivas.

Procesos internos	Establecer alianzas estratégicas con nuevos mayoristas de turismo. Estar a la vanguardia de los retos de un sector cambiante.	Calidad	Rechazos a proveedores	Total de paquetes turísticos incompletos reportados al proveedor / Total de paquetes turísticos promocionados por el proveedor	%	Optimo 100% - 90% Aceptable 89% - 75% Deficiente 74% - 0%	Mensual	90%	Administradora	Establecer convenios con mayoristas de turismo de alto potencial.	Analizar el plan desarrollado con los mayoristas de turismo y el plan ejecutado con los mismos.
	Aprendizaje y desarrollo	Buscar capacitaciones constantes para el personal.	Eficiencia	Satisfacción de los trabajadores	Entrevista a empleada	%	Optimo 100% - 81% Aceptable 80% - 61% Deficiente 60% - 0%	Semestral	90%	Administradora	Elaborar un plan participativo para los empleados y realizar capacitaciones cada mes.
Frecuencia de errores				Número de incidentes / Total de horas trabajadas	%	Optimo 64% - 0% Aceptable 65% - 80% Deficiente 81% - en adelante	Mensual	30%	Administradora		

Elaborado por: Granda (2023).

En la primera perspectiva tenemos la financiera para la cual se consideró el objetivo estratégico incrementar el nivel de ventas de boletos aéreos y paquetes turísticos. Para lograr que el cumplimiento sea satisfactorio se propuso los siguientes indicadores:

- ✓ **Margen operacional de utilidad:** Este indicador permitirá conocer la utilidad operacional es la indicada para las actividades de la empresa y si se está tomando en cuenta los procesos necesarios para evitar incidentes en el desarrollo de las actividades. La meta asciende al 85% y está a cargo de la Contadora y la Administradora.

- ✓ **Ingresos:** Este indicador permitirá conocer si los ingresos obtenidos por la empresa son los adecuados para continuar con sus actividades. La meta asciende al 30% más y está a cargo de la Contadora y la Administradora.

En la segunda perspectiva tenemos los clientes para la cual se consideró el objetivo estratégico sostener seguridad financiera, lealtad y privilegio de los clientes. Para lograr que el cumplimiento sea satisfactorio se propuso los siguientes indicadores:

- ✓ **Medir el grado de satisfacción de los clientes:** Este indicador permitirá conocer si el servicio que se brinda a los clientes cumple con sus expectativas. Además, lograra evidenciar la forma en la que se está llevando a cabo la atención al cliente, de tal forma que se pueda monitorear a los agentes de ventas ya que de ellos depende el servicio que se brinda. La meta asciende al 95% y la encargada de monitorear el cumplimiento es la administradora.

- ✓ **Medir la relación entre el costo de venta y el precio de venta:** Este indicador permitirá que la empresa establezca precios accesibles de sus servicios. Debido a que la competencia con las demás empresas reduce el nivel de servicio que se pueda brindar. La meta asciende al 25% y los encargados de monitorearla son la administradora y los agentes de venta.

En la tercera perspectiva tenemos procesos internos para la cual se consideró los objetivos estratégicos establecer alianzas estratégicas con nuevos mayoristas de turismo y estar a la

vanguardia de los retos de un sector cambiante. Para lograr que el cumplimiento sea satisfactorio se propuso los siguientes indicadores:

- ✓ **Rechazos a proveedores:** Este indicador permitirá a la empresa evaluar a sus proveedores en base a los servicios que ofrecen y el rechazo que pueden obtener. Es aquí donde se decide buscar nuevos proveedores y se encuentra a cargo de su monitoreo constante la administradora.

En la cuarta perspectiva tenemos aprendizaje y desarrollo para la cual se consideró el objetivo estratégico buscar capacitaciones constantes para el personal. Para lograr que el cumplimiento sea satisfactorio se propuso los siguientes indicadores:

- ✓ **Satisfacción de los trabajadores:** Para la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato es importante que sus empleados tengan capacitación constante y de la misma manera que ellos se encuentren en un ambiente de trabajo agradable para su buen desempeño. La meta asciende al 90% y está a cargo de la Administradora.
- ✓ **Frecuencia de errores:** Dentro del servicio que se brinda hay factores importantes que se deben considerar, el factor más importante es la capacitación al personal y este ayuda a la empresa a mejorar para reducir la secuencia de incidentes. La meta asciende al 30% y está a cargo de la Administradora.

3.3.9 Matriz de seguimiento del cuadro de mando integral

A continuación, se presenta la matriz que la empresa deberá utilizar para dar seguimiento al implementar el cuadro de mando integral. Dicha matriz permitirá medir el porcentaje de avance en relación a los objetivos estratégicos planteados y los factores claves.

Tabla 27. Seguimiento del cuadro de mando integral

Factores	Indicador	Meta	Cálculos	Semaforización			Interpretación
Claves				Óptimo	Aceptable	Deficiente	

Elaborado por: Granda (2023).

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- ✓ La agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato en la actualidad no cuenta con una herramienta para la mejora de la gestión que le permita conseguir sus objetivos. A pesar de tener una estructura organizacional establecida, misión y visión clara la agencia no puede cumplir con sus metas. La situación actual de la empresa está evaluada en cuatro perspectivas diferentes en donde expone a la agencia con falencias y aciertos. De tal manera que se puede determinar que la agencia de viajes es altamente competitiva ya que se encuentra en un sector estratégico considerando que el mercado es amplio.

- ✓ Mediante el análisis de la matriz FODA fue posible determinar las múltiples fortalezas que le permiten a la empresa ser competitiva entre la que más se resalta esta ser una agencia IATA por lo que garantizan un boleto aéreo seguro a los pasajeros. Pero al mismo tiempo existen amenazas que exigen a la empresa diseñar estrategias para mejorar sus servicios, entre ellas la que más destaca es la competencia a través de internet a bajos costos. Sin embargo, no se han establecidos planes de acción de mejora ni protocolos para el control de su gestión administrativa.

- ✓ Finalmente, con los objetivos estratégicos basados en cuatro perspectivas se establecieron los respectivos indicadores financieros y no financieros. El indicador más relevante se encuentra en la perspectiva financiera el cual tiene como meta aumentar un 30% de sus ingresos mensualmente. Y, por consiguiente, el cuadro de mando integral se propuso con el fin de que la agencia de viajes utilice esta herramienta de gestión y sea un apoyo continuo ante las adversidades que se le presenten a la empresa.

4.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a la agencia de viajes Metropolitan Touring Ambato tomar en cuenta la implementación del cuadro de mando integral y redefinirlo cuando sea necesario, de tal forma que sea considerada una herramienta para el monitoreo constante del cumplimiento de los objetivos. Para lo que será necesario adoptar nuevas formas de gestión de sus recursos dándole importancia a la nueva economía.

- ✓ Se sugiere realizar evaluaciones continuas de la situación actual de la empresa de tal forma que les permita conocer sus avances en cada área enfocado en cumplir con expectativas gerenciales. De la misma forma, considerar sus puntos altos y bajos con la finalidad de optimizar recursos para la eficiente toma de decisiones.

- ✓ Mantener al personal constantemente capacitado y motivado con el fin de que se desarrolle un ambiente adecuado de trabajo, mediante una mejora continua, de tal forma que se alcance a brindar un servicio de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J., Aguirre, I., Morantes, W., & Espinoza, Y. (2002). Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución pública venezolana: fundacite-Mérida. *Revista interciencia*. Recuperado el 27 de abril de 2023, de https://www.researchgate.net/publication/237033017_Metodologia_para_la_elaboracion_de_un_modelo_de_gestion_en_una_institucion_publica_venezolana_FUNDACITE-Merida
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público Industrial. *Redalyc*, 19(1), 28-32. Recuperado el 07 de 05 de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Arias, N. (10 de abril de 2023). Historia Metroambato. (S. Granda, Entrevistador)
- Barrera, L. (2016). *Implementación de una estrategia de mejora “cuadro de mando integral”, en la empresa artesanal “Confecciones Werner”, del cantón Cayambe, en el año 2013*. Loja. Recuperado el 27 de abril de 2023, de [file:///F:/SEPTIMO%20SEMESTRE/DISE%C3%91O%20DE%20PROYECTOS/SEGUNDO%20PARCIAL/Barrera_Velasquez_Liceth_Esperanza%20\(1\).pdf](file:///F:/SEPTIMO%20SEMESTRE/DISE%C3%91O%20DE%20PROYECTOS/SEGUNDO%20PARCIAL/Barrera_Velasquez_Liceth_Esperanza%20(1).pdf)
- Benavides, L. (2011). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa San Juan de Bucay*. Guayaquil. Recuperado el 26 de abril de 2023, de https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf
- Berríos, R., & Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 27 de abril de 2023, de <http://materialesdocentes.uss.cl/wp-content/uploads/2018/08/Documento-de-trabajo-n-27.pdf>
- Bolaños, A., Méndez, J., & Méndez, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *Dialnet*. doi:<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1362>
- Bonome, M. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert a. simon*. Netbiblo. Recuperado el 27 de abril de 2023, de <https://core.ac.uk/download/pdf/61909687.pdf>

- Carosotti, C. (2011). : *Implementación del cuadro de mando integral para reorientar las estrategias a corto plazo en la curtiembre “SUALUPELL S.A.” para el periodo 2010*. Ambato. Recuperado el 17 de 05 de 2023, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1287/1/351%20Ing.pdf>
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. *Revista Administrativa*. Recuperado el 27 de abril de 2023, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/09CA201601.pdf>
- Condori, E. (2017). *Guía de gestión empresarial*. La Paz, Bolivia. Obtenido de <https://formaciontecnicabolivia.org/sites/default/files/publicaciones/guiadegestionambientalweb.pdf>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica Pensamiento & Gestión. *Redalyc*, 152-181. Recuperado el 20 de abril de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Costa, J., Dominguez, J., Hernández, J., Leiva, A., & Verdú, F. (2003). *Cuadro de Mando Integral*. España. Recuperado el 20 de 04 de 2023, de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro_de_Mando_Integral_\(Balance%20Scorecard\).pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro_de_Mando_Integral_(Balance%20Scorecard).pdf)
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 27 de abril de 2023, de <https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Erreyes, F. (2013). *Diseño de un plan estrategico basado en el cuadro de mando integral y orientado a la innovacion de la direccion de supervision y contorl de Conecel*. Quito. Recuperado el 21 de 04 de 2023, de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7998/4/CD-4957.pdf>
- Gal, R. (2008). *Cuadro de Mando Integral y Mapas estratégicos*. Recuperado el 28 de noviembre de 2022, de https://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20080418182034rafael_galan2.PDF
- Gal, R. (2008). *Cuadro de Mando Integral y Mapas estratégicos*. Recuperado el 27 de abril de 2023, de

https://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20080418182034rafael_galan2.PDF

González, M., & Erazo, H. (2014). *Aplicación de la filosofía de Gestión Lean y un cuadro de mando integral en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP para ampliar el mercado del servicio de internet en la provincia de Pichincha*. Quito. Recuperado el 21 de 04 de 2023, de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7900/1/CD-5681.pdf>

Google Maps. (2023). *Google Maps*.

Granja, D. (2008). *Propuesta de cuadro de mando integral que incorpore indicadores del sistema de gestión de calidad y sistema de salud y seguridad ocupacional en la Compañía Insepeca*. Recuperado el 21 de 04 de 2023, de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1008/1/CD-1447%282008-05-21-12-45-07%29.pdf>

Guevara, S., & León, M. (2006). *Diseño de un cuadro de mando integral para el área de embotellado de la empresa cervecera andina S.A*. Quito. Recuperado el 21 de 04 de 2023, de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/514/1/CD-0420.pdf>

Jiménez, M. (2007). *Diseño de cuadro de mando integral para la gerencia de Oleoducto de Petroecuador*. Quito. Recuperado el 21 de 04 de 2023, de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8090/4/CD-1113.pdf>

Kaplan, R., & Norton, D. (2015). Unidad de Conocimiento - El Cuadro de Mando Integral. *Fundación RH*, 1-7. Recuperado el 27 de abril de 2023, de https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf

López, E., Rojas, L., & Torres, A. (2001). Importancia estratégica del cuadro integral del mando en la gestión empresarial, Balanced Scorecard. *Redalyc*, 17-25. Recuperado el 16 de abril de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/911/91101104.pdf>

Metropolitan Touring. (10 de abril de 2023). *Metropolitan Touring*. Obtenido de Metropolitan Touring: <https://www.metropolitantouring.com/nuestra-historia/>

Notaria Tercera. (1986). *Escritura de Constitución de METROAMBATO S.A*. Ambato. Recuperado el 10 de abril de 2023, de

https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul

- Orbe, A. (2012). *Diseño y desarrollo del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones en Ecuador*. Recuperado el 21 de 04 de 2023, de [https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2912/1/T1036-MBA-Orbe-Dise% c3% b1o.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2912/1/T1036-MBA-Orbe-Dise%c3%b1o.pdf)
- Pamiño, H., Morocho , A., Obando , N., & Moncayo, I. (2016). *Balanced Scorecard as a tool for management, a case of study at G2Q Engineering S.A*. Quito. Obtenido de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/vinculos/article/view/201/783>
- Patricio Pazmiño, H., Morocho Viteri, A., Obando, N., & Moncayo Alarcón, I. (2016). Cuadro de Mando Integral como Herramienta de gestión y control estratégico para mejorar los niveles de productividad y desarrollo organizacional, caso G2Q. Industrias. *Vínculos*, 43-49. Recuperado el 26 de noviembre de 2022, de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/vinculos/article/view/201/501>
- Patricio, H., Morocho, A., Obando, N., & Moncayo, I. (2016). Cuadro de Mando Integral como Herramienta de gestión y control estratégico para mejorar los niveles de productividad y desarrollo organizacional, caso G2Q. Industrias. *Vínculos*, 43-49. Obtenido de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/vinculos/article/view/201/501>
- Pedrini, J. (2022). *Cuadro de Mando Integral (CMI) Relevancia y Perspectivas*. Argentina.
- Pimentel, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación específica*. Obtenido de https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Pimentel, L. (1999). *Planificación estratégica: Introducción al concepto de Planificación estratégica*. Recuperado el 10 de 06 de 2023, de https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Ponce, H. (2007). a matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Redalyc*, 12, 113-130.

- Recuperado el 30 de 05 de 2023, de
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porporato, M., & García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Redalyc*, 61-77. Recuperado el 27 de abril de 2023, de
<https://www.redalyc.org/pdf/716/71618917005.pdf>
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. McGraw-Hill. Recuperado el 25 de abril de 2023, de
<https://www.resistenciacontable.org.py/index.php/descargas/libros?download=53:contabilidad-administrativa>
- Rincón, R. (2012). Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su definición. *Revista universidad EAFIT*, 43-59. Recuperado el 27 de abril de 2023, de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson. Recuperado el 27 de abril de 2023, de
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Ruiz, R. (2018). *Aplicación de cuadro de mando integral para evaluar la gestión operativa de la empresa Petroamazonas EP en el campo cuyabeno-sansahuari en un escenario de precios bajos del petróleo*. Recuperado el 04 de 21 de 2023, de <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/19775>
- Sastoque, S. (2013). *Contabilidad Administrativa un Enfoque Gerencial de Costos*. Recuperado el 25 de abril de 2023, de
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77602/1/contabilidad_administrativa_gerencial.pdf
- Soledispa, X., Pionce, J., & Sierra, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dialnet*, 280-294. Recuperado el 26 de abril de 2023, de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383391>

- Suaréz, M. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. *Fipcaec*, 44-64.
Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/57/66>
- Vega, J. (2021). *Balanced scorecard en la Asociación de Prestación de Servicios de Limpieza y Alimentación Nuevo Milenio Santa Rosa de El Chaco ASOPRESCHAC*. Recuperado el 27 de abril de 2023, de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/33939?locale=en>
- Villa, M. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Formación y crecimiento directivo*, 173-185. Recuperado el 25 de noviembre de 2022, de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. RUC de la Agencia de Viajes Metropolitan Touring Ambato

SRI		Certificado Registro Único de Contribuyentes	
Razón Social METROAMBATO SA		Número RUC 1890091772001	
Representante legal • ARIAS SARASTY NURY PAMELA			
Estado ACTIVO	Régimen RIMPE - EMPRENDEDOR		
Fecha de registro 08/07/1986	Fecha de actualización 29/11/2022	Inicio de actividades 20/05/1986	
Fecha de constitución 20/05/1986	Reinicio de actividades No registra	Cese de actividades No registra	
Jurisdicción ZONA 3 / TUNGURAHUA / AMBATO		Obligado a llevar contabilidad NO	
Tipo SOCIEDADES	Agente de retención SI	Contribuyente especial NO	
Domicilio tributario Ubicación geográfica Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATOCHA - FICOA Dirección Barrio: FICOA Calle: AV. RODRIGO PACHANO Número: 05-77 Intersección: MONTALVO Edificio: CENTRO COMERCIAL CARACOL Número de oficina: 59-62 Número de piso: 0 Referencia: JUNTO AL SUPERMAXI			
Medios de contacto Celular: 0997607331 Email: pamea.arias@mtagencia.com			
Actividades económicas • N79110001 - ACTIVIDADES DE LAS AGENCIAS DE VIAJES DEDICADAS PRINCIPALMENTE A VENDER SERVICIOS DE VIAJES, DE VIAJES ORGANIZADOS, DE TRANSPORTE Y DE ALDAMIAMIENTO, AL POR MAYOR O AL POR MENOR, AL PÚBLICO EN GENERAL Y A CLIENTES COMERCIALES.			
Establecimientos			
Abiertos 1		Cerrados 3	
Obligaciones tributarias • 2021 - DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA • 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE • 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES • ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA • ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO			

Razón Social
METROAMBATO SA

Número RUC
1890091772001

- ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES - ANUAL
- ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI

i Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación: RCR168811904893395
Fecha y hora de emisión: 12 de junio de 2023 18:18
Dirección IP: 192.168.46.231

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERDCG-15-0000017, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 18 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

Anexo 2. Entrevista a Gerente General

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

Aplicado en:	Metroambato S.A.
Nombre del entrevistado:	Ing. Nury Pamela Arias Sarasty
Nombre del entrevistador:	Sheylla Karellys Granda Cevallos
Cargo ocupacional:	Gerente General
Fecha:	23 de mayo
Hora de la entrevista:	13H20 PM

Guion de la entrevista

1. ¿La empresa cuenta con enunciados de filosofía empresarial, misión, visión, valores corporativos y objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo?

Si lo tenemos a nivel de Metropolitan Touring.

2. ¿La empresa tiene una estructura organizacional definida?

Si cuenta con una estructura definida, aunque sean pocos empleados.

3. ¿Considera que la empresa está ubicada en un punto estratégico?

Sí, porque nos encontramos alejados de la competencia. Nos encontramos en una zona muy reconocida, central y estratégica.

4. ¿Cuentan con mecanismos para identificar y medir los riesgos a los que se enfrenta la empresa?

Por el momento no, debido a que raíz de la pandemia se dejó a un lado los mecanismos que puedan solucionar riesgos por la reducción del personal.

5. ¿La empresa ha generado fidelidad por parte de los clientes?

Si, ya que por nuestro excelente trabajo hemos podido servir a los clientes frecuentes o VIP brindándoles un viaje inolvidable.

6. ¿La empresa se encuentra en un sector de mercado saturado?

No, debido a que en las agencias de viaje el mercado es amplio y siempre hay algo más en lo que se puede servir.

7. ¿La empresa invierte en capacitaciones y talleres para la formación y crecimiento del personal?

En cierta forma si, los asesores de couter necesitan capacitación continua y muchas de ellas las brindan las aerolíneas o los mayoristas de turismo, por otra parte, un medio de aprendizaje es el de atención al cliente por parte de las aerolíneas. De la misma forma para el personal contable cuentan con una suscripción de capacitaciones contables.

Anexo 3. Entrevista a Contadora

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

Aplicado en:	Metroambato S.A.
Nombre del entrevistado:	Ing. Jessica Alexandra Rosero Chicaiza
Nombre del entrevistador:	Sheylla Karellys Granda Cevallos
Cargo ocupacional:	Contadora
Fecha:	23 de mayo
Hora de la entrevista:	13H05 PM

Guion de la entrevista

1. ¿La empresa dispone de un manual de funciones o instructivos que establezcan actividades y responsabilidades al personal?

Si, la empresa cuenta con un manual para cada área o departamento en el que establecemos las actividades de cada uno.

2. ¿Se han definido procedimientos escritos para los procesos de compras, ventas, pago a proveedores y cobro a clientes?

Si, en la empresa tenemos definidos los días de pago a proveedores, mientras que, para los clientes se han definido que las cuentas corporativas son a crédito y los clientes recurrentes son al contado o con tarjetas.

3. ¿Cuentan con mecanismos para identificar y medir los riesgos a los que se enfrenta la empresa?

Por el momento no, debido a que a raíz de la pandemia la empresa tuvo una pérdida que ocasiono el despido de personal, pero con el pasar del tiempo estamos tomando medidas para prevenir ese tipo de situaciones.

4. ¿La empresa se encuentra en un sector de mercado saturado?

Desde mi punto de vista si, debido a que en Ambato existen varias agencias de viaje, por lo que se considera fuerte a la competencia, sin embargo, nuestra ventaja es que somos la única agencia IATA en la ciudad y el servicio que se brinda es exclusivo.

5. ¿La empresa posee un sistema que genere información necesaria para la toma de decisiones?

Si, la empresa cuenta con un sistema informático que se ha ido puliendo con el pasar de los años, este sistema lo tenemos desde el 2019 y es el que nos ha permitido tomar decisiones acertadas para el beneficio de la empresa.

6. ¿En la empresa se aplican controles básicos en las áreas administrativa-financiera y operativa en el caso de ser la respuesta positiva cuáles son?

En la empresa se trata de mantener un control con los chicos que son asesores de ventas mediante las cajas que se hacen contablemente, adicional damos control a la parte administrativa mediante las decisiones que ejecutan.

Anexo 4. Planificación estratégica

MISIÓN

Somos la organización de Turismo que enseña al mundo lo mejor del Ecuador y al Ecuador lo mejor del mundo, impulsando una alternativa de desarrollo sustentable para el país.

VISIÓN

Ser los líderes de la industria turística ecuatoriana descubriendo nuevos recursos y trazando el camino para los demás.

META ESTRATÉGICA

Matriz FODA de Metroambato S.A.

FODA CRUZADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Experiencia en operaciones turísticas con personal calificado.	1. Poca publicidad digital.
	2. Agencia IATA lo que les permite garantizar un boleto aéreo a los pasajeros.	2. Competencia.
	3. Eficiencia y rapidez en atención al cliente.	3. Poco posicionamiento en el mercado nacional.
	4. Buenas relaciones con proveedores y socios.	4. No tienen presencia física en el centro de la ciudad.
	5. Alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios y mayoristas de turismo.	5. No existe un plan de marketing establecido.
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Aparición de nuevos clientes.	O1-F1: Al contar con experiencia en operaciones turísticas y personal calificado la empresa puede tener nuevos clientes.	D1-O3: Al tener poca publicidad digital la empresa busca incursionar en nuevos canales de distribución de sus servicios.
2. Posibilidad de colaboración con la competencia.	O2-F2: Al ser una agencia IATA la empresa puede colaborar con la competencia.	D2-O4: El mercado de las agencias de viajes es amplio por lo que la competencia nos impulsa a mejorar buscando nuevos canales para conectar con los clientes.
3. Nuevos sistemas de distribución de servicios.	O3-F3: Al brindar una atención de calidad, eficiente y rápida a los clientes la empresa puede	D3-O1: La agencia cuenta con poco posicionamiento en el mercado
4. Nuevos canales para conectar con los clientes.		
5. Rápido crecimiento en nuevos mercados.		

adentrarse a nuevos medios de distribución de sus servicios.

O4-F4: Al contar con nuevos canales para conectar con clientes se posicionan en el mercado de tal forma que mantienen buenas relaciones laborales entre mayoristas de turismo y socios.

O5-F5: Al contar con alianzas estratégicas de empresas prestadoras de servicios y mayoristas de turismo la empresa puede incursionar en nuevos mercados.

nacional por lo que se considera altamente beneficioso la aparición de nuevos clientes.

D4-O5: La agencia no tiene presencia física en el centro de la ciudad, pero no ha sido impedimento para tener un crecimiento en nuevos mercados.

D5-O2: La agencia no cuenta con un plan de marketing establecido por lo que la colaboración con la competencia sería beneficioso para ambas partes.

AMENAZAS	FA	DA
1. Pandemias que afectan los viajes de los pasajeros.	F1-A1: Experiencia en operaciones turísticas con personal calificado a pesar de que existen pandemias que afectan los viajes de los pasajeros.	D1-A4: La agencia cuenta con poca publicidad digital frente a la campaña publicitaria que realiza la competencia.
2. Desastres naturales que afecten la movilización de los pasajeros.	F2-A5: Agencia IATA lo que les permite garantizar un boleto aéreo a los pasajeros a pesar de ello están sujetos a los cambios bruscos en las políticas de los gobiernos extranjeros.	D2-A3: A pesar de que el mercado de las agencias de viaje es muy amplio existe competencia y estas se dan más a través del internet y a bajos costos.
3. Competencia a través de internet a bajos costos.	F3-A3: Brindan una atención con eficiencia y rapidez al cliente sin embargo existe la competencia a través de internet quienes ofrecen bajos costos.	
4. Campaña publicitaria de la competencia.	F4-A4: Buenas relaciones con proveedores y socios pese a lo cual la campaña publicitaria de la competencia puede deteriorar dicha relación con proveedores.	
5. Cambios bruscos en las políticas de los gobiernos extranjeros.	F5-A2: Alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios	

y mayoristas de turismo para brindar una experiencia inolvidable a los pasajeros sin embargo estamos expuestos a desastres naturales que afecten la movilización de los pasajeros.

OBEJTIVOS, VALORES Y PRINCIPIOS

Metroambato S.A ha basado su desarrollo sustentado en los objetivos, valores y principios siguientes:

- Mantener y velar por el prestigio y buena imagen de seriedad, calidad, seguridad alcanzada por Metroambato S.A. - Metropolitan Touring a través de los años.
- Somos pro activos respecto a nuestros clientes cuya satisfacción es la primera prioridad.
- Profesionalismo y compromiso de nuestra gente es la base del éxito.
- Ser rentable es una necesaria medida del éxito.
- La creatividad e innovación en nuestro trabajo diario son el cimiento de nuestro futuro.
- La ética rige todas nuestras acciones hacia afuera y hacia adentro.
- Contar con precios competitivos en el mercado pero que generen una rentabilidad apropiada a los accionistas.
- Ofrecer y mejorar el nivel de vida de los colaboradores.
- Aportar con el crecimiento moral, material, profesional, personal y social de nuestra ciudad, provincia y país.