UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

# “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO RIOEMPRES TOURS S.A.”

AUTOR: MARCELA VERÓNICA ROMERO BUSTAMANTE

DIRECTOR: MGS FRANCISCO PACHECO SEMPÉRTEGUI

2016

Quito, Ecuador

# CERTIFICACIÓN

Yo, MARCELA VERÓNICA ROMERO BUSTAMANTE, declaro que soy autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Marcela Romero

Marcela Romero Bustamante.

Yo, FRANCISCO PACHECO SEMPERTEGUI, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la señora Marcela Romero Bustamante, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Francisco Pacheco Sempértegui.

# AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento en primera instancia es hacia Dios, quien ha iluminado cada día de mi vida y por permitirme compartir esta felicidad con mis seres queridos.

A toda mi familia en general, por su amor, paciencia y cariño en todo momento, además por creer en mí, siempre dándome ejemplo de superación y humildad.

A la compañía Rioempres Tours. quién me abrió sus puertas para aportar con mis conocimientos para su crecimiento y en especial a Edwin Jami Vargas quien ha sido una persona ejemplo lleno de valores y virtudes, en general a todo el personal que la conforman quienes me han ayudado en el desarrollo de esta investigación .

Marcela Verónica Romero Bustamante.

# DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada en primer lugar a Dios quien es el que mentor en el cual me he guiado para lograr las metas.

A mis hijas Camila y Luciana, quienes son  mi aire para respirar día a día y me dan las fuerzas para seguir adelante.

A mi amado esposo Diego Mauricio, quien ha sido un pilar fundamental en mi formación.

Marcela Verónica  Romero Bustamante

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO Págs.

Certificación……..……..……i

Agradecimiento……..…….ii

Dedicatoria…..……..……..iii

Índice General……..……iv

Índice de Tablas..……...ix

Índice de gráficos..……..……..……..xii

Índice de Fotografías ……..……..…xiii

Síntesis……..……..……xiv

INTRODUCIÓN……...……1

**CAPÍTULO I**

**1. MARCO TEÓRICO**

1.1. Concepto de modelo de gestión……..8

1.2. Modelos de gestión empresarial……9

1.2.1. Modelo De Harper Y Lynch……..9

1.2.2. Modelo De Werther Y Davis……..……10

1.2.3. Modelo De Idalberto Chiavenato……11

1.2.4. Modelo Balanced Scorecard o cuadro de mando integral…..……..…13

1.2.4.1. Beneficios del Balanced Scoredcard……...……14

1.2.4.2. Forma de medir la estrategia empresarial……16

1.2.4.2.1. La perspectiva financiera……..……..……..16

1.2.4.2.2. La perspectiva del cliente…….…… ……..18

1.2.4.2.3. La perspectiva del proceso interno……20

1.2.4.2.4. La perspectiva del aprendizaje y crecimiento……21

1.2.4.2.5. Indicadores……..23

1.2.4.2.6. Vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con la estrategia……..……23

1.3. Mapas estratégicos……25

1.3.1. Creación de mapas estratégicos……...……26

## CAPITULO II

## COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO RIOEMPRES TOURS

2.1. Antecedentes……...27

2.1.1. Historia de la empresa. ……...27

2.1.2. Situación Actual……28

2.2. Filosofía De La Compañía. …….....…….....29

2.2.1. Misión……29

2.2.2. Visión……..29

2.2.3. Valores……...……29

2.2.4. Objetivos……31

2.2.5. Estrategia……..……32

2.3. Mercado. ……..32

2.3.1. Análisis del Mercado Oferta y Demanda del Servicio……32

2.3.1.2. Mercado local. ……...……32

2.3.1.3. Mercado región centro. ……33

2.3.1.4. Mercado internacional. ……34

2.3.1.5. Oferta. ……35

2.3.1.6. Demanda. ……35

2.3.1.7. Mercado objetivo. ……37

2.3.1.8. Posicionamiento de la empresa y participación en el mercado……..38

2.4. Organización……41

2.4.1. Organigrama……41

2.4.2. Funciones……41

2.4.2.1. Junta de Accionistas ……41

2.4.2.2. Legal……42

2.4.2.3. Directorio. ……42

2.4.2.4. Gerente General. ……42

2.4.2.5. Presidente. ……42

2.4.2.6. Secretaria……42

2.4.2.7. Operaciones……43

2.4.2.8. Marketing y Ventas……43

2.4.2.9. Financiero……43

2.5. Portafolio De Servicios……44

2.5.1 Transporte Turístico……44

2.5.2 Transporte Ejecutivo……44

2.5.3 Transfer……45

2.5.4 Reservas on line……45

## CAPITULO III

## BALANCED SCORECARD

3.1. Políticas de calidad…….45

3.2. Análisis FODA…….47

3.2.1. Fortalezas…….47

3.2.2. Debilidades…….47

3.2.3. Oportunidades...……...48

3.2.4. Amenazas…….48

3.2.5. Cadena de Valor y Mapa de Procesos. …….49

3.2.5.1. Cadena de Valor…….49

3.2.5.2. Mapa de Procesos…….53

3.2.6. Levantamiento de Principales Actividades…….55

3.3. Definición De Las Líneas Estratégicas……..57

3.3.1. Ejes Estratégicos…….57

3.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)…….60

3.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE)…….62

3.3.4. Matriz de Impacto Interna y Externa……..…..64

3.3.5. Matrices Cruzadas del FODA……..…..65

*3.5.5.1.* Matriz Ofensiva…….65

*3.5.5.2.* Matriz de Mejoramiento…….65

*3.5.5.3.* Matriz de Respuesta…….66

*3.5.5.4.* Matriz Defensiva…….66

3.3.6. Formulación de la estrategia……...66

3.3.8. Definición de los Objetivos Estratégicos……...67

3.4. Perspectivas……..70

3.4.1. Objetivos Basados en las Perspectivas……..70

3.4.2. Construcción del Mapa Estratégico……..71

3.4.3. Cuadro de Mando Integral……72

3.4.3.1. Perpectiva Financiera……..……74

3.4.3.1.1. Objetivo Estratégico Aumentar la Rentabilidad Financiera…..……..74

3.4.3.1.2. Objetivo Estratégico Aumentar las utilidades. ……..75

3.4.3.1.3. Objetivo Estratégico Aumentar las Ventas. ……..76

3.4.3.2. Perpectiva Clientes……...……77

3.4.3.2.1. Objetivo Estratégico Fidelizar clientes……...77

3.4.3.2.1.1. Objetivo Estratégico Fidelizar Clientes……...……78

3.4.3.2.2. Objetivo Estratégico Captación de nuevos clientes. ……...……79

3.4.3.2.3. Objetivo Estratégico Cumplir con las exigencias del cliente……..80

3.4.3.2.4. Presentación de Resultados de la Investigación por Encuestas…....81

3.4.3.3. Perpectiva Procesos Internos……..…91

3.4.3.3.1. Objetivo Estratégico Mejorar tecnológicamente los autobuses para proporcionar servicios ajustados las necesidades. ……..91

3.4.3.3.2. Objetivo Estratégico Lograr una eficiencia en tiempos de respuesta a los clientes. ……...……..……92

3.4.3.3.3. Objetivo Estratégico Reconoer las preferencias de los clientes.....93

3.4.3.3.4. Objetivo Estratégico Aumentar la propagación de los servicios…….94

3.4.3.4. Aprendizaje y Crecimiento……...……95

3.4.3.4.1. Objetivo Estratégico Desarrollo de metodologías de trabajo para crear compromiso y fidelidad en el personal. ……...……95

3.4.3.4.2. Objetivo Estratégico Lograr alto compromiso con los lineamientos de la compañía. ……96

3.5. Cuadro De Iniciativas Estratégicas. …….97

3.5.1. Iniciativa estratégica: Finanzas…….97

3.5.2. Iniciativa estratégica: Clientes……..……98

3.5.3. Iniciativa estratégica: Procesos Internos……..…….99

3.5.4. Iniciativa estratégica: Aprendizaje y Crecimiento……..……100

**CAPITULO IV**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1. Conclusiones……..……..…101

4.2. Recomendaciones……..……103

ANEXOS……..…….105

BIBLIOGRAFÍA……..……..……..121

ÍNDICE DE TABLAS Págs.

Tabla N° 1 Actividades Turísticas……..…34

Tabla N° 2 Población Económicamente Activa Región Centro…….36

Tabla N° 3 Demanda Mensual De Turistas En La Ciudad De Riobamba……..36

Tabla N° 4 Permisos De Tours Otorgados A Las Empresas De Transporte…….37

Tabla N° 5 Información de la Competencia……..40

Tabla N° 6 Antigüedad de la Competencia……..40

Tabla N° 7 Análisis FODA……...47

Tabla N° 8 Levantamiento de Principales Actividades…….....55

Tabla N° 9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)……61

Tabla N° 10 Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE)……...62

Tabla N° 11 Matriz de Impacto Interna y Externa……..64

Tabla N° 12 Matriz Ofensiva……65

Tabla N° 13 Matriz de Mejoramiento……65

Tabla N° 14 Matriz de Respuesta……66

Tabla N° 15 Matriz Defensiva……66

Tabla N° 16 Definición de los Objetivos Estratégicos……...68

Tabla N° 17 CMI Rioempres Tours……..72

Tabla N° 18 Objetivo Estratégico Aumentar la Rentabilidad Fin.……..74

Tabla N° 19 Objetivo Estratégico Aumentar las Utilidades…….....75

Tabla N° 20 Objetivo Estratégico Aumentar las Ventas……..76

Tabla N° 21 Objetivo Estratégico Fidelizar Clientes……..77

Tabla N° 22 Objetivo Estratégico Fidelizar Clientes……..78

Tabla N° 23 Objetivo Estratégico Captación de nuevos clientes……....79

Tabla N° 24 Objetivo Estratégico Cumplir con las exigencias del cliente……80

Tabla N° 25 1.Edad……82

Tabla N° 26 2.Género……83

Tabla N° 27 3.Nivel de Estudio……84

Tabla N° 28 4. ¿Qué factor es el que más le interesa a la hora de elegir el servicio de Turismo? …….85

Tabla N° 29 5. ¿Por qué medio conoció nuestro servicio?.....87

Tabla N° 30 6. ¿Cuál fue su grado de satisfacción con el nivel y la calidad del servicio durante su viaje?.....88

Tabla N° 31 7. ¿Qué le decepcionó del servicio?.....89

Tabla N° 32 8. ¿Usaría nuestro servicio en el futuro?.....90

Tabla N° 33 9. Objetivo estratégico mejorar tecnológicamente los autobuses para proporcionar servicios ajustados las necesidades…….91

Tabla N° 34 Objetivo estratégico lograr una eficiencia en tiempos de respuesta a los clientes……..92

Tabla N° 35 Objetivo estratégico reconoer las preferencias de los clientes……..……93

Tabla N° 36 Objetivo estratégico aumentar la propagación de los servicios…….94

Tabla N° 37 Objetivo Estratégico Desarrollo de metodologías de trabajo para crear compromiso y fidelidad en el personal……..95

Tabla N° 38 Objetivo Estratégico Lograr alto compromiso con los lineamientos de la compañía……..96

Tabla N° 39 Iniciativa Estratégica Finanzas……...97

Tabla N° 40 Iniciativa Estratégica Clientes……98

Tabla N° 41 Iniciativa Estratégica Procesos Internos……..……99

Tabla N° 42 Iniciativa Estratégica Aprendizaje y Crecimiento……..100

ÍNDICE DE GRÁFICOS Págs.

Gráfico N° 1 Modelo de Harper y Lynch……10

Gráfico N° 2 Modelo de Werther y Davis……11

Gráfico N° 3 Modelo de Idalberto Chiavenato……12

Gráfico N° 4 ¿Por qué preferir por el BSC? ……...15

Gráfico N° 5 La perspectiva del cliente. Indicadores centrales……19

Gráfico N° 6 Lógica Natural de Causa y Efecto……..……...24

Gráfico N° 7 Mapa Estratégico……..26

Gráfico N° 8 Valores……31

Gráfico N° 9 Objetivos……31

Gráfico N° 10 Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba……..32

Gráfico N° 11 Volumen De Ventas……39

Gráfico N° 12 Ventas En Porcentaje……..39

Gráfico N° 13 Organigrama estructural de la Compañía Rioempres Tours……....41

Gráfico N° 14 Cadena de Valor para la Compañía Rioempres Tours….49

Gráfico N° 15 Mapa de Procesos para la Compañía Rioempres Tours……..54

Gráfico N° 16 Matriz interna - externa……...63

Gráfico N° 17 Objetivos Basados en las Perspectivas……...70

Gráfico N° 18 Mapa Estratégico Compañía Rioempres Tours……...71

Gráfico N° 19 1. Edad……83

Gráfico N° 20 2. Género……..84

Gráfico N° 21 3. Nivel de Estudio……85

Gráfico N° 22 4. ¿Qué factor es el que más le interesa a la hora de elegir el servicio de Turismo? ……86

Gráfico N° 23 5. ¿Por qué medio conoció nuestro servicio? ……87

Gráfico N° 24 6. ¿Cuál fue su grado de satisfacción con el nivel y la calidad del servicio durante su viaje?.....88

Gráfico N° 25 7. ¿Qué le decepcionó del servicio?.....89

Gráfico N° 26 8. ¿Usaría nuestro servicio en el futuro?.....90

## ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS Págs.

Fotografía N° 1 Transporte Turístico……...44

Fotografía N° 2 Transporte Ejecutivo……45

Fotografía N° 3 Transfer……..45

# SINTESIS

El presente estudio tiene como objetivo el diseño de un modelo de gestión bajo el concepto del Balanced Scorecard para la compañía de transporte turístico Rioempres Tours en la ciudad de Riobamba, que permita administrar, controlar y lograr un servicio más eficiente e innovador; la misma que está estructurada por cuatro capítulos:

- En el capítulo 1, se presenta el marco teórico, en donde se muestran las definiciones necesarias para la comprensión del tema, a medida que se desarrolla el presente trabajo.

- En el capítulo 2, se muestra el diagnóstico situacional que permitirá conocer la filosofía de la Compañía de Transporte Turístico RIOEMPRES TOURS S.A. es decir la identidad y forma de ser de la empresa que comprende la visión, la misión y las estrategias que sigue la misma.

  La visión se define como el destino al cual se dirige la empresa en un largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

  La misión por otro lado es el motivo, propósito o razón de ser de una empresa, puesto que define lo que pretende cumplir o hacer en el entorno que actúa.

Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial aportando un sentido de orientación a la gestión de la empresa creando un sentido de identidad y pertenencia en ella.

Es así que la filosofía empresarial es un elemento de gran poder y valor en el mundo de los negocios.

- En el capítulo 3 se diseña la metodología Balanced Scorecard una herramienta para ejecutar la estrategia, esta herramienta se conoce en español como cuadro de mando integral, en forma resumida los pasos a seguir para un diseño de un BSC son:

  Definir una estrategia a partir de la visión y misión de la empresa, con una estrategia clara es fácil definir los objetivos estratégicos que deben estar balanceados en cuatro áreas o perspectivas finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; para que un objetivo estratégico tenga un sentido debe estar asociado a uno o más factores claves de éxito, cada factor de éxito debe tener asociado un indicador que le permitirá a todos los involucrados de la compañía saber en dónde están en el camino hacia los objetivos.

- Finalmente en el capítulo 4, se exponen las conclusiones y recomendaciones.

# ABSTRACT

This study has the purpose to design a management model under the concept of Balanced Scorecard for the carrier company Riompres Tours in the city of Riobamba, which manages control and achieve more efficient and innovate service the same it is structure by four chapters:

- Chapter 1: the theoretical framework, which presented the necessary definitions to understanding the subject, this work develops.

- Chapter 2: this show the situational analysis that allows to know the philosophy of the carrier company RIOEMPRES TOURS S.A that is to say the identity and the purposes to being of the company that includes vision mission and strategies that is following it.

  Vision is defined as the destination the company is heading in a long term; it is intended to serves as a clear guide for choosing current and future courses of action to grow.

  Mission it is the reason, purpose to being of the company since it defines what purpose to serve or do in the environment that act.

  Business values are the core of corporate culture providing a sense of direction to management the company creating a sense of identity and belong to it.

  Business philosophy is an element of great power and grate Value in the business world.

Chapter 3. Design the methodology of Balance Scorecard a tool to run a strategy, this tool is know in Spanish as cuadro de mando integral, in extraction the step to follow to design a BSC are:

Define a strategy based on the vision and mission of the company with a strategy, is easy to define specific goals, the ones can be balanced in four areas or financial perspective; clients, internal process, apprenticeship and growing; for a strategic objective has a propose to be associated of one or more keys to success, each success factor must be associated with and indicator whose allows everyone in the company, to know the way to the target.

Finally chapter 4. Exposed the conclusions and recommendations

# INTRODUCCIÓN

## TEMA DE INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO RIOEMPRES TOURS S.A.

## PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

En el objetivo N° 10 del plan del buen vivir "Impulsar la transformación de la matriz productiva", se define que uno de los sectores prioritarios es el turismo. Específicamente dentro de sus políticas y lineamientos estratégicos se dice que es necesario "Impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios o de concentración para la atracción de la inversión nacional y extranjera generando de esta forma una mayor diversificación y valor agregado en los sectores que proveen servicios" (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo Ecuador. Senplades 2013).

Este tema contribuye a ese objetivo al tratar sobre el transporte de turismo que es uno de los elementos importantes del sector.

Actualmente el Ecuador presenta grandes perspectivas de desarrollo en diversos campos de la actividad económica entre los que las autoridades ecuatorianas citan al turismo, junto con el petróleo, minería entre otros.

El turismo es, sin lugar a dudas un eje fundamental para la reactivación económica, le generación de empleo, la inversión local y extranjera, el desarrollo de infraestructuras hoteleras, vías, pero sobre todo, un atractivo de divisas para Ecuador.

El sector turístico ecuatoriano ha empezado a desarrollarse recientemente, por lo que aún existe una gran necesidad de inversión para mejorar las infraestructuras y la imagen de Ecuador, a veces estereotipada, y otras desconocidas, en muchos países.

Según estimaciones en el año 2013 visitaron Ecuador aproximadamente 1.364.057 turistas que generaron 1.251,30 millones, que le ubican en una cuarta posición económica en el país (Ministerio de Turismo 2014).

Dentro del turismo, el trasporte es utilizado en viajes organizados o por voluntad propia de los usuarios. El transporte por carretera es el más utilizado dentro de la estructura de consumo de los turistas en el país.

En el Ecuador existen 230 Compañías de transporte turístico terrestre registradas, y distribuidas por regiones así Sierra 170, Amazonia 1, Costa 49 (Ministerio de Turismo, 2014).

La Compañía de Transporte Turístico RIOEMPRES TOURS S.A no posee un modelo de gestión que le permita mejorar su patrón de negocio o procesos lo que le dificulta lograr, un posicionamiento, un seguimiento sobre el desarrollo

del mismo para determinar la situación actual de la organización en costos, calidad, seguridad.

Todas estas causas pueden ser por una falta de apoyo o compromiso de la dirección, objetivos poco claros o no bien definidos, falta de definición y falta de asignación de responsabilidades.

La situación antes descrita conllevó al planteamiento de un Modelo de Gestión; que permita administrar, controlar y lograr un servicio más eficiente, entretenido, y como resultado una mejor calidad de vida de los turistas tanto nacionales como extranjeros todo esto con una clara estrategia de crecimiento frente a los competidores.

**Formulación**

¿Cuáles son las características del modelo de gestión que permita administrar, controlar y lograr un servicio más eficiente para la Compañía de Transporte Turístico RIOEMPRES TOURS S.A?

**Sistematización**

¿Cuál es el enfoque teórico apropiado para la presente investigación?

¿Cuáles son las características de la Compañía de Transporte Turístico RIOEMPRES TOURS S.A?

¿Cuáles son las funciones, objetivos y elementos del modelo de gestión?

## OBJETIVOS DE LA IVESTIGACIÓN

### Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión que permita administrar, controlar y lograr un servicio más eficiente, para la Compañía de Transporte Turístico RIOEMPRES TOURS S.A.

### Objetivos Específicos

1. Conocer el enfoque teórico apropiado para un modelo de gestión.
2. Conocer la filosofía de la Compañía de Transporte Turístico RIOEMPRES TOURS S.A.
3. Conocer las funciones y objetivos que persigue el modelo de gestión.

## JUSTIFICACIÓN

El estudio de este tema permitirá identificar debilidades o fallas de la empresa y poder establecer un modelo de gestión apropiado para el mejoramiento continuo. Con este fin la compañía se beneficiará en el incremento de la productividad y el mejoramiento de la calidad, de esta manera la organización estará en condición de solucionar problemas de posicionamiento, introducción al mercado, reproceso.

Se va utilizar el modelo de gestión Balance Scorecard porque tiene una visión más amplia para la compañía que permitirá una administración eficiente y transparente de los recursos mediante la integración de las perspectivas

internas, financieras, procesos, clientes logrando un fortalecimiento institucional.

El desarrollo de la presente investigación contribuirá como una herramienta para empresas u organismos que deseen implementar el Balance Scorecard en su planificación y por ende mejorar su calidad que se traduzca en un servicio eficiente al público.

Al ser un trabajo de investigación, esta enriquece los contenidos prácticos adquiridos en la UIDE durante la VIII maestría de MBA en Dirección Estratégica, mismos que serán aplicados en el desarrollo de la presente, permitiendo incrementar los conocimientos en el desarrollo profesional, experiencia que puede beneficiar a instituciones públicas y privadas.

## HIPÓTESIS

No se formula una hipótesis porque este tema constituye un estudio descriptivo en donde no se pronostica un dato.

## METODOLOGÍA

### Tipo De Estudio

Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que se centrará en analizar procedimientos que describan la forma adecuada para desarrollar un Modelo de Gestión Balanced Scorecard, para de esta manera trasmitir el proceso correcto para el desarrollo del mismo.

**Fuente Primaria**

La principal fuente primaria de recolección de datos cualitativos será, a través de entrevistas personales, a los actores de la empresa, es este caso tenemos a los empleados y a los accionistas de la compañía y una encuesta a una muestra aleatoria a los habitantes de la ciudad de Riobamba.

## MÉTODOS

**Método Empírico**

Se utilizará la técnica de la entrevista para levantar información de cada uno de los miembros de la empresa, para explorar y sondear los aspectos relacionados con la eficiencia y efectividad de las actividades dentro del grupo.

El cuestionario estará estructurado a base de preguntas que tendrán por objeto descubrir hechos, opiniones, sugerencias de parte de clientes externos a la entidad, así como también, reunir datos precisos y cuantificables al problema determinado.

**Método Teórico**

El método teórico a utilizar será Análisis-Síntesis. Mediante la utilización de este método, se busca encontrar datos generales aceptados como válidos y que por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones más, es decir partiendo del planteamiento del problema, se podrá identificar las características del modelo de gestión pertinentes para la Compañía de

Transporte Turístico RIOEMPRES TOURS S.A, para así obtener conclusiones eficaces que permitan tomar decisiones en torno al mismo.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. CONCEPTO DE MODELO DE GESTIÓN

La palabra modelo procede del concepto italiano de modello. La palabra modelo puede utilizarse en diferentes ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que por sus características idóneas, es idóneo de imitación o reproducción.

El concepto de gestión, por su parte proviene del latin gesio y es la acción y efecto de gestionar o de gobernar. Se trata por lo tanto, de la acumulación de diligencias beneficiosas al logro de un negocio. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar (Cassini, 2008).

Por lo tanto al hablar de modelos de gestión se habla como marcos que componen diversas actividades relacionadas con los recursos humanos, el valor agregado de estos, es la sinergia que se producen en los elementos que los integran.

Son marcos de referencia para la administración de las empresas que involucra acciones para gobernar, dirigir, disponer y organizar.

## 1.2. MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

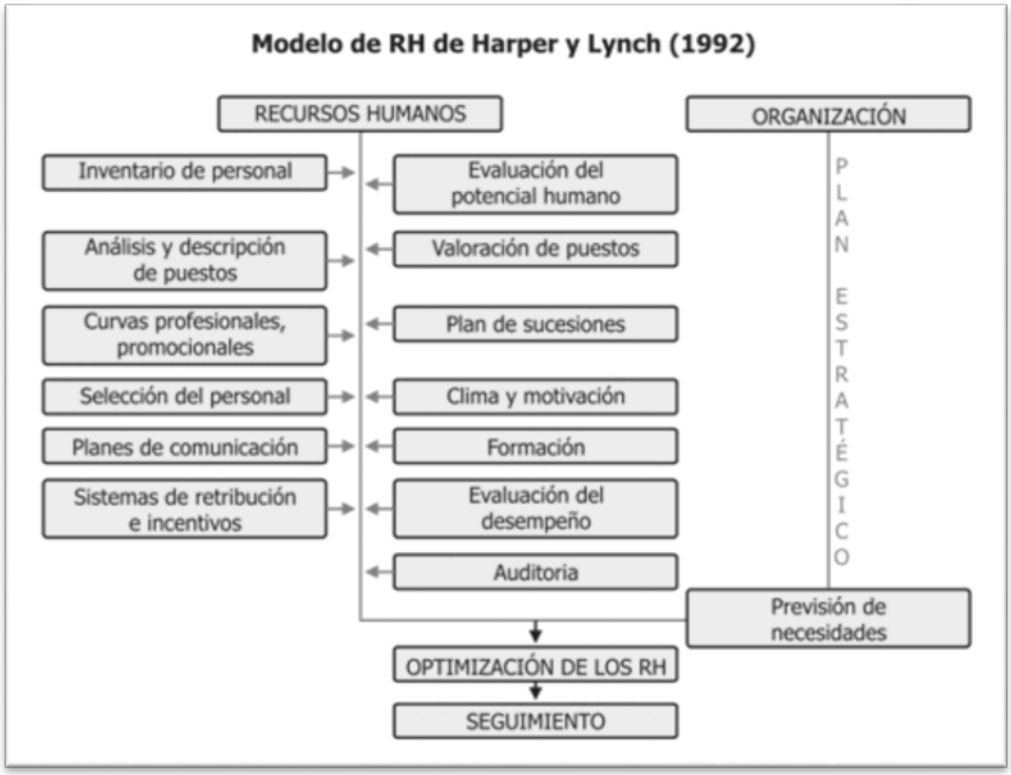
### 1.2.1. Modelo de Harper y Lynch

El modelo propuesto por (Harper y Lynch, 1992) plantea con cierta claridad algunas de las muchas actividades que en la actualidad la Gestión de Recursos Humanos asume, relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y carrera, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, condiciones de trabajo, seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago entre otras.

Las actividades en conjunto con la perspectiva de necesidades de la organización, permite la optimización de los Recursos Humanos, todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la relación ente los resultados obtenidos y las requerimientos de la empresa.

Este modelo posee se caracteriza por ser descriptivo pues solo demuestra las actividades relacionadas con la Gestión de Recurso Humano para lograr su optimización, pero no es su dinámica y operación. (Ver Gráfico 1)

GRÁFICO N° 1




Fuente: (Harper y Lynch, 1992)

### 1.2.2. <u>Modelo de Werther y Davis</u>

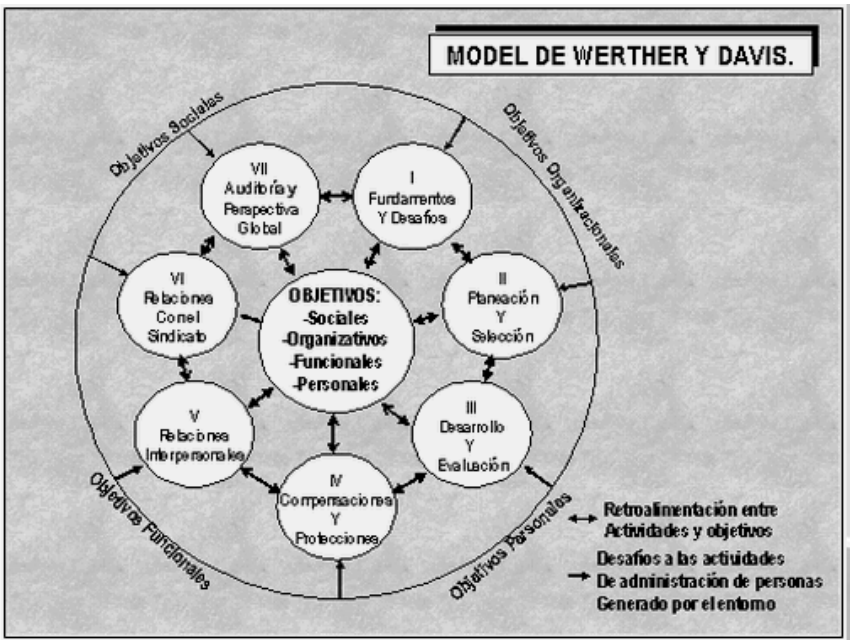
Este modelo de (Werther y Davis, 1996), ofrece una orientación sobre las actividades clave que hoy son trascedentes en la Gestión de Recurso Humano, contribuyendo a la aplicación de la misma. Sin embargo, este modelo no posee una proyección estratégica de los recursos humanos.

Dentro de los planteamientos que hace el modelo se desatacan dos; uno de ellos resalta las actividades y los objetivos como direccionadores del trabajo realizado en torno a la gestión humana y su interacción y retroalimentación constante.

El segundo, señala los retos y desafíos a los que se ven sometidas las actividades programadas y generadas en el área de gestión humana hacia y desde el ambiente organizacional. (Ver Gráfico 2)

Sin embargo este modelo no involucra el direccionamiento estratégico, que es clave para la alineación de los objetivos de área de recursos humanos con los objetivos de la organización.

GRÁFICO N° 2




Fuente: (Werther y Davis, 1996)

### 1.2.3. <u>Modelo de Idalberto Chiavenato</u>

(Idalberto Chiavenato 1993), investiga la Administración de Recursos Humanos como un proceso que está constituía por subsistemas interdependientes integrados:

1. Subsistema de alimentación de Recurso Humano, contiene investigación de mercado, mano de obra, reclutamiento y la selección.

2. Subsistema de aplicación de Recurso Humano, contiene el análisis y descripción de los cargos, integración, inducción, valoración del mérito o del desempeño y movimientos del personal.

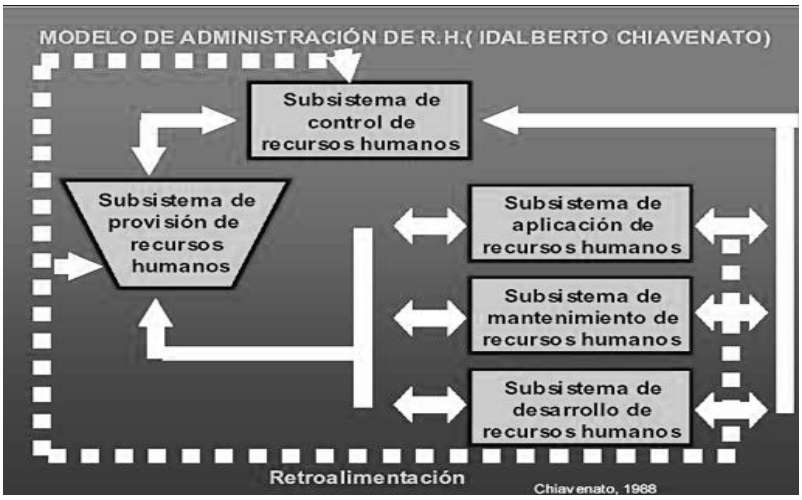
3. Subsistema de mantenimiento de Recurso Humano, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.

4. Subsistema de desarrollo de RH, contiene los entrenamientos y planes de desarrollo del personal.

5. Subsistema de control de RH, contiene el banco de datos, sistema de informaciones de RH, y la auditoría de RH. (Ver Gráfico 3).

Es importante tener en cuenta que en este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas de una empresa.

GRÁFICO N° 3




Fuente: (Idalberto Chiavenato 1993)

### 1.2.4. Modelo Balanced Scorecard o Cuadro De Mando Integral

La evolución del Balanced Scorecard BSC se inicia en el año de 1992 con la publicación de “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" en la Harvard Business Review. El origen de este documental produjo un gran impacto entre académicos y directivos, alcanzando el mérito al mejor artículo del año por dicha revista (Kaplan y Norton, 1992).

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento estratégico que puede ser utilizado para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la persistencia y desarrollo de las organizaciones. No es la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada. El BSC nos da la oportunidad y nos permite tener una mejor planificación de dichas estrategias a través de todos sus procesos afirmando así el éxito futuro de la empresa (Kaplan y Norton, 2000).

Es una técnica que sirve para medir las actividades de una compañía u organización en términos de su visión y estrategia. Facilita a los administradores lograr una visión completa de las prestaciones del negocio (Srivastava, Shervani y Fahey, 1998).

El Cuadro de Mando Integral, se originó principalmente por la necesidad de tener mejores herramientas para evaluar la acción de una empresa. Así también de manera importante puedo resaltar que el BSC es una herramienta

de gestión que proporciona a los directivos una forma de traducir la visión y estrategia en indicadores (Lipe y Salterio, 2000).

Por lo tanto el Cuadro de Mando Integral se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretas que puedan inducir a la acción empresarial acertada y relevante (Blanco, Aibar y Cantorna, 1999).

#### 1.2.4.1. Beneficios del Balanced Scoredcard (BSC)

El Cuadro de Mando Integral muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen (Norton y Kaplan 2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje - desarrollo.

A continuación se mencionan los siguientes beneficios del BSC:

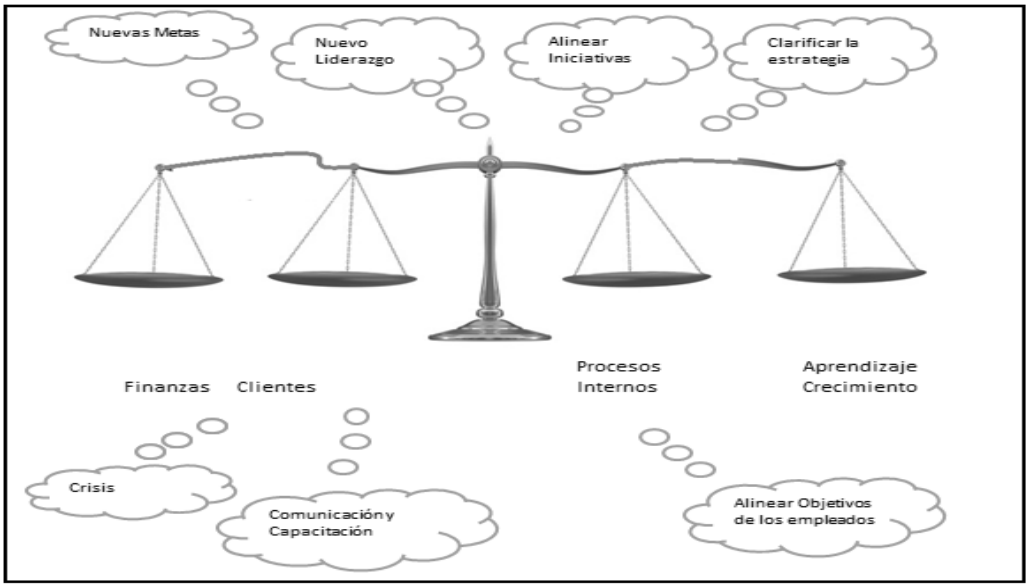
1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación de los objetivos y su cumplimiento, hacia todo el personal.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

El presente y el futuro inmediato del Cuadro de Mando Integral es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, una nueva técnica de gestión institucional que permita una adaptación rápida a los diferentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo cada día es más demandante (Altair, 2005).

Es así que el Cuadro de Mando Integral es un instrumento que permite o apoya a una compañía a formular sus objetivos e iniciativas necesarias para implementar y cumplir con la estrategia.

GRÁFICO N° 4

¿Por qué preferir por el BSC?




Fuente: Elaboración Propia del Autor, Elaborado por: Marcela Romero B.

### 1.2.4.2. Forma De Medir La Estrategia Empresarial

Uno de los elementos centrales del Balanced Scoredcard (BSC) es la definición de factores clave de éxito con sus correspondientes indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos que se planteen, para que el proyecto tenga éxito debe arrancar de una estrategia y una visión muy bien definidas y claras.

Cada uno de los objetivos estratégicos tendrán asociado uno o más componentes claves de éxito, a su vez cada factor clave de éxito tendrá implicado un indicador que permitirá a todos los integrantes involucrados con la ejecución de una empresa saber en dónde están en el camino hacia la consecución de los objetivos, estos indicadores deben ser sencillos, fáciles de calcular, y lo suficientemente eficaces para tomar decisiones y acciones correctivas cuando señalen que las cosas no están bien.

Con la visión y estrategia claramente definidas se definirán objetivos estratégicos en cuatro áreas o perfectivas como son:

1.2.4.2.1. *La Perspectiva Financiera*

Tiene relación con la rentabilidad y liquidez de una empresa, su objetivo fundamental es maximizar el rendimiento sobre las inversiones, a través de los indicadores financieros, se podrá conocer si la estrategia está cumpliendo o no con ese fin.

Es decir Perspectiva Financiera abarca todas las metas financieras que se alcanzarán, para lograr una conocimiento del emprendimiento que está siendo exitoso o no.

De acuerdo a esta metodología, el progreso o éxito financiero de una empresa puede maximizarse a partir de tres etapas básicas que se mencionan a continuación; de crecimiento, sostenimiento, cosecha.

- **Etapa de crecimiento:** uno de los objetivos financieros es ganar participación de mercado es decir incrementado las ventas de sus servicios o diversificando sus servicios, los negocios en crecimiento se encuentran en la fase preliminar de su ciclo de vida, muy probable los negocios en esta fase pueden operar con un flujo de caja negativo y muy bajo rendimiento sobre capital invertido.

- **Etapa de sostenimiento:** un objetivo financiero básico es sostener un aumento de los activos para los accionistas, en esta fase las compañías siguen atrayendo inversiones y reinversiones, para esto se debe conservar la cuota de mercado, la búsqueda de mejora continua, solución de cuellos de botella, entre otros.

  Es decir optimizar o reducir los costos para incrementar la rentabilidad, mantener el aumento de los activos para los dueños de las empresas, para los accionistas.

- **Etapa de cosecha:** el objetivo de esta etapa es aumentar el máximo retorno del flujo de caja, es decir recuperar la inversión. Sin duda alguna es muy importante cuidar el riesgo, el objeto no solo es aumentar los rendimientos sobre lo invertido, sino aumentar el dinero procedente de todas las inversiones realizadas anteriormente o en el pasado. Por ejemplo la variación de fuentes de ingreso ya que la competencia es tan fuerte que los ingresos van disminuyendo gradualmente.

  "La gestión de riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido" (Norton y Kaplan 2001).

1.2.4.2.2. *La Perspectiva Del Cliente*

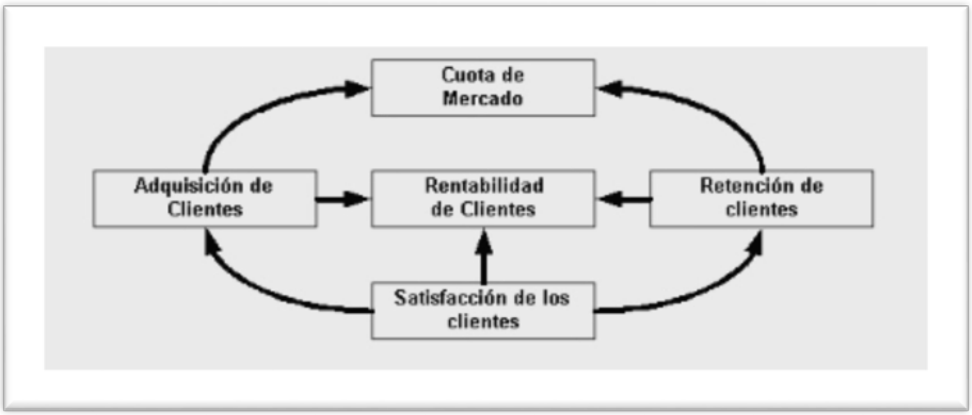
Esta perspectiva incluye temas relacionados con la satisfacción, retención del cliente, adquisición y ampliación de cuota de mercado, es permite identificar y medir las propuestas de valor agregado que una compañía ofrece a sus los clientes.

Es clave que una compañía tenga identificado los segmentos en los que decide competir, sea de clientes existentes y potenciales de esta manera permita el desarrollo de objetivos o indicadores.

Algunos indicadores comunes de buenos resultados en la perspectiva del cliente son:

GRÁFICO N° 5

La perspectiva del cliente. Indicadores centrales




Fuente (Norton y Kaplan 2001)

Para lograr un gran Impacto estos indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados de quienes se espera su mayor crecimiento y rentabilidad.

La perspectiva de cliente por otro lado propone ciertos atributos que pueden ser organizados en tres categorías:

- **Atributos para los clientes:** se refiere a las cualidades del producto o servicio que se le puede ofrecer al cliente; funcionalidad, calidad, variedad, tamaño, precio y otros atributos del producto servicio.

- **Relación con el cliente:** trata la forma como se desea mantener la relación con el cliente e incluye temas como la experiencia que

el cliente tiene en la compra, relaciones personales, satisfacción del cliente, etc.

- **Imagen y prestigio:** el posicionamiento que la compañía puede conseguir mediante los servicios o productos ofrecidos, encierra temas como uso de marcas, responsabilidad social, etc.

1.2.4.2.3. *La Perspectiva Del Proceso Interno*

Son las prácticas de negocio que se implantan para lograr la satisfacción de los clientes externos y clientes internos, en esta dimensión se mide los tiempos de calidad, respuesta, costos asociados a una tarea, velocidad introductoria de nuevos productos o servicios.

Esta perspectiva entrega una propuesta de valor diferenciadora del producto, del servicio y nos indican cómo llegar hacia allá.

Esta perspectiva abarca tres procesos principales:

- **Innovación:** “La unidad de negocio indaga las necesidades, emergentes o latentes de los clientes, y luego crea los productos o servicios que compensarán esas necesidades” (Norton y Kaplan 2001).

  Es decir se debe investigar las necesidades del cliente y fabricar el producto o servicio para satisfacerlo.

- **Operaciones:** El segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se fabrican los productos y servicios al cliente enfocándose en excelencia, eficiencia y productividad de la gestión operativa, la reducción de costos y la optimización de la calidad.

- **Post – venta: "**El servicio de posventa contiene las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de la devoluciones, y el procesamiento de pagos" (Norton y Kaplan 2001).

  Se relaciona con atender y servir al cliente después de la venta con el fin de fidelizarlo.

1.2.4.2.4. *La Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento*

Dentro de esta perspectiva el aprendizaje proporciona a la organización contar con el personal o recurso humano lo suficientemente calificado y preparado, mientras que el crecimiento consigue el desarrollo como personas y profesionales es decir el aumento de poder, definido en otros países como "Empowerment".

Esta perspectiva facilita objetivos e indicadores claros para conseguir excelentes resultados y las ambiciosas metas, estimulando el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

Las principales variables en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento son:

- **Las capacidades de los empleados**: Están relacionados con temas como satisfacción y retención del empleado y su productividad por lo tanto, se refiere a la participación en la toma de decisiones, el reconocimiento por un trabajo bien hecho, el acceso a información para poder hacer su trabajo, su compromiso, etc.

- **Capacidades de los sistemas de información:** Para lograr la eficiencia dentro del entorno actual los empleados necesitaran disponer de una información sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

  Es decir se requiere tener información básica de los resultados financieros, comerciales y en general de todo lo que se está haciendo.

- **Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.**
  Los empleados desmotivados, dejaran de contribuir al éxito de una organización, de igual forma si no se les concede autonomía para tomar decisiones y actuar.

  Es importante tener en cuenta que los objetivos de las cuatro perceptivas están vinculados entre sí, por relaciones de causa

efecto, comenzando desde arriba los resultados financieros solo se pueden conseguir si los clientes objetivo están satisfechos, los clientes objetivo esperan una propuesta interesante que los fidelice y los deje satisfechos, la propuesta de valor se crea a partir de los procesos internos que optimicen los bienes o servicios que ofrece la empresa, pues bien ¿Cómo se mejoran esos procesos internos? A partir de la propuesta de aprendizaje y crecimiento teniendo un personal capacitado en competencias y conocimientos, teniendo la disponibilidad de información, es decir alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de creación de valor y por lo tanto de una estrategia focalizada e internamente consistente.

1.2.4.2.5. *Indicadores*

Una vez que se tienen claro los objetivos de cada perspectiva, se definen los indicadores que nos facilitan reconocer los puntos de referencia que se necesitan para evaluar el desarrollo de la estrategia, y así el medir desempeño de la organización tanto a nivel financiero como a nivel operativo.

1.2.4.2.6. *Vinculación de los Indicadores del Cuadro De Mando Integral con La Estrategia.*

El objetivo de cualquier indicador debe estar enfocado a motivar a todo el personal de una organización sean estos los directivos y

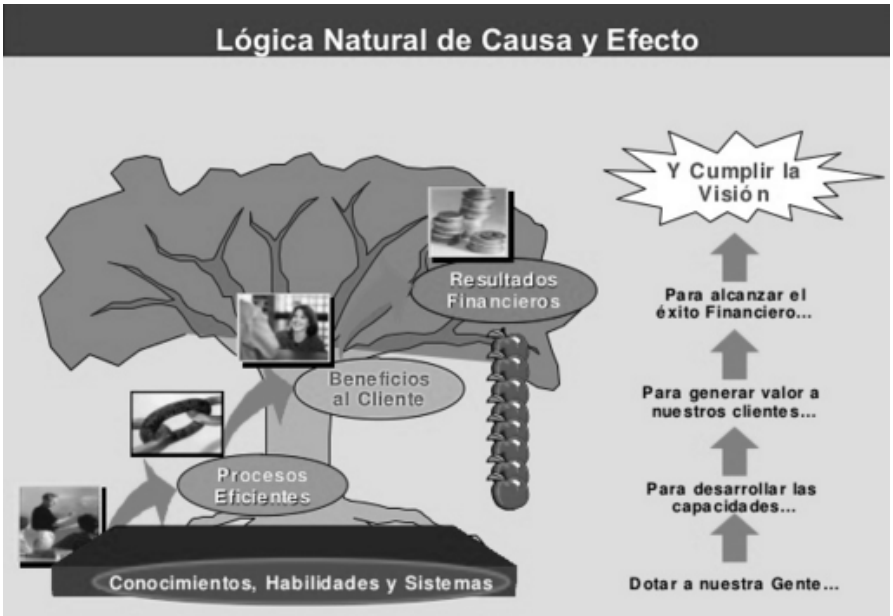
trabajadores para que pongan en práctica con éxito este diseño innovador llamado estrategia en cada unidad de negocio.

Un BSC exitoso, es aquel que comunica una estrategia a través de un conjunto compuesto de indicadores financieros y no financieros.
El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a través de tres indicadores.

- **Relación causa-efecto.-** Partiremos indicando que causa es una decisión buena o mala mientras que el efecto es el resultado de la decisión que fue tomada.

  Cada indicador debe formar parte de una cadena de relaciones que informe el significado de la estrategia de la empresa.

GRÁFICO N° 6




Fuente.http://es.slideshare.net/anitaenlinea/clase-1-22-bscdetalladocorregido

- **Indicadores de resultado (efecto) y los inductores de actuación.** Los indicadores de resultado muestran los resultados de una decisión que fue tomada, de una actuación pasada y miden los resultados de objetivos de corto plazo, sobre cuyo resultado puede cambiar muy poco, por ejemplo: rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción y retención del cliente, etc.

  Mientras que los Indicadores de actuación (causa), describen una decisión buena o mala, para generar resultados a largo plazo, por ejemplo. Segmentos de mercado, procesos internos, objetivos de crecimiento.

- **Vinculación con las finanzas.-** Los resultados de todos los indicadores de un cuadro de mando deben tener una relación directa con los objetivos financieros.

## 1.3 MAPAS ESTRATÉGICOS

Los mapas estratégicos se definen como: “Forma simple, coherente y única para representar la estrategia de una organización, con el fin de establecer objetivos e indicadores, y lo más importante poderlos gestionar y ejecutar” (Gabela 2014).

Los mapas estratégicos constituyen una representación visual de la estrategia o herramienta innovadora de una organización que describe los procesos de creación de un valor agregado mediante una serie de relaciones de causa

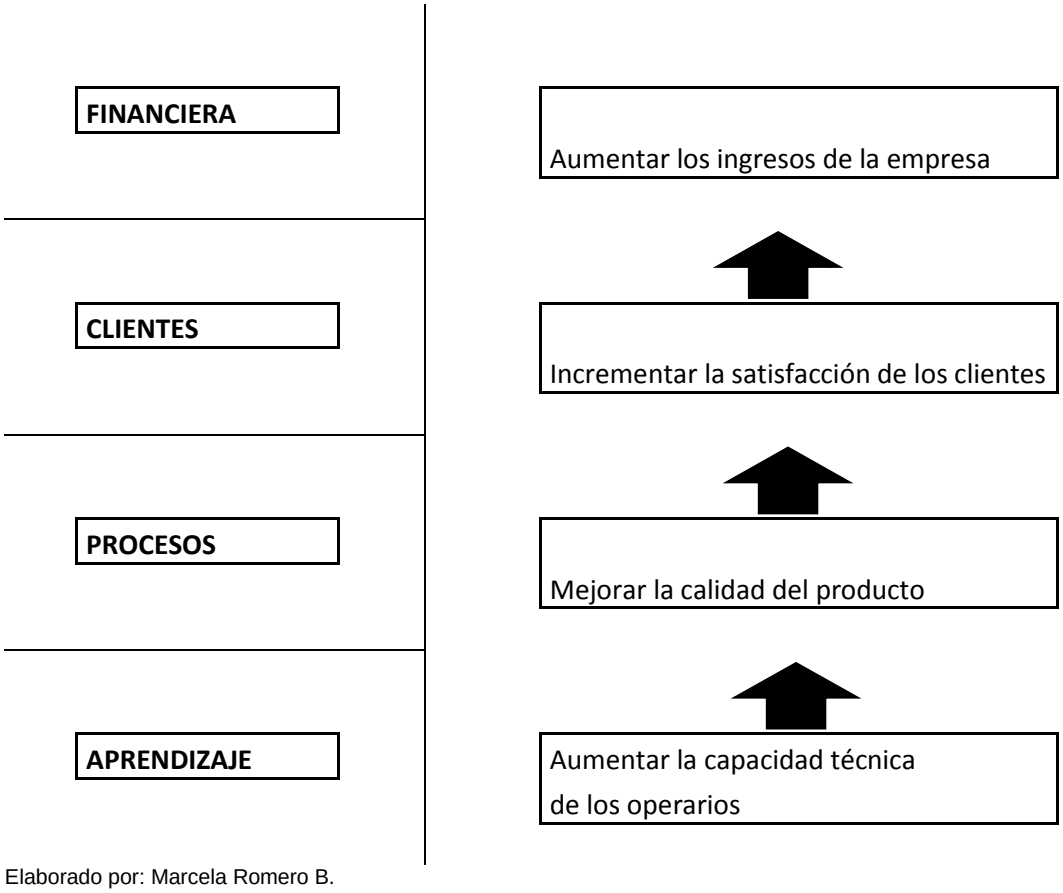
efecto que provee un lenguaje para describir la estrategia antes de elegir las métricas para la evaluación de su desempeño.

### 1.3.1. Creación de Mapas Estratégicos

Un mapa será diferente para cada empresa, en cada recuadro se colocará factores críticos de éxito, que estarán relacionados con objetivos estratégicos específicos de un negocio, poseerá una estructura de cascada que tienen las cuatro perspectivas definidas a lado izquierdo, la descripción inicia con la perspectiva financiera, clientes, procesos, aprendizaje.

GRÁFICO N° 7

Mapa Estratégico




Elaborado por: Marcela Romero B.

Fuente: Eduardo Gabela, 2014.

# CAPITULO II COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO RIOEMPRES TOURS S.A

## 2.1. ANTECEDENTES

### 2.1.1. Historia de la empresa.

RIOEMPRES TOURS S.A., es una operadora ecuatoriana de autobuses, jurídicamente formada hace más de 5 años, empezando sus operaciones el 12 de Octubre del 2009, fundada en la ciudad de Riobamba, con el objeto de proveer el servicio de transporte terrestre turístico de pasajeros, traslado nacional e internacional, en unidades modernas, equipadas y cómodas, conducidas por profesionales capacitados y con experiencia, permitiéndole brindar un servicio placentero, seguro, moderno y eficiente.

Cuenta con una flota vehicular integrada por catorce unidades en, minibuses, microbuses y buses de diferente capacidad respaldada por las marcas Scania, Marco polo, Hino.

La Compañía de Transporte Turístico RIOEMPRES TOURS S.A., cuenta con todos los permisos que habilitan los servicios, emitidos por las diferentes autoridades competentes de Transito, Ministerio de Turismo y Municipios.

### 2.1.2. Situación Actual

RIOEMPRES TOURS S.A., es una de las mayores operadoras de autobuses del Ecuador, oferta exclusivamente viajes de larga distancia en autobús, con una forma cómoda, segura y a la vez asequible de viajar.

El objetivo principal es la movilidad segura a precios cómodos, cumpliendo los máximos estándares de confort, seguridad y ecología en los autobuses, ofreciendo la mejor oferta a los clientes.

Cuenta con 24 colaboradores, entre administrativos y operativos todos los conductores de la compañía tienen una formación y participan en capacitaciones periódicas de seguridad logrando una preparación óptima para todas las situaciones que puedan darse en la carretera.

Le da mucha importancia a la satisfacción del cliente, lo demuestra el resultado de la última encuesta realizada a los clientes, en la que se califica la calidad del servicio, según la encuesta el 91% de los viajeros se mostraba muy satisfecho con su viaje en autobús.

Por otro lado la Compañía, atraviesa la ausencia de un modelo de gestión con una herramienta innovadora que le permita mejorar su modelo de negocio o procesos lo que dificulta lograr un posicionamiento, una introducción al mercado al 100%, dentro de estas causas se puede mencionar las siguientes:

- Falta de apoyo, colaboración o compromiso del directorio.

- Trabajo sin objetivos claros o no bien definidos.

- Falta de definición e incorrecta asignación de responsabilidades.

## 2.2. FILOSOFÍA DE LA COMPAÑÍA.

### 2.2.1. Misión

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

### 2.2.2. Visión

Para el año 2020:

Ser una empresa líder a nivel nacional, en el servicio de trasporte turístico, a través de un servicio de calidad, trabajo en equipo, capacitación constante del Recurso Humano y mejoramiento continuo, a fin de lograr la preferencia, prestigio y satisfacción plena de sus usuarios.

### 2.2.3. Valores

Dentro de los valores que le permiten cumplir los objetivos de crecimiento y desarrollo a la compañía Rioempres Tours S.A tenemos los siguientes;

Pro actividad.- la organización tiene la capacidad de tomar el control de las acciones en forma activa, es decir no solo tener la iniciativa, sino también tener la responsabilidad del desarrollo de acciones creativas para generar una mejora, que permita sobresalir con los servicios ofertados dentro de este mercado tan competitivo.

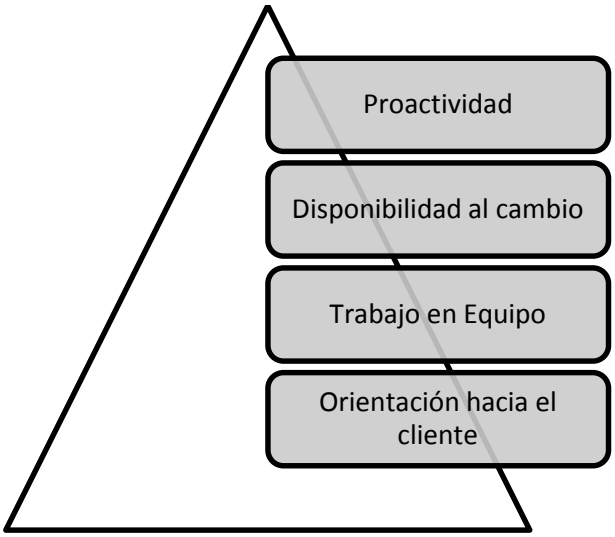
Disponibilidad al cambio.- La compañía tiene la capacidad de adaptarse al cambio, el cambio dentro de la compañía es inevitable, porque le permite innovar, cambiar, modificar, hacer cosas nuevas para satisfacer nuevas demandas y lograr una fidelización de sus clientes.

Trabajo en Equipo. Dentro de Riompres Tour, debido al número de colabores existe la mutua colaboración a fin de alcanzar los objetivos planificados destacándose el compañerismo, la confianza, sentido de pertenencia, comunicación entre otros.

Orientación hacia el cliente. Constituye uno de los valores principales de la compañía tiene la preocupación y deseo de satisfacer a los clientes y entender las necesidades y dar solución a sus problemas.

GRÁFICO N° 8

Valores

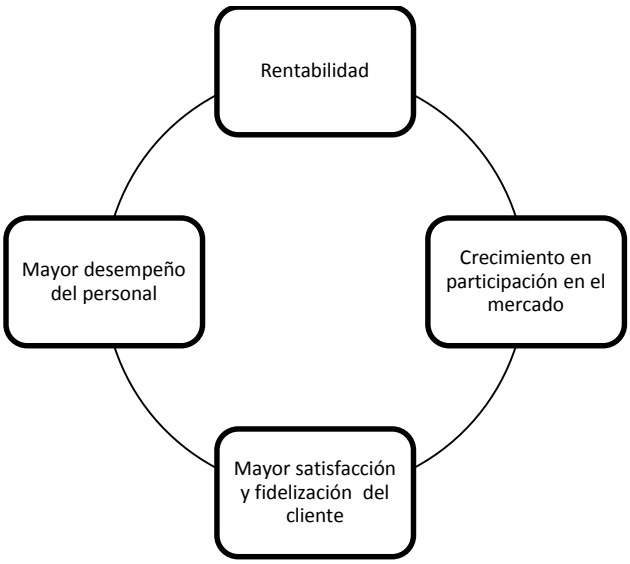



Fuente: Archivo de la empresa en estudio

Elaborado por: Marcela Romero B.

GRÁFICO N° 9

### 2.2.4. <u>Objetivos</u>




Fuente: Archivo de la empresa en estudio.

Elaborado por: Marcela Romero B.

### 2.2.5. Estrategia

La estrategia que presenta la compañía es la Innovación en servicio, con el fin de buscar nuevas formas de gestión para lograr un impacto emocional y fidelizar a sus clientes.

## 2.3 MERCADO.

### 2.3.1 Análisis del Mercado Oferta y Demanda del Servicio

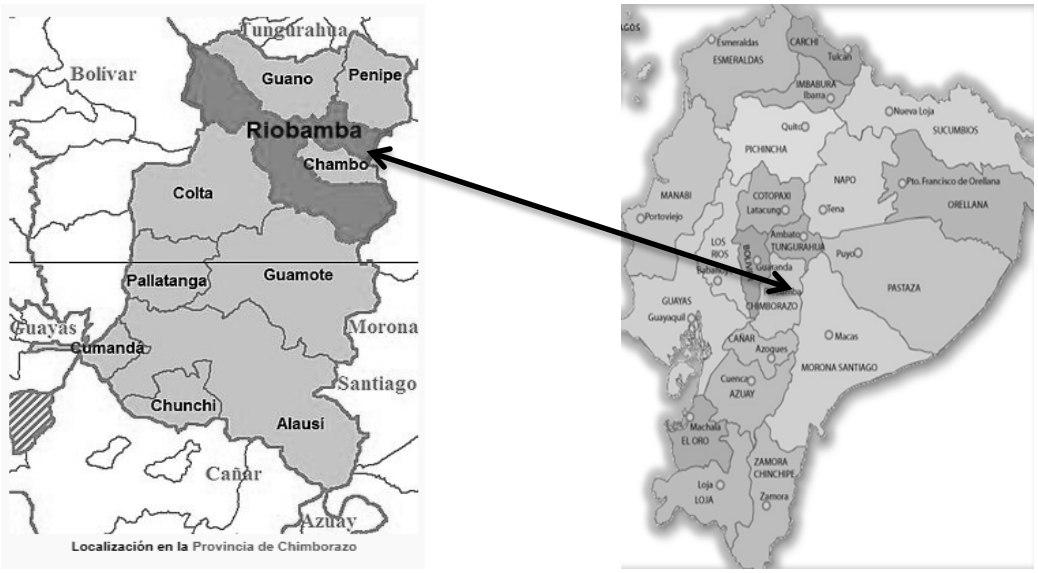
Para el análisis de mercado objetivo se determinó tres variables:

1. Mercado Local
2. Mercado Región Centro
3. Mercado Internacional

#### 2.3.1.1 Mercado local.

GRÁFICO N° 10

Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba




Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Riobamba

El mercado local corresponde a la provincia de Chimborazo con 413.317 personas correspondiente en grupos de edad de 5 – 64 años.

Los lugares atractivos para el turismo de la provincia de Chimborazo no ha sido difundidos con gran expectativa, a nivel nacional e internacional, en la actualidad según el MITUR el mayor impacto de la provincia es el nevado Chimborazo y el Tren, desconociendo lugares turísticos como las lagunas de Atillo, las aguas termales de San Francisco, el nevado Altar entre otras zonas con gran atractivo turístico.

Los turistas locales en el sector urbano tiene la preferencia en un 62% a las playas del Ecuador, el 12% a los sectores de la región Oriental, a la región de la sierra el 14%, fuera del país 2%, turismo local con el 2%, mientras que el sector rural realiza los tours denominado romerías 8%.

**2.3.1.2. Mercado región centro.**

La provincia del Tungurahua es la única provincia de la región centro que mantiene una empresa trasporte turístico, pero que en la actualidad solo presta sus servicios con unidades de 16 pasajeros en el cual no abastece la demanda del Turismo dando lugar a que el servicio sea abastecido de igual manera por buses urbanos, inter parroquiales e interprovinciales, es así que la entidad tiene como objetivo la zona centro de la sierra que es Bolívar, Cotopaxi, Tungurahua, Pastaza.

El mercado de la región centro incluyendo la provincia de Chimborazo cuenta con 1.310.671 habitantes en grupos de edad de 5 - 64 años,

**2.3.1.3. Mercado internacional.**

La crisis mundial no ha impedido que turistas extranjeros visiten nuestro país, el turismo puede ser una de las oportunidad para que nuestro país genere desarrollo, el ingreso de divisas inclina en factores positivos, con respecto al años anteriores es verdad que existe una disminución lo cual constituye un reto para las empresas de turismo en generar estrategias para que las personas visiten a nuestro país.

Según el Ministerio de Turismo, en el año 2014 alrededor de 1.5 millones de turistas visitaron nuestro país, de los cuales el origen de los países con mayor porcentaje es Estados Unidos, España, Italia, Alemania, Colombia, Perú entre otros, según el MITUR, los turistas extranjeros que visitaron la provincia de Chimborazo fue de 19.000 turistas, de los cuales el 90% fueron extranjeros y el 10% nacional, a continuación se detalla las actividades que realizaron:

TABLA N° 1

ACTIVIDADES TURÍSTICAS

| ACTIVIDAD | PORCENTAJE |
|---|---|
| Viaje en Tren | 25% |
| Montañismo | 22% |
| Tracking | 15% |
| Observación de Flora | 10% |

| | |
|---|---|
| Ecoturismo | 10% |
| Ciclismo | 9% |
| Observación de Aves | 6% |

Fuente: MITUR, Año 2014

**2.3.1.4. Oferta.**

Durante algunos años la oferta de servicios de turismo ha sido brindada por empresas de transporte que no tiene como objeto el turismo, por lo cual podemos deducir que en la provincia de Chimborazo no existen una entidad calificada exclusivamente para brindar servicios de Transporte Turístico.

**2.3.1.5. Demanda.**

Un estudio de mercado pudo identificar que no existe en la actualidad la Oferta del servicio de turismo en la provincia de Chimborazo, es por tal indicador que induce a determinar cuál es el mercado actual.

Según las proyecciones del INEC Riobamba de acuerdo a los grupos de edad comprendido 5 – 64 años cuenta con 413.317 de los cuales la Población Económicamente Activa es de 200.034 personas que llegaría a ser nuestra demanda inicial.

En la actualidad este servicio es realizado por buses urbanos, parroquiales e interprovinciales generando un servicio no específico para el turismo, dado este antecedente se puede manifestar que Riompress Tours tiene como objetivo proyectarse el servicio en la zona centro del país.

TABLA N° 2

POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA REGIÓN CENTRO

| GRUPOS DE EDAD | REGION CENTRO | | | | | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | CHIMBORAZO | COTOPAXI | BOLIVAR | PASTAZA | TUNGURAGUA | |
| may-64 | 413.317 | 366.714 | 164.9 | 73.2 | 459.385 | 1.477.538 |
| P.E.A. 2010 | 200.034 | 173.094 | 72.16 | 33.27 | 244.893 | 723.445 |

Fuente: INEC, Año 2010

La frecuencia de la demanda mensual de turistas en la ciudad de Riobamba, está interpretada en el siguiente cuadro:

TABLA N° 3

DEMANDA MENSUAL DE TURISTAS EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA

| MESES | FRECUENCIA |
|---|---|
| Enero | Medio |
| Febrero | Alto |
| Marzo | Bajo |
| Abril | Alto |
| Mayo | Alto |
| Junio | Alto |
| Julio | Alto |
| Agosto | Alto |
| Septiembre | Bajo |
| Octubre | Bajo |
| Noviembre | Medio |
| Diciembre | Alto |

Fuente: Elaboración Propia del Autor

La Jefatura Provincial de Chimborazo quien otorga los permisos de salida a las empresas de transporte para Tours, indica que la frecuencia está dada en un 60% con similar relación con el cuadro anterior, mientras que el 40% sale sin permiso, el promedio de personas que realizan el tours es de 30 turistas.

TABLA N° 4

PERMISOS DE TOURS OTORGADOS A LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE

| MESES | PERMISOS | FACTOR DE FRECUENCIA % | PRORRATEO 115 ≈40% | CONSOLIDACION 60% +40% |
|---|---|---|---|---|
| Enero | 6 | 3,47% | 4 | 10 |
| Febrero | 14 | 8,09% | 9 | 23 |
| Marzo | 4 | 2,31% | 3 | 7 |
| Abril | 20 | 11,56% | 13 | 33 |
| Mayo | 36 | 20,81% | 24 | 60 |
| Junio | 22 | 12,72% | 15 | 37 |
| Julio | 18 | 10,40% | 12 | 30 |
| Agosto | 15 | 8,67% | 10 | 25 |
| Septiembre | 3 | 1,73% | 2 | 5 |
| Octubre | 6 | 3,47% | 4 | 10 |
| Noviembre | 7 | 4,05% | 5 | 12 |
| Diciembre | 22 | 12,72% | 15 | 37 |
| Subtotal | 173 | 100% | 115 | 289 |
| Total | | | | 289 |

Fuente: Agencia Nacional De Tránsito, Año 2008

### 2.3.1.6. Mercado objetivo.

- Turistas en general
- Jardines
- Escuelas
- Colegios
- Universidades
- Convenios con Instituciones
- Convenios a través de la Cámara de Turismo:

- Hoteles
- Hosterías
- Agencias de turismo de todo el país.
- Ministerio de turismo (Otros países).
- Aeropuertos (Turismo Internacional).

- Sector Rural (Escuelas, Colegios) Romerías.
- Centros Misioneros de todo el país.
- Otros mercados.

**2.3.1.7.1. Posicionamiento de la empresa y participación en el mercado**

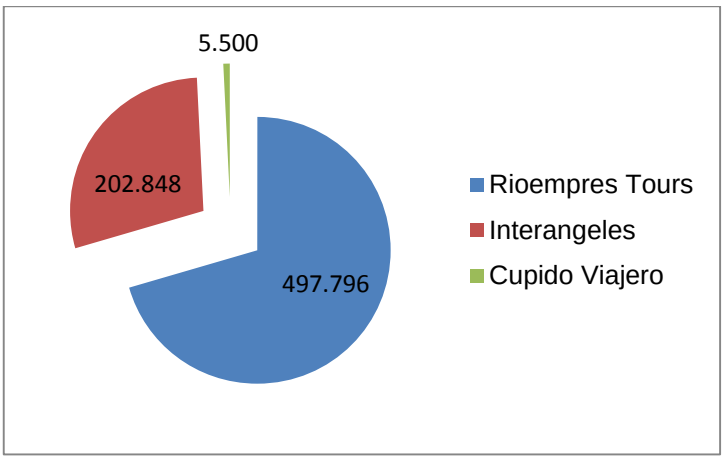
Por volumen de ventas.

La compañía Rioempres Tours por volumen de ventas se mantiene como la mayor proveedora de servicio turístico, con una participación de mercado del 70% seguida de la compañía Interangeles Tours que alcanza 29%, y con 1% la compañía Cupido Viajero.

Como se puede apreciar en el gráfico, la empresa con mayores ventas y por ende mayor abastecimiento del servicio turístico en la ciudad de Riobamba es Rioempres Tours.

GRÁFICO N° 11

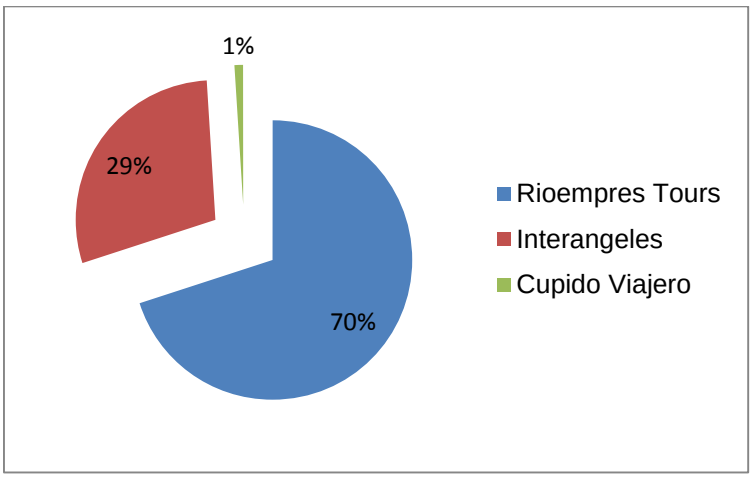
VOLUMEN DE VENTAS




Fuente. Superintendencia de Compañías, Año 2014

GRÁFICO N° 12

VENTAS EN PORCENTAJE




Fuente. Superintendencia de Compañías, Año 2014

TABLA N° 5

INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA

| DENOMINACIÓN | RUC | DIRECCIÓN | OBJETO SOCIAL |
|---|---|---|---|
| INTERANGELES TOURS COMPAÑIA LIMITADA | 0691729109001 | OLMEDO 2857 Y CARABOBO | TRANSPORTE COMERCIAL DE PERSONAS POR CARRETERA BAJO LA MODALIDAD DE TURISTICO |
| CUPIDO VIAJERO TOUR CUPVIATOUR S.A | 0691742873001 | PASAJE C, 28 PASAJE D / MZ | LA COMPAÑIA SE DEDICARA EXCLUSIVAMENTE AL TRANSPORTE COMERCIAL EN LA MODALIDAD DE TURISMO A NIVEL NACIONAL |

Fuente. Superintendencia de Compañías

TABLA N° 6

ANTIGÜEDAD E LA COMPETENCIA

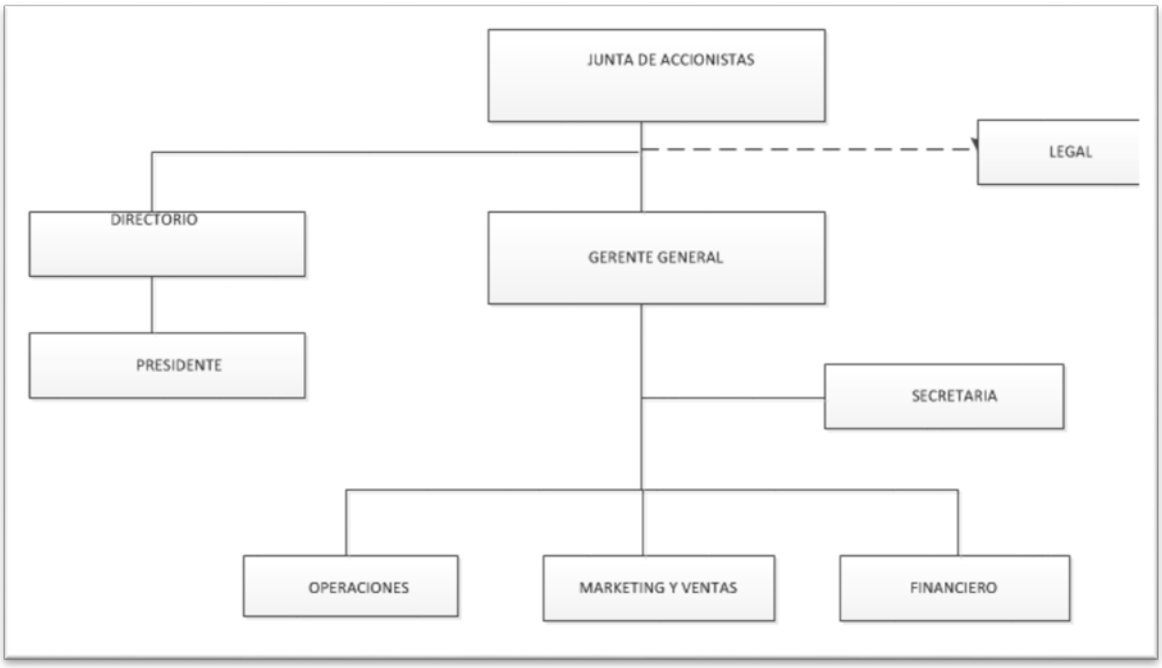
| DENOMINACIÓN | ANTIGÜEDAD | SEGMENTO DE MERCADO | VENTAS ANUALES |
|---|---|---|---|
| INTERANGELES TOURS COMPAÑIA LIMITADA | 25/01/2010 (6 años) | TODO PÚBLICO | 202.848,90 |
| CUPIDO VIAJERO TOUR CUPVIATOUR S.A | 21/07/2014 (6 meses) | TODO PÚBLICO | 5.500,00 |

Fuente. Superintendencia de Compañías

## 2.4. ORGANIZACIÓN

### 2.4.1. Organigrama Estructural de la Compañía Rioempres Tours

GRÁFICO N° 13




Fuente: Compañía Rioempres Tours s.a.

### 2.4.2. Funciones

2.4.2.1. **Junta de Accionistas**

Es el órgano supremo de la empresa integrado por todos sus accionistas, independiente de la participación de cada uno de ellos, se reúnen para tomar decisiones que juzgue conveniente sobre los asuntos de su competencia; como aprobar los estados financieros, aprobar el aumento o reducción del capital, ratificar o nombrar a los miembros del directorio entre otros. (Ver Anexo 1)

2.4.2.2. **Legal**

Ayuda en materia legal a las autoridades de la compañía, defiende los intereses cuando éstos sean afectados por acciones delictivas. Elabora o revisa los contratos o convenios cuando lo sea requerido.

2.4.2.3. **Directorio**.

La responsabilidad del Directorio es dirigir, marcar el rumbo de la compañía y hace cumplir las disposiciones de la Junta General. (Ver Anexo 1)

2.4.2.4. **Gerente General**.

El Gerente General de Rioempres Tour representa legal, judicial y extrajudicial a la compañía. Así como también dirige, planifica todos los procesos que se desarrollan dentro de la misma.

Como gerente controla a todo el personal y sus actividades periódicas. Esto implica contratar personal calificado, establecer las políticas y procedimientos, colaborar con la asignación de tareas entre otros. (Ver Anexo 1)

2.4.2.5. **Presidente**.

El presidente dirige las juntas generales. Suscribe con el gerente los certificados de acciones. (Ver Anexo 1)

2.4.2.6. **Secretaria**

Lleva la agenda diaria del presidente y gerente, organiza los archivos, redacta oficios, solicitudes, etc. (Ver Anexo 1)

2.4.2.7. **Operaciones**

Este departamento supervisa todas las operaciones de la compañía, así como el transporte seguro de los usuarios desde su salida hasta su llegada.

También soluciona los retrasos, las quejas de clientes, el comportamiento inadecuado del personal.

Revisa las rutinas de mantenimiento en todos los vehículos para garantizar la seguridad de los pasajeros. (Ver Anexo 1)

2.4.2.8. **Marketing y Ventas**

Desarrolla e implementa las estrategias de marketing de la compañía, es el responsable de las alianzas estratégicas y acuerdos comerciales su interacción con las diferentes áreas de la compañía es importante para obtener los resultados esperados. (Ver Anexo 1)

2.4.2.9. **Financiero**

Lleva a cabo y supervisa todas las operaciones financieras, tiene actualizado o al día todos los registros económico financieros que se desarrollan dentro de la empresa, realiza presupuestos y análisis financiero que les permite la toma de decisiones oportunas. (Ver Anexo 1)

## 2.5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

FOTOGRAFÍA N° 1

### 2.5.1 Transporte Turístico

Fuente: Archivo de la empresa en estudio

Nacional e internacional destinado a todo tipo de instituciones públicas o privadas como son; escuelas, colegios, universidades, familias y grupos.

Servicio a nivel nacional recorre todo el país, región Costa, Sierra y Oriente y a nivel internacional, Colombia, Perú, y Bolivia.

FOTOGRAFÍA N° 2

### 2.5.2 Transporte Ejecutivo

Fuente: Archivo de la empresa en estudio

El Servicio de Rioempres está destinado a empresas y organizaciones de carácter público como privado, que desean movilizar a su personal a cursos, capacitaciones, reuniones, convenciones, etc.

FOTOGRAFÍA N° 3

### 2.5.3 Transfer

Fuente: Archivo de la empresa en estudio

Hacia Aeropuertos, hoteles, o al lugar que el cliente solicite,

### 2.5.4 Reservas on line

A través del contacto de la página Web www.rioemprestours.com

# CAPITULO III BALANCED SCORECARD

## 3.1. POLÍTICAS DE CALIDAD

La meta de Rioempres Tours S.A, como empresa es obtener los resultados empresariales esperados, ofreciendo a sus clientes un servicio moderno de calidad a precio económico; moderno implica los máximos estándares de confort, seguridad y ecología en los autobuses, al mismo tiempo ofrecer la mejor oferta a los clientes.

Para lo mencionado anteriormente la compañía debe cumplir con las siguientes políticas.

- Mantener el esfuerzo constante para lograr una amplia satisfacción de los clientes, superando todo tipo de expectativas.

- Mantenimiento y renovación constante del parque automotor.

- Los autobuses deben cumplir los más altos estándares de seguridad.

- Ofertar el mejor precio, garantizado viajes a precios competitivos además de muy cómodos.

- La mejora continua permanente nunca dejarle atrás, básicamente cumplir con los objetivos, analizarlos la manera de hacerlo mejor, para asegurar que los procesos sean eficaces.

- Mantener un liderazgo claro, apoyado por la alta dirección, el Gerente, Presidente de la compañía son los encargados de crear y mantener un ambiente interno lo suficientemente bueno para alcanzar los objetivos.

- Participación del personal, cada una de las personas que trabajan dentro de la compañía deben saber que y como está haciendo su trabajo.

## 3.2. ANÁLISIS FODA

Tabla N° 7

| MEDIO INTERNO | |
|---|---|
| **3.2.1. <u>Fortalezas</u>** | **3.2.2. <u>Debilidades</u>** |
| • Marco legal requerido. Es decir cumple con todos los permisos de funcionamiento.<br>• Alto porcentaje de aceptación del servicio turístico que oferta.<br>• Un servicio de calidad y con seguridad.<br>• La Gerencia actual busca innovación y calidad en el | • Ausencia de un modelo de gestión.<br>• Inexistencia de vehículos para satisfacer a todos los consumidores. |

| | |
|---|---|
| servicio.<br>• Talento humano capacitado.<br>• Adecuada formulación del precio del servicio ofertado.<br>• Unidades de transporte propio. | |
| MEDIO EXTERNO | |
| **3.2.3. <u>Oportunidades</u>** | **3.2.4. <u>Amenazas</u>** |
| • Demanda Creciente.<br>• El transporte turístico es parte fundamental del plan del buen vivir objetivo N° 10.<br>• La flota vehicular con la que cuenta la compañía, para la apertura de nuevos mercados.<br>• Buenas relaciones con socios clave como; agencias de viaje, empresas de publicidad, Ministerio de Turismo del | • Competencia ilegal de autobuses informales.<br>• Políticas gubernamentales inestables.<br>• Aumento de precios en los insumos.<br>• Falta de control policial a autobuses informales.<br>• La tasa de desempleo está subiendo. |

| | |
|---|---|
| Ecuador<br><br>• Excelente infraestructura vial que ofrece el país. | |

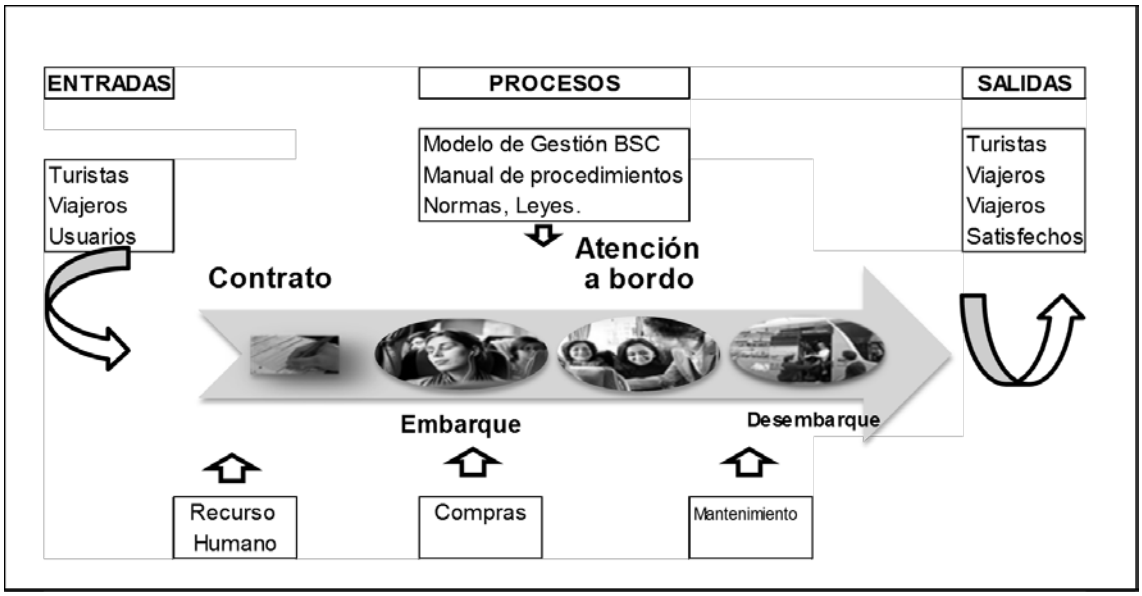
### 3.2.5. Cadena de Valor y Mapa de Procesos

#### 3.2.5.1 Cadena de Valor

A continuación se propone la cadena de valor para la Compañía Rioempres Tours.

GRÁFICO N° 14

Cadena de Valor para la Compañía Rioempres Tours




Fuente: Elaboración Propia del Autor

Una de las formar más eficaces para crear valor en una compañía es a través de su imagen esto se logrará con la desagregación de las principales actividades generadoras de valor, es decir el plus, el adicional que la compañía ofrecerá al cliente que esta distribuído a través del siguiente análisis interno:

Los turistas, viajeros, usuarios serán todas las personas que tienen la necesidad del servicio de transporte turístico dentro o fuera del país.
Dentro de los procesos para la compañía se propone un modelo de gestión Balance Score Card , modelo que será sujeto a cambios cuando la compañía considere necesario con el objeto de incrementar la efeciciencia en la prestación del servicio.

Preventa adecuada, ésta debe incluir información del servicio como precios, modelos, rutas y otros servicios adicionales que ofrece Rio Empres Tours; quien realice la preventa deberá responder todas las preguntas del potencial viajero y conseguir la venta del servicio (contrato).

Embarque, se solicita el contrato, el orden del embarque será según la llegada del usuario.

Respecto a la atención a bordo la Compañía debe brindar exactamente el servicio ofrecido que promocionó.

Por esta razón se plantea una innovación en el servicio; para lograr un servicio más novedoso que genere un valor agregado, sea eficiente, entretenido, y como resultado una mejor calidad de vida de los turistas tanto nacionales como extranjeros.

Rioempres Tours S.A prestará un servicio de autobús cómodo y fácil sin estrés garantizando el mejor servicio a un destino deseado en uno de sus autobuses seguros y confortables.

Conexión Wi - Fi para detener el aburrimiento el usuario tendrá una conexión Wi - Fi a bordo, que pueda dedicarse durante el recorrido a navegar por Internet, chatear con amigos y revisar sus correos electrónicos.

Suficiente espacio para las piernas. Todos los autobuses estarán equipados con asientos cómodos y suficiente espacio para la comodidad del pasajero o usuario. Eso significa que los pasajeros de todos los tamaños podrán viajar cómodamente. Todos los asientos tendrán espaldares graduables y cómodos.

Bebidas y Snacks. El pasajero a bordo podrá adquirir a cómodos precios snacks y bebidas, contará con el apoyo de una lista de snack donde podrá visualizar la descripción de todos los alimentos disponibles.

Clavijas de enchufe el objeto de estas clavijas es permitir al usuario navegar por Internet, chatear o trabajar en tu computadora portátil, cuando la batería del

portátil este por agotarse solo basta con encontrar el símbolo de toma de corriente.

En la pág. Web se agregará la opción de preguntas frecuentes en donde el usuario podrá encontrar las respuestas a varias interrogantes que se le presente como, la página web proporcionará una gran cantidad de respuestas. Ejemplo.

Cuantas maletas o equipaje puedo llevar? ¿Qué peso dentro de mi equipaje puedo llevar? ¿Antes del viaje como puedo comprar el pasaje directamente desde el ordenador? Etc. Etc.

Algo muy muy importante es la imagen del conductor del autobús, la vestimenta, la compostura, actitudes, conocimiento trasmitidos profesionalmente son fundamentales para dar una buena impresión al cliente.

Estos servicios adicionales, mas con los que ya cuenta la compañía como son baños, espacio suficiente para el equipaje, se puede decir que se logrará crear una experiencia inolvidable y entretenida del pasajero.

Recurso Humano. La gestión del talento humano dentro de la compañía será establecer métodos o metodologías de trabajo, la formación será parte fundamental en la medida que todos los trabajadores se preparen intelectualmente e investiguen para alcanzar una asesoría a los clientes más profesionalmente.

Mantenimiento. Parte de la calidad del servicio que ofrezca la compañía es el mantenimiento del autobús los pisos asientos, portaequipajes, ventanas, cortinas, espejos, llantas, aros, focos deben estar en perfecto estado y limpios. El encargado de mantenimiento deberá tener mucho cuidado en la presentación física del autobús es importante que el autobús a simple vista luzca impecable.

El autobús debe contar con la previsión de un botiquín de primeros auxilios así como el extinguidor, de la misma manera deberá tener siempre una gata, una llave de ruedas con su respectivas palancas, una caja de herramientas que cuente con las llaves necesarias, ropa de trabajo, una alfombra o tapete para recostarse en el piso al momento de arreglar los desperfectos de la unidad vehicular.

Compras, abarca todo el tipo de compras que realice la compañía.

Al final de la cadena de valor esta el usuario satisfecho (cliente seguro) para quién se prepara todas las estrategias, innovaciones y actividades dentro de la compañía, para ofrecer una entrega con valor.

**3.2.5.2 Mapa de Procesos**

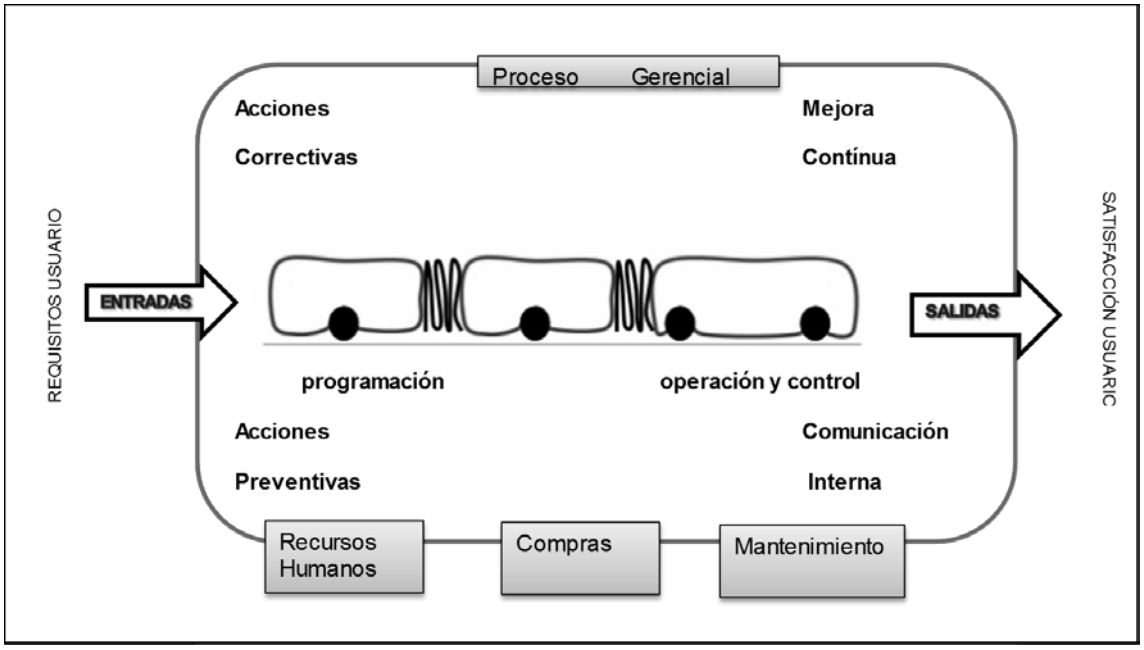
El mapa de procesos permitirá a la compañía reducir el ciclo de tiempo y aumentar la calidad en el servicio ofertado.

La comunicación interna estará definida en la identificación de los procesos a través de la interacción entre los mismos; se apoyará en herramientas tecnológicas como Internet, correo electrónico, boletines.

Tanto las acciones corrrectivas y preventivas, como la mejora contínua estan definidas como una actividad requerida en cada uno de los procesos, se apoyará en las políticas de calidad, los resultados de auditoría, y la revisión por la gerencia.

GRÁFICO N° 15

Mapa de Procesos para la Compañía Rioempres Tours




Fuente: Elaboración Propia del Autor

TABLA N° 8

### 3.2.6. Levantamiento de Principales Actividades

| Actividad | Rioempres Tours |
|---|---|
| **Servicio al Cliente** | |
| Posventa- Contrato | • Medio: página web, punto de venta en las oficinas.<br>• Pago: Es inmediato a la firma del contrato. Se puede pagar en efectivo o con tarjeta de crédito o de débito.<br>• Cancelaciones: la cancelación no será reembolsado en ningún caso.<br>• Documentación entregada: la compañía Rioempres Tours entregará un contrato. (ver Anexo 2). |

| | |
|---|---|
| Tipos de contrato | • Se ofrece contrato único, el servicio es el mismo para todos los usuarios. |
| Equipaje | • Límites de peso y tamaño:<br>El contrato incluye el transporte de equipaje gratuito de:<br>- Una pieza de equipaje de mano (máx. 42x30x18 cm, máx. 7kg). Por motivos de seguridad es importante que el equipaje de mano quepa en los compartimentos situados sobre cada asiento.<br>- 3 maletas de equipaje (máx. 67x50x27 cm, máx. 30kg).<br>- En algunos autobuses se pueden llevar cochecitos de bebé, sillas de ruedas, |

| | |
|---|---|
| | su transporte es gratuito. |
| Embarque | • Se solicita el contrato, se carga el equipaje.<br><br>El orden de embarque es según la llegada del usuario. |
| Servicio a Bordo | • Conexión Wi – Fi, Snacks y Bebidas, Clavijas de enchufe. |

Fuente: Archivo de la empresa en estudio

Elaborado por: Marcela Romero B.

## 3.3. DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

### 3.3.1. Ejes Estratégicos

Para definir los ejes estratégicos de la compañía se toma como base el modelo de Negocio Canvas que nos describe como la organización crea, entrega y captura valor en base a sus nueve elementos como se menciona a continuación:

1. Socios claves

    - Ministerio de Turismo del Ecuador.
    - Agencias de Viaje.
    - Empresas de publicidad

2. Actividades claves

    - Promoción y comunicación del servicio a turistas nacionales e internacionales.
    - Realizar convenios con empresas de turismo.
    - Diseño de plan de marketing.
    - Diseño de plan de comunicación y publicidad.

3. Recursos claves

    - Buses con Infraestructura innovadora.
    - Web interactiva
    - Personal altamente capacitado.
    - Local
    - Knowhow

4. Propuesta de valor

- Ofrecer un servicio de autobús cómodo y fácil sin estrés garantizando el mejor servicio.
- Ofrecer un conexión Wi - Fi gratuita en alta velocidad, espacio para las piernas, bocadillos de bajo precio y de bebidas, un montón de espacio para el equipaje, clavijas de enchufe en el caso que la batería de computadora portátil este muerta.

5. Relaciones con clientes

- Conquistar clientes: universidades, colegios, escuelas, redes sociales, publicidad en aeropuerto, terminales terrestres, centros comerciales, museos, cines, etc.
- Conservar clientes: Tarjeta de fidelización, preguntas frecuentes debidamente atendidas, servicio de calidad.

6. Canales

- Página web.
- Redes sociales: Facebook, twitter, linked in, instagram.
- Radios locales de ciudades principales del país.
- Prensa: principales revistas y periódicos del país.

7. Segmento de clientes

    - Mercado nacional e internacional: público en general de todas las edades.

8. Estructura de costos

    - Diseño y mantenimiento Web
    - Materias primas y costos
    - Alquiler de local
    - Infraestructura
    - Tecnología de punta
    - Sueldos y comisiones
    - Marketing y publicidad
    - Gastos administrativos.

9. Fuente de ingresos

    - Venta de servicio
    - Celebraciones especiales, grupos escolares, de turismo.
    - Publicidad de socios estratégicos dentro de nuestra página

### 3.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta matriz permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades de las diversas actividades más importantes de la compañía, obteniendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas actividades.

TABLA N° 9

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

| | Factores determinantes del Éxito | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|---|---|---|---|---|
| | **FORTALEZAS** | | | |
| F1 | Marco legal requerido. Es decir cumple con todos los permisos de funcionamiento. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| F2 | Alto porcentaje de aceptación del servicio turístico que oferta. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| F3 | Un servicio de calidad y con seguridad. | 0,1 | 3 | 0,3 |
| F4 | La Gerencia actual busca innovación y calidad en el servicio. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| F5 | Talento humano capacitado. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| F6 | Unidades de transporte propio. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| | TOTAL | 0,5 | | 1,69 |

| | Factores determinantes del Éxito | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|---|---|---|---|---|
| | **DEBILIDADES** | | | |
| D1 | Ausencia de un modelo de gestión. | 0,23 | 2 | 0,46 |
| D2 | Inexistencia de vehículos para satisfacer a todos los consumidores. | 0,27 | 2 | 0,54 |
| | TOTAL | 0,5 | | 1 |
| | GRAN TOTAL | **1** | | **2,69** |

| Peso | | Calificación | |
|---|---|---|---|
| 0.0 | No importante | 4 | Fuerza mayor |
| 1.0 | Muy Importante | 3 | Fuerza menor |
| | | 2 | Debilidad menor |
| | | 1 | Debilidad mayor |

Elaborado por: Marcela Romero B.

Este resultado de 2,69 está sobre el promedio, indica que la compañía Rioempres Tours tiene una posición interna fuerte, demostrando que la estrategia actual de la organización responde a cada factor crítico, sin embargo las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejadas por la gerencia, en donde debe ponerse mayor atención a las debilidades para superarlas de ser posible, a través de la mejora de la estrategia actual que tiene la compañía.

### 3.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE)

Esta matriz permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas como resultado del análisis de la información externa como son: factores económico, social, cultural, políticos, competitivos en fin todos los factores que influyen en el comportamiento de la organización.

TABLA N° 10

Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE)

| | Factores determinantes del Éxito | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|---|---|---|---|---|
| | **Oportunidades** | | | |
| O1 | Demanda Creciente. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| O2 | El transporte turístico es parte fundamental del plan del buen vivir objetivo N° 10. | 0,09 | 3 | 0,27 |
| O3 | La flota vehicular con la que cuenta la compañía, para la apertura de nuevos mercados. | 0,25 | 4 | 1 |
| O4 | Buenas relaciones con socios clave como; agencias de viaje, empresas de publicidad, Ministerio de Turismo del Ecuador | 0,1 | 4 | 0,4 |
| O5 | Excelente infraestructura vial que ofrece el país. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| | *TOTAL* | *0,59* | | *2,12* |

| | Factores determinantes del Éxito | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|---|---|---|---|---|
| | **Amenazas** | | | |
| A1 | Competencia ilegal de autobuses informales. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| A2 | Políticas gubernamentales inestables. | 0,1 | 1 | 0,1 |
| A3 | Aumento de precios en los insumos. | 0,07 | 1 | 0,07 |
| A4 | Falta de control policial a autobuses informales. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| A5 | La tasa de desempleo esta subiendo | 0,09 | 1 | 0,09 |
| | *TOTAL* | *0,41* | | *0,56* |
| | GRAN TOTAL | **1** | | **2,68** |

| Peso | | Calificación | |
|---|---|---|---|
| 0.0 | No importante | 4 | Oportunidad Mayor |
| 1.0 | Muy Importante | 3 | Oportunidad Menor |
| | | 2 | Amenaza Menor |
| | | 1 | Amenza Mayor |

Elaborado por: Marcela Romero B.

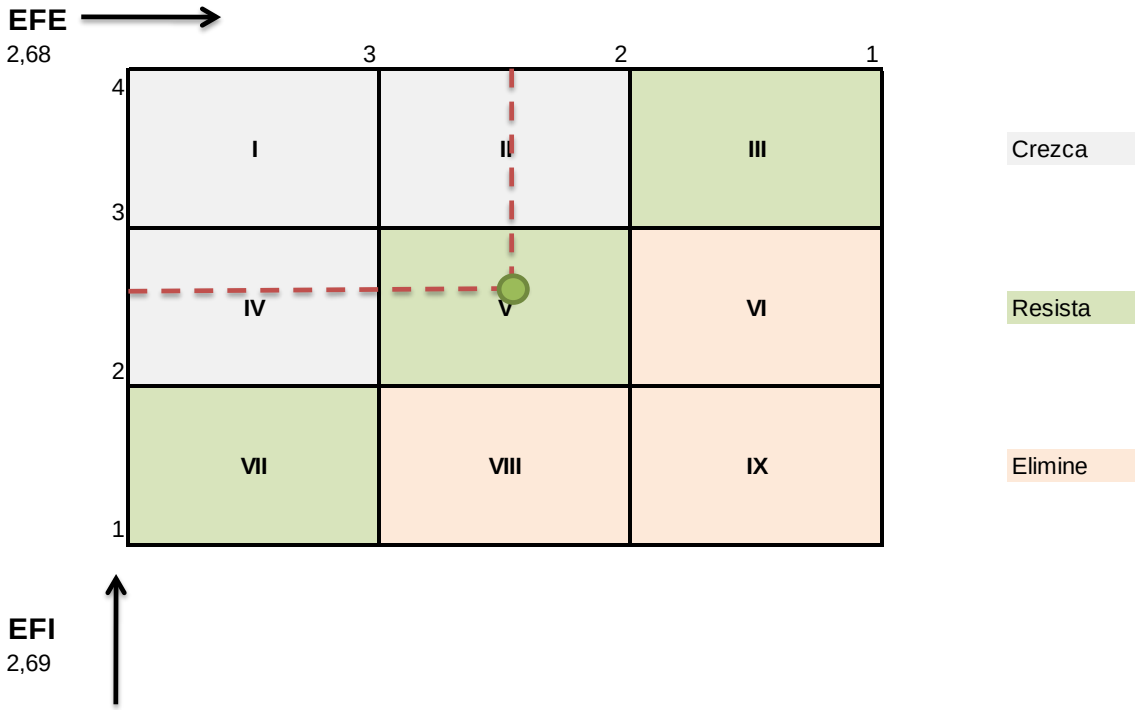
En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es mayor al peso ponderado total de las amenazas, lo que indica un ambiente favorable para la

compañía, no obstante el resultado 2,68 muestra que Rioempres Tours compite una industria que está apenas por encima del promedio en su esfuerzo por conseguir estrategias que capitalicen las oporunidades externas y eviten las amenazas.

Nótese los factores más importantes que afecta a esta industria son: “la flota vehicular con la que cuenta la compañía  para la apertura de nuevos mercados, con un peso de 0,25; y buenas relaciones con socios clave como: agencias de viaje, empresas de publicidad, Ministerio de Turismo del Ecuador, con un peso de 0,1”.

Gráfico N 16

Matriz Interna y Externa




Elaborado por: Marcela Romero B.

Rioempres se ubica en el cuadrante V, con la recomendación de resistir.

TABLA N° 11

### 3.3.4 Matriz de Impacto Interna y Externa

| NIVEL | SÍMBOLO | VALOR |
|---|---|---|
| ALTO | A | 5 |
| MEDIO | M | 3 |
| BAJO | B | 1 |

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

| FACTORES | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **NIVEL** | **A** | **M** | **B** | **A** | **M** | **B** | **A** | **M** | **B** |
| **FORTALEZAS:** | | | | | | | | | |
| Marco Legal Requerido | x | | | | | | F5 | | |
| Alto porcentaje de aceptación del servicio | x | | | | | | F5 | | |
| Unidades de transporte propio | x | | | | | | F5 | | |
| Talento humano capacitado | | x | | | | | | F3 | |
| **DEBILIDADES:** | | | | | | | | | |
| Ausencia de un modelo de gestión | | | | | x | | | D3 | |
| Inexistencia de vehículos para satisfacer a todos los usuarios | | | | x | | | D5 | | |

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

| FACTORES | OPORTUNIDAES | | | AMENZAS | | | IMPACTO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **NIVEL** | **A** | **M** | **B** | **A** | **M** | **B** | **A** | **M** | **B** |
| **OPORTUNIDAES** | | | | | | | | | |
| La flota vehicular con la que cuenta la compañía para la apertura de nuevos mercados | x | | | | | | O5 | | |
| Buenas relaciones con socios clave como, agencia de viajes, Ministerio de Turismo | x | | | | | | O5 | | |
| Excelente infraestructura vial que ofrece el país | | | x | | | | | | O1 |
| **AMENAZAS** | | | | | | | | | |
| Aumento de precio en los insumos | | | | | x | | | A3 | |
| Políticas gubernamentales inestables. | | | | x | | | A5 | | |
| La tasa de desempleo está subiendo | | | | | x | | | A3 | |

Elaborado por: Marcela Romero B.

## 3.5.5. **Matrices Cruzadas del FODA**

TABLA N° 12

### *3.5.5.1. Matriz Ofensiva*

| OPORTUNIDADES / FORTALEZAS | C | La flota vehicular con la que cuenta la compañía para la apertura de nuevos mercados. | Buenas relaciones con socios clave como, agencia de viajes, Ministerio de Turismo | Excelente infraestructura vial que ofrece el país | **TOTAL** |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 5 | 1 | |
| Marco Legal Requerido | 5 | 5 | 5 | 3 | 13 |
| Alto porcentaje de aceptación del servicio | 5 | 5 | 3 | 1 | 9 |
| Unidades de transporte propio | 5 | 5 | 5 | 3 | 13 |
| Talento humano capacitado | 3 | 3 | 5 | 1 | 9 |
| **TOTAL** | | 18 | 18 | 8 | |

Elaborado por: Marcela Romero B.

TABLA N° 13

### *3.5.5.2. Matriz de Mejoramiento*

| AMENAZAS / FORTALEZAS | C | Aumento de precio en los insumos | Políticas gubernamentales inestables. | La tasa de desempleo está subiendo | **TOTAL** |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 3 | 5 | 3 | |
| Marco Legal Requerido | 5 | 1 | 3 | 1 | 5 |
| Alto porcentaje de aceptación del servicio | 5 | 5 | 5 | 3 | 13 |
| Unidades de transporte propio | 5 | 5 | 5 | 3 | 13 |
| Talento humano capacitado | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 |
| **TOTAL** | | 14 | 16 | 10 | |

Elaborado por: Marcela Romero B.

TABLA N° 14

*3.5.5.3. Matriz de Respuesta*

| OPORTUNIDADES / DEBILIDADES | C | La flota vehicular con la que cuenta la compañía para la apertura de nuevos mercados. | Buenas relaciones con socios clave como, agencia de viajes, Ministerio de Turismo | Excelente infraestructura vial que ofrece el país | **TOTAL** |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 3 | 5 | 3 | |
| Ausencia de un modelo de gestión | 3 | 3 | 5 | 3 | 11 |
| Inexistencia de vehículos para satisfacer a todos los usuarios | 5 | 5 | 5 | 3 | 13 |
| **TOTAL** | | 10 | 10 | 6 | |

Elaborado por: Marcela Romero B.

TABLA N° 15

3.5.5.4. Matriz de Defensiva

| AMENAZAS / DEBILIDADES | C | Aumento de precio en los insumos | Políticas gubernamentales inestables. | La tasa de desempleo está subiendo | **TOTAL** |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 3 | 5 | 3 | |
| Ausencia de un modelo de gestión | 3 | 5 | 5 | 3 | 13 |
| Inexistencia de vehículos para satisfacer a todos los usuarios | 5 | 5 | 3 | 3 | 11 |
| **TOTAL** | | 10 | 8 | 6 | |

Elaborado por: Marcela Romero B.

### 3.3.7. <u>Formulación de la Estrategia</u>

Después de este diagnóstico tanto interno como externo se puede definir las siguientes estrategias, que constituye el camino para obtener los objetivos deseados.

Estrategia de Crecimiento basada en la fidelización de los clientes con el fin de incrementar sus ventas hacia ellos, crecimiento rápido y la contínua expansión para abarcar más mercado y reducir la competencia, aumentar nuevas fuentes de ingreso con nuevos servicios, nuevos clientes, nuevos mercados.

Estrategia Competitiva abarca tres propósitos:

1. Liderazgo en el servicio es decir convertir al servicio en necesidad altamente deseable para los clientes.
2. Intimidad con la clientela conococer los servicios que necesita el cliente.
3. Excelencia operativa ofrecer una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que ninguna otra compañía pueda hacerlo.

Estrategia de Diferenciación, basada en el bienestar y mejora de las capacidades de los trabajadores y desarrollo sostenible que proporcionen un proceso más eficiente y seguro, lo cual se reflejará en un mejor servicio a clientes, además de construir relaciones eficientes con sus proveedores y clientes. De esto se desprende un crecimiento de calidad.

### 3.3.8. Definición de los Objetivos Estratégicos

Con la premisa de materializar lo establecido en la formulación de la estrategia y de cumplir con el objetivo central de esta investigación que es desarrollar un modelo de gestión que permita administrar, controlar y lograr un servicio más

eficiente, para la Compañía de Transporte Turístico RIOEMPRES TOURS S.A. se definen los siguientes objetivos estratégicos:

TABLA N° 16

Definición de los Objetivos Estratégicos

| Objetivos Estratégicos | |
|---|---|
| Rentabilidad , Crecimiento de Ingresos, Aumento del Cash - Flow | Aumentar la rentabilidad económica<br>Mantener un margen que garantice un flujo adecuado para el desembolso de gastos operativos y administrativos. |
| Liderazgo de Servicio | Ganar un crecimiento de la cuota de mercado en todo el país frente a los competidores. Liderar en el mercado. |
| Seguridad / Confiabilidad | Generar confianza, disminuir los índices de mortalidad y frecuencia de accidentes en las vías.<br>Garantizar el cumplimiento del contrato y la programación establecida. |

| | |
|---|---|
| Bienestar | Concientizar al personal de la compañía la misión, visión y los valores de la empresa (Cultura).<br>Disponer de líderes cualificados en la alta gerencia para incentivar al personal hacia el conocimiento y cumplimento de la estrategia.<br>Alinear los objetivos con la estrategia en todo el personal de la compañía. |
| Implementar un instrumento estratégico. | Proporcionar un modelo de gestión que permita desarrollar los procesos de una manera más eficiente y segura, lo cual reflejará una mejora en toda la organizción. |
| Superar las Expectativas de los clientes | Conocer a la clientela y satisfacerla, liderazgo en costos (Excelencia operativa). |

Fuente: Elaboración Propia del Autor

## 3.4. PERSPECTIVAS

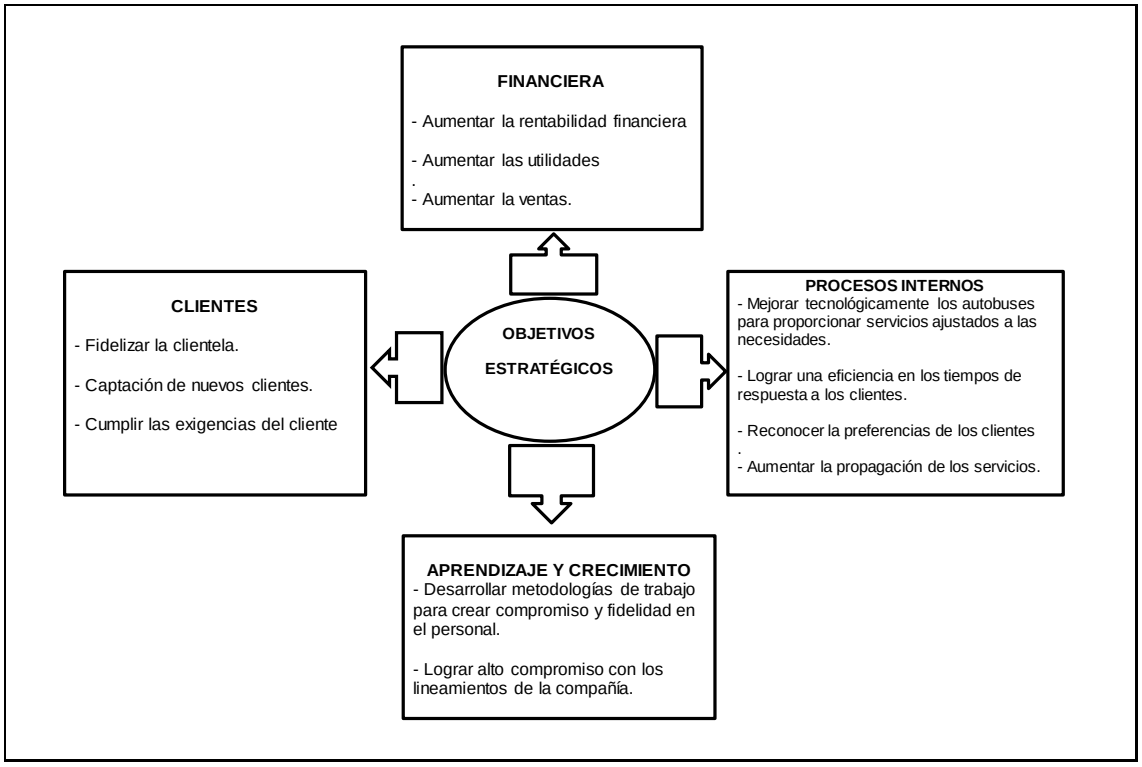
### 3.4.1. Objetivos Basados en las Perspectivas

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa-efecto, es así que los resultados financieros se conseguirán si los clientes están satisfechos, la proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes, los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente, el aprendizaje y crecimiento respalda los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.

Dentro de los principales objetivos basados en las perspectivas se mencionan los siguientes:

Gráfico N° 17

Objetivos Basados en las Perspectivas



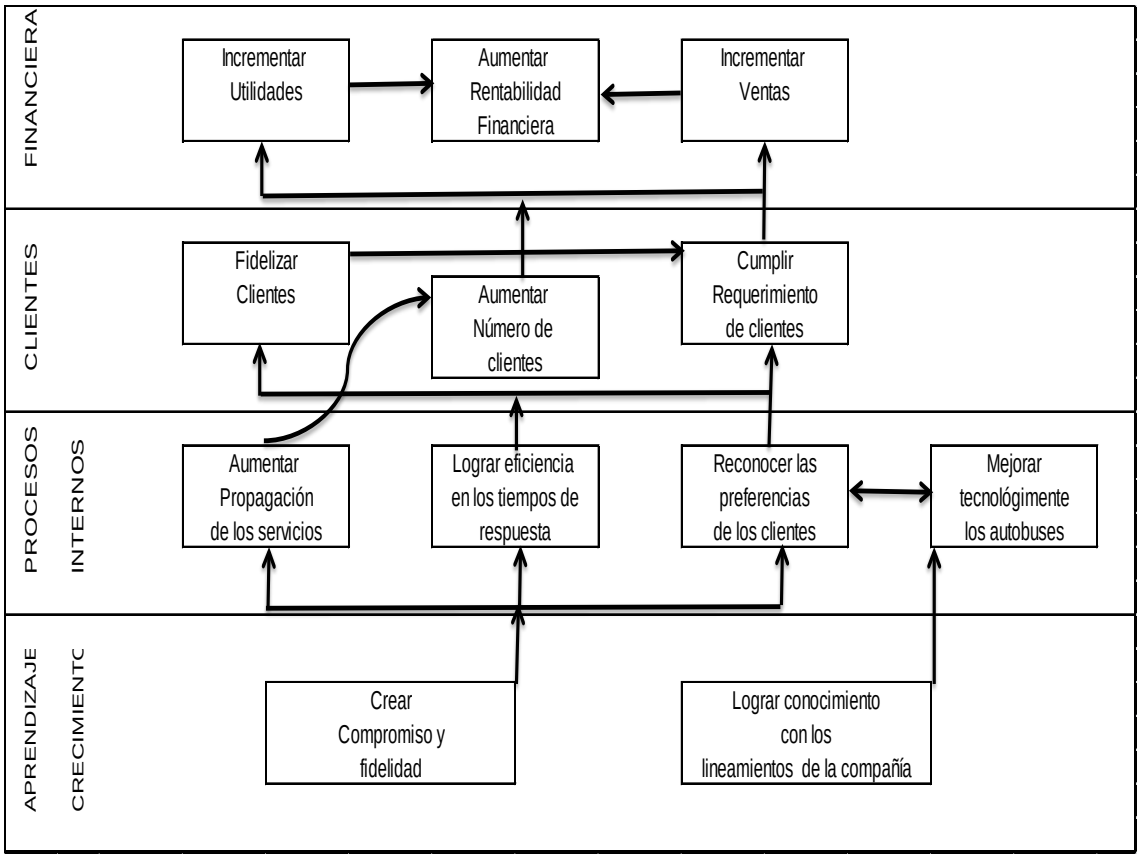

Fuente: Elaboración Propia del Autor,

### 3.4.2. Construcción del Mapa Estratégico

El mapa estratégico constituye un complemento del cuadro de mando integral, es una representación gráfica de la estrategia seguida por la compañía, en donde se aprecia la relación causa – efecto que se dan en los diferentes objetivos de las perspectivas.

Gráfico N° 18

Mapa Estratégico Compañía Rioempres Tours




Fuente: Elaboración Propia del Autor

## 3.4.3. Cuadro de Mando Integral

TABLA N° 17

CMI RIOEMPRES TOURS

| | OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR | FÓRMULA DE CÁLCULO | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | META | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| FINANCIERA | Aumentar la Rentabilidad Rentabiliad | Rentabilidad de Período | $RF = \frac{BN}{K}$ | Anual | 15% | Contador |
| | Aumentar las Utilidades | Variación del Margen Bruto | $MB = \frac{\text{Ingreso por Ventas - Costo de Ventas}}{\text{Ingreso por Ventas}}$ | Mensual | 15% | Contador |
| | Aumentar las Ventas | Crecimiento del Volúmen de Ventas | $VV = \left(\left(\frac{\text{Período Actu}}{\text{Período Ante}}\right)\right)^{-1} * 100$ | Anual | 60% | Contador |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| CLIENTES | Fidelizar Clientes | Cantidad de Clientes Estables | $\frac{\text{Total clientes - c nuevos - c retirados}}{\text{Total clientes- c nuevos}} * 100$ | Anual | 100% | Gerente Comercial Marketing |
| | | Índice de reclamos recibidos | $\frac{\text{Cantidad de Reclamos}}{\text{Total de Clientes}} * 100$ | Mensual | 0% | Gerente Comercial Marketing |
| | Captación de Nuevos Clientes | Porcentaje de nuevos clientes | $\frac{\text{N de clientes Nuevos}}{\text{Total de Clientes}} * 100$ | Anual | 50% | Gerente Comercial Marketing |
| | Consumar con las exigencias del cliente | Satisfacción del cliente | $\sum_{i=1}^{n} \frac{\text{Calificaciones}}{\text{N° Total de Ítems}}$ | Trimestral | 5 | Gerente Comercial Marketing |

| | OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR | FÓRMULA DE CÁLCULO | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | META | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Procesos Internos | Mejorar tecnológicamente los autobuses | Índice de costos de mejora | Costos de mejora / Total de Costos * 100 | Mensual | 25% | Gerente de Operaciones |
| | Eficiencia en tiempos de respuesta | Tiempos de respuesta | Promedio de días de respuesta a contar de la solicitud del servicio | Trimestral | 1 día | Gerente General |
| | Reconocer las preferencias | Tasa de Aprobación (Conformidad) | N de Contratos al mes / Total de Cotizaciones al mes | Mensual | 100% | Gerente de Operaciones |
| | Aumentar la propagación de los servicios | Porcentaje de costos en publicidad y marketing | Gastos Publicidad y Marketing / Total Gastos * 100 | Semestral | Aumentar el gasto al 5% | Gerente General |
| Aprendizaje y Crecimiento | Crear Compromiso y Fidelidad | Rotación del Personal | personal nuevo - personal desvinculado / total de personal * 100 | Anual | < 3% | Recursos Humanos |
| | Compromiso con los lineamientos de la compañía | Índice de satisfacción del personal | % de motivación y satisfacción por empleado | Semestral | 95% | Recursos Humanos |

Fuente: Elaboración Propia del Autor

### 3.4.3.1. Perpectiva Financiera

TABLA N° 18

*3.4.3.1.1. Objetivo Estratégico Aumentar la Rentabilidad Financiera*

Tableros de Control: Perspectiva Financiera

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivo Estratégico: F1** | Aumentar la Rentabilidad Financiera | |
| **Indicador** | Rentabilidad de Período | |
| **Descripción** | Porcentaje de aumento entre los ingresos antes de los impuestos e intereses entre dos períodos | |
| **Fórmula** | $RF = \frac{BN}{K}$<br>BN Beneficio Neto<br>K Capital más Reservas | $\frac{13.178,37}{133.615,00}$ 0,10 10 |
| **Semáforo** | **Rojo**<br>**Amarillo**<br>**Verde** | 10% < F1<br>10% ≤ F1 ≤ 15%<br>F1 > 15% |
| **Frecuencia de Medición** | Anual | |
| **Meta** | 15 | |
| **Unidad de Medida** | % | |
| **Fuente** | Estados Financieros | |
| **Responsable** | Contador | |

Fuente: Elaboración Propia del Autor

TABLA N° 19

### *3.4.3.1.2. Objetivo Estratégico Aumentar las utilidades*

Tableros de Control: Perspectiva Financiera

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivo Estratégico: F2** | Aumentar las Utilidades | |
| **Indicador** | Variación del Margen Bruto | |
| **Descripción** | Margen obtenido sobre las ventas | |
| **Fórmula** | Margen Bruto = Ingreso por Ventas - Costo de Ventas / Ingreso por Ventas | 497,796.25 - 464,694. 33.102 / 497.796,25 497796 / 0,07 7 |
| **Semáforo** | **Rojo** / **Amarillo** / **Verde** | 7% < F2 / 7% ≤ F2 ≤ 15% / F2 > 15% |
| **Frecuencia de Medición** | Mensual | |
| **Meta** | 15 | |
| **Unidad de Medida** | % | |
| **Fuente** | Estados Financieros | |
| **Responsable** | Contador | |

Fuente: Elaboración Propia del Autor

TABLA N° 20

### *3.4.3.1.3. Objetivo Estratégico Aumentar las Ventas*

Tableros de Control: Perspectiva Financiera

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivo Estratégico: F3** | Aumentar las Ventas | |
| **Indicador** | Crecimiento del Volúmen de Ventas | |
| **Descripción** | Crecimiento en ventas frente al periódo anterior. | |
| **Fórmula** | Volúmen de Ventas = $\left(\left(\frac{\text{Período Actu}}{\text{Período Ante}}\right)\right)^{-1} * 100$ | $\left(\left(\frac{497{,}796.25}{330{,}787.29}\right)\right)^{-1} * 100$ <br> 50.48 |
| **Semáforo** | **Rojo** <br> **Amarillo** <br> **Verde** | 50% < F3 <br> 50% ≤ F3 ≤ 60% <br> F3 > 60% |
| **Frecuencia de Medición** | Anual | |
| **Meta** | 60 | |
| **Unidad de Medida** | % | |
| **Fuente** | Estados Financieros | |
| **Responsable** | Contador | |

Fuente: Elaboración Propia del Autor

### 3.4.3.2. Perpectiva Clientes

TABLA N° 21

#### *3.4.3.2.1. Objetivo Estratégico Fidelizar Clientes*

Tableros de Control: Perspectiva Clientes

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivo Estratégico: C1** | Fidelizar Clientes | |
| **Indicador** | Cantidad de Clientes Estables | |
| **Descripción** | Estabilidad de Clientes | |
| **Fórmula** | $\frac{\text{Total clientes - c nuevos - c retirados}}{\text{Total clientes- c nuevos}} * 100$ | $\frac{420 - 126 - 54}{420 - 126} * 100$<br>$\frac{240}{294}$ 0.82 81.6 |
| **Semáforo** | **Rojo**<br>**Amarillo**<br>**Verde** | 81% < C1<br>81% ≤ C1 ≤ 95%<br>C1 > 95% |
| **Frecuencia de Medición** | Anual | |
| **Meta** | 100 | |
| **Unidad de Medida** | % | |
| **Fuente** | Base de datos de Clientes | |
| **Responsable** | Gerente Comercial - Marketing | |

Fuente: Elaboración Propia del Autor

TABLA N° 22

### *3.4.3.2.1.1. Objetivo Estratégico Fidelizar Clientes*

Tableros de Control: Perspectiva Clientes

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivo Estratégico: C1** | Fidelizar Clientes | |
| **Indicador** | Índice de reclamos recibidos | |
| **Descripción** | Cantidad de reclamos respecto al total de clientes | |
| **Fórmula** | $\frac{\text{Cantidad de Reclamos}}{\text{Total de Clientes}} * 100$ | $\frac{30}{420} * 100$<br>0.07 7.14 |
| **Semáforo** | **Rojo**<br>**Amarillo**<br>**Verde** | 7% < C1<br>4% ≤ C1 ≤ 7%<br>C1 < 4% |
| **Frecuencia de Medición** | Mensual | |
| **Meta** | 0 | |
| **Unidad de Medida** | % | |
| **Fuente** | Informe de reclamos de Clientes | |
| **Responsable** | Gerente Comercial - Marketing | |

Fuente: Elaboración Propia del Autor

TABLA N° 23

### *3.4.3.2.2. Objetivo Estratégico Captación de nuevos clientes*

Tableros de Control: Perspectiva Clientes

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivo Estratégico: C2** | Captación de Nuevos Clientes | |
| **Indicador** | Porcentaje de nuevos clientes | |
| **Descripción** | Cuantificación de clientes incorporados al portafolio. | |
| **Fórmula** | N de clientes Nuevos / Total de Clientes * 100 | 126 / 420 30 |
| **Semáforo** | **Rojo** 🔴<br>**Amarillo** 🟡<br>**Verde** 🟢 | 30% < C2<br>30% ≤ C2 < 45%<br>45% ≤ C2 |
| **Frecuencia de Medición** | Anual | |
| **Meta** | 50 | |
| **Unidad de Medida** | % | |
| **Fuente** | Base de datos de clientes | |
| **Responsable** | Gerente Comercial - Marketing | |

Fuente: Elaboración Propia del Autor

TABLA N° 24

### *3.4.3.2.3. Objetivo Estratégico Cumplir con las exigencias del cliente*

Tableros de Control: Perspectiva Clientes

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivo Estratégico: C3** | Consumar con las exigencias del cliente | |
| **Indicador** | Satisfacción del cliente | |
| **Descripción** | Grado de satisfacción del cliente a través de encuestas, con resultados significativos que permitan mejorar el desempeño | |
| **Fórmula** | $\sum_{i=1}^{n} \frac{\text{Calificaciones}}{\text{N° Total de Items}}$ | $\frac{408}{100}$ 4.08 |
| **Semáforo** | **Rojo** 🔴<br>**Amarillo** 🟡<br>**Verde** 🟢 | 4.08 < C3<br>4.08 ≤ C3 ≤ 5<br>C3 = 5 |
| **Frecuencia de Medición** | Trimestral | |
| **Meta** | 5 | |
| **Unidad de Medida** | Unidad | |
| **Fuente** | Escuesta de satisfacción del cliente | |
| **Responsable** | Gerente Comercial - Marketing | |

Fuente: Elaboración Propia del Autor

*3.4.3.2.4.* Presentación de Resultados de la Investigación por Encuestas

Población.- En esta investigación la población, está conformada por los habitantes de la ciudad de Riobamba que hasta el año 2015 son 569,249 habitantes.

Muestreo Aleatorio Simple.- Se eligió una muestra aleatoria simple de tamaño n=100 habitantes de la ciudad de Riobamba

Instrumentos para la recolección de datos.- Para la recolección de la información se utilizó una encuesta, que permitió la organización de los datos de mejor manera en vista del tamaño de la muestra llega a 100 encuestados, que es muy fácil de dominar, y como recomiendan los textos de estadística se realizó la tabulación e interpretación de los datos mediante una tabla de frecuencias e interpretación de los datos estadísticos. (Ver Anexo N 3.)

Procesamiento de Datos. Es una técnica que consiste en la recolección de los datos primarios de entrada, que para mi caso es la encuesta, cuyos resultados fueron evaluados y ordenados, de los cuales se obtuvo información útil, que luego pasó a ser analizada.

Para el punto posterior de investigación que es el análisis general de la encuesta, se desarrolló, un plan de tabulación manual de cada pregunta, organización de los datos, una vez tabulados los datos se elaboró la tabla de frecuencias estadísticas, elaboración de gráficos, interpretación de resultados y conclusión individual.

Una vez realizado todo el proceso estadístico, se pudo establecer las condiciones actuales en las que se encuentra la organización y la percepción del cliente sobre el servicio ofertado por la compañía, de esta manera se podrá alcanzar los objetivos de este estudio y denotar los procesos mal estructurados y no establecidos.

Análisis. El análisis general de la información obtenida nos brinda básicamente una visión sobre el objeto de estudio "Desarrollar un modelo de gestión que permita administrar, controlar y lograr un servicio más eficiente" análisis que nos ayudó a tomar las decisiones correctas para sellar nuestras dudas obtenidas en la encuesta, y que estas sean de utilidad para el desarrollo de la empresa.

Tabulación de la información

**Datos del entrevistado**

Entre los datos iniciales se demuestra los siguientes:

TABLA N° 25

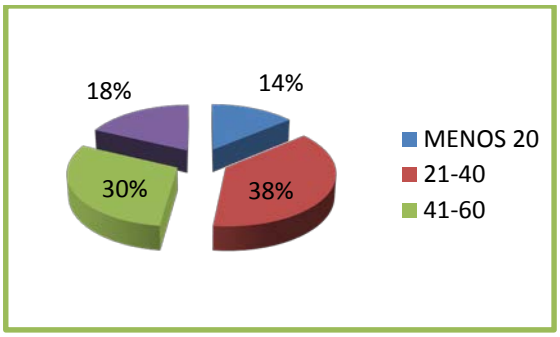
1. Edad

| Variable | Ni | Fi % | Fi Acum |
|---|---|---|---|
| MENOS 20 | 14 | 14% | 14% |
| 21-40 | 38 | 38% | 52% |
| 41-60 | 30 | 30% | 82% |
| MAS 61 | 18 | 18% | 100% |
| **TOTAL** | **100** | **100%** | |

Fuente: Elaboración Propia Del Autor

GRÁFICO N° 19

1. Edad




Fuente: Elaboración Propia Del Autor

**Interpretación**

Según el cuadro anterior el 14% representa a la edad menos de 20 años, el 38% corresponde a las edades comprendidas entre 21 - 40 años, el 30% las edades comprendidas entre 41 - 60 años y el 18% más de 61 años.

**Conclusión**

La mayor parte de personas entrevistadas comprenden las edades entre 21 - 40 años.

TABLA N°26

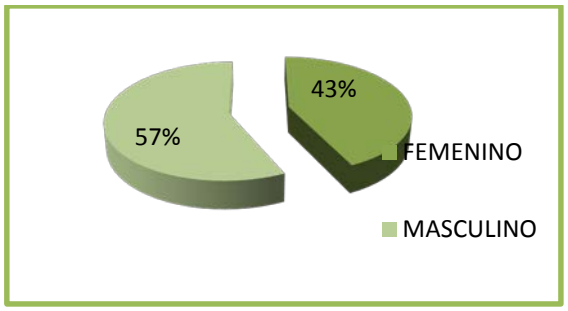
2. Género

| Variable | Ni | Fi % | Fi Acum |
|---|---|---|---|
| FEMENINO | 43 | 43% | 43% |
| MASCULINO | 57 | 57% | 100% |
| **TOTAL** | **100** | **100%** | |

Fuente: Elaboración Propia Del Autor

GRÁFICO N° 20

2. Género




Fuente: Elaboración Propia Del Autor

**Interpretación**

El 57% representa el género masculino y el 43% el género femenino.

**Conclusión**

La mayor parte de la personas entrevistadas  es de sexo masculino.

TABLA N° 27

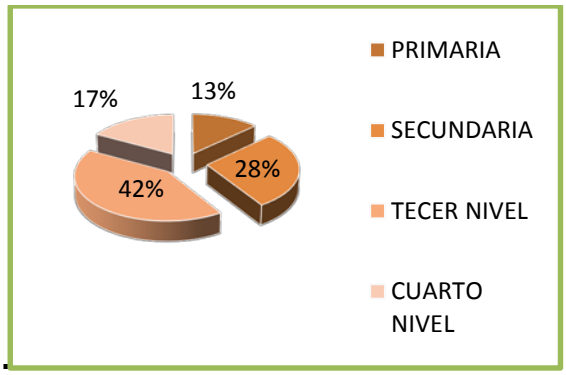
3. Nivel de Estudio

| Variable | Ni | Fi % | Fi Acum |
|---|---|---|---|
| PRIMARIA | 13 | 13% | 13% |
| SECUNDARIA | 28 | 28% | 41% |
| TECER NIVEL | 42 | 42% | 83% |
| CUARTO NIVEL | 17 | 17% | 100% |
| **TOTAL** | **100** | **100%** | |

Fuente: Elaboración Propia Del Autor

GRÁFICO N° 21

3. Nivel de Estudio




Fuente: Elaboración Propia Del Autor

**Interpretación**

Los resultados de la encuesta nos indica que un 13% corresponde a nivel primario, el 28% secundaria, el 42% representa a tercer nivel y por último el 17% cuarto nivel.

**Conclusión**

La mayor parte de personas entrevistadas poseen estudios de tercer nivel.

TABLA N° 28

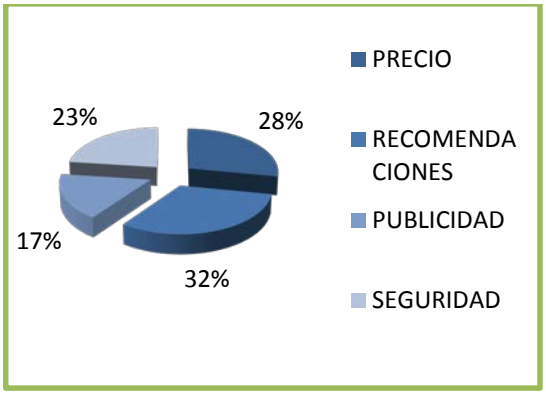
4. ¿Qué factor es el que más le interesa a la hora de elegir el servicio de Turismo?

| Variable | Ni | Fi % | Fi Acum |
|---|---|---|---|
| PRECIO | 28 | 28% | 28% |
| RECOMENDACIONES | 32 | 32% | 60% |
| PUBLICIDAD | 17 | 17% | 77% |
| SEGURIDAD | 23 | 23% | 100% |
| **TOTAL** | **100** | **100%** | |

Fuente: Elaboración Propia Del Autor

GRÁFICO N° 22

4. ¿Qué factor es el que más le interesa a la hora de elegir el servicio de Turismo?




Fuente: Elaboración Propia Del Autor

**Interpretación**

Dentro del factor que más le interesa al usuario a la hora de elegir el servicio de Turismo tenemos un 28% que corresponde al precio, el 32% recomendaciones de mis amigos/ familiares, el 17% Publicidad de las ofertas y por último el 23% toma en cuenta la Seguridad en el servicio

**Conclusión**

A la hora de elegir el servicio de Turismo el factor más influyente son las recomendaciones de amigos/ familiares.

TABLA N° 29

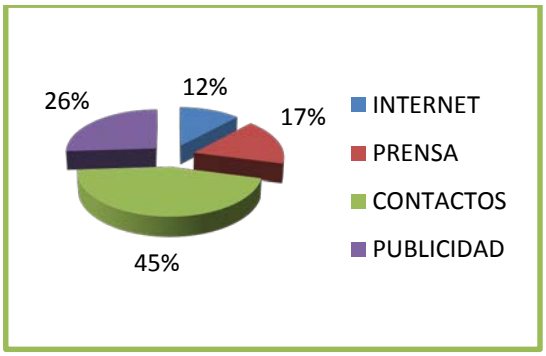
5. ¿Por qué medio conoció nuestro servicio?

| Variable | Ni | Fi % | Fi Acum |
|---|---|---|---|
| INTERNET | 12 | 12% | 12% |
| PRENSA | 17 | 17% | 29% |
| CONTACTOS | 45 | 45% | 74% |
| PUBLICIDAD | 26 | 26% | 100% |
| **TOTAL** | **100** | **100%** | |

Fuente: Elaboración Propia Del Autor

GRÁFICO N° 23

5. ¿Por qué medio conoció nuestro servicio?




Fuente: Elaboración Propia Del Autor

**Interpretación**

Según el cuadro anterior el 12% corresponde al Internet, el 17% represente al medio de la Prensa, el 45% conoce a la Compañía mediante sus contactos y por último el 26% mediante publicidad.

**Conclusión**

El servicio que ofrece la Compañía se conoce mediante sus contactos.

TABLA N° 30

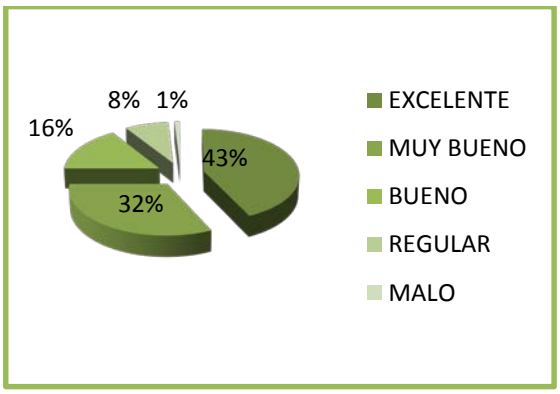
6. ¿Cuál fue su grado de satisfacción con el nivel y la calidad del servicio durante su viaje?

| Variable | Ni | Fi % | Fi Acum |
|---|---|---|---|
| EXCELENTE | 43 | 43% | 43% |
| MUY BUENO | 32 | 32% | 75% |
| BUENO | 16 | 16% | 91% |
| REGULAR | 8 | 8% | 99% |
| MALO | 1 | 1% | 100% |
| **TOTAL** | **100** | **100%** | |

Fuente: Elaboración Propia Del Autor

GRÁFICO N° 24

6. ¿Cuál fue su grado de satisfacción con el nivel y la calidad del servicio durante su viaje?




Fuente: Elaboración Propia Del Autor

**Interpretación**

Según el cuadro anterior el 43% tiene un grado de satisfacción excelente, el 32% muy bueno, el 16% tiene un grado de satisfacción bueno, el 8% regular y por último el 1% percibe un grado de satisfacción malo.

**Conclusión**

El servicio que ofrece la Compañía tiene un grado de satisfacción excelente.

TABLA N° 31

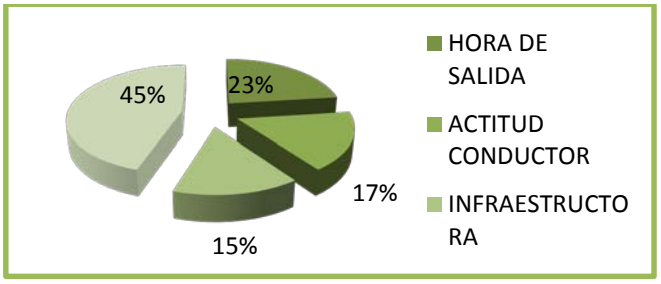
7. ¿Qué le decepcionó del servicio?

| Variable | Ni | Fi % | Fi Acum |
|---|---|---|---|
| HORA DE SALIDA | 23 | 23% | 23% |
| ACTITUD CONDUCTOR | 17 | 17% | 40% |
| INFRAESTRUCTORA | 15 | 15% | 55% |
| ATENCIÓN A BORDO | 45 | 45% | 100% |
| **TOTAL** | **100** | **100%** | |

Fuente: Elaboración Propia Del Autor

GRÁFICO N° 25

7. ¿Qué le decepcionó del servicio?




Fuente: Elaboración Propia Del Autor

**Interpretación**

El tiempo de embarque y hora de salida arroja un 23% como consecuencia de mala imagen del servicio que la compañía ofrece, el 17% La actitud del conductor y su personalidad, el 15% la infraestructura del autobús y por último la atención a bordo con un porcentaje del 45%.

**Conclusión**

La atención a bordo es el servicio que decepcionó al cliente.

TABLA N° 32

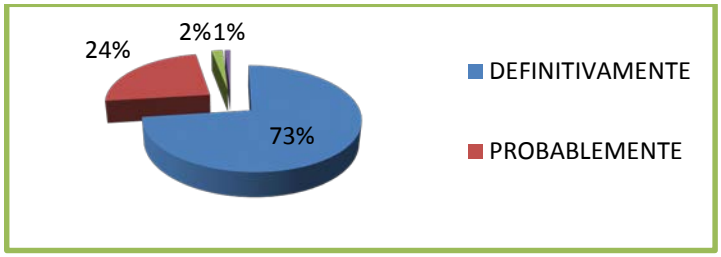
8. ¿Usaría nuestro servicio en el futuro?

| Variable | Ni | Fi % | Fi Acum |
|---|---|---|---|
| DEFINITIVAMENTE | 73 | 73% | 73% |
| PROBABLEMENTE | 24 | 24% | 97% |
| PROBABLEMENTE NO | 2 | 2% | 99% |
| DEFINITIVAMENTE NO | 1 | 1% | 100% |
| **TOTAL** | **100** | **100%** | |

Fuente: Elaboración Propia Del Autor

GRÁFICO N° 26

8. ¿Usaría nuestro servicio en el futuro?




Fuente: Elaboración Propia Del Autor

**Interpretación**

El 73% corresponde a la variable que definitivamente utilizaría el servicio de Rioempres Tours, el 24% probablemente lo utilizaría, el 2% probablemente no, y definitivamente no el 1%.

**Conclusión**

Definitivamente los usuarios si utilizarían el servicio de Rioempres Tours

### 3.4.3.3. Perpectiva Procesos Internos

TABLA N° 33

*3.4.3.3.1. Objetivo Estratégico, Mejorar tecnológicamente los autobuses para proporcionar servicios ajustados las necesidades*

Tableros de Control: Perspectiva Procesos Internos

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivo Estratégico: PI 1** | Mejorar tecnológicamente los autobuses | |
| **Indicador** | Índice de costos de mejora | |
| **Descripción** | Proporción de costos de mejora sobre total de costos | |
| **Fórmula** | $\frac{\text{Costos de mejora}}{\text{Total de Costos}} * 100$ | $\frac{197{,}205.87}{464{,}694.62} * 100$<br>42.44 |
| **Semáforo** | **Rojo**<br>**Amarillo**<br>**Verde** | 42% > C2<br>30% ≤ C2 ≤ 42%<br>30% < C2 |
| **Frecuencia de Medición** | Mensual | |
| **Meta** | 25 | |
| **Unidad de Medida** | % | |
| **Fuente** | Estado de Pérdidas y Ganancias | |
| **Responsable** | Gerente de Operaciones | |

Fuente: Elaboración propia del Autor

TABLA N° 34

*3.4.3.3.2. Objetivo Estratégico Lograr una eficiencia en tiempos de respuesta a los clientes*

Tableros de Control: Perspectiva Procesos Internos

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivo Estratégico: PI 2** | Eficiencia en tiempos de repuesta | |
| **Indicador** | Tiempos de respuesta | |
| **Descripción** | Tiempo que se tarda en responder al cliente el requerimiento del servicio | |
| **Fórmula** | Promedio de días de respuesta a contar de la solicitud del servicio | |
| **Semáforo** | **Rojo**<br>**Amarillo**<br>**Verde** | 2 > PI2<br>1 ≤ PI2 ≤ 2<br>PI2 ≤ 2 |
| **Frecuencia de Medición** | Trimestral | |
| **Meta** | 1 día | |
| **Unidad de Medida** | Días | |
| **Fuente** | Historial de Requerimientos | |
| **Responsable** | Gerente General | |

Fuente: Elaboración propia del Autor

TABLA N° 35

*3.4.3.3.3. Objetivo Estratégico Reconoer las preferencias de los clientes*

Tableros de Control: Perspectiva Procesos Internos

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivo Estratégico: PI 3** | Reconocer las preferencias | |
| **Indicador** | Tasa de Aprobación (Conformidad) | |
| **Descripción** | Aprobación del cliente respecto al total de cotizaciones al mes | |
| **Fórmula** | N de Contratos al mes / Total de Cotizaciones al mes | 250 / 300 0.83 |
| **Semáforo** | **Rojo** 🔴<br>**Amarillo** 🟡<br>**Verde** 🟢 | 83% > PI3<br>83% ≤ PI3 < 96%<br>PI3 ≥ 96% |
| **Frecuencia de Medición** | Mensual | |
| **Meta** | 100 | |
| **Unidad de Medida** | % | |
| **Fuente** | Historial de Requerimientos | |
| **Responsable** | Gerente Operaciones | |

Fuente: Elaboración propia del Autor

TABLA N° 36

### *3.4.3.3.4. Objetivo Estratégico Aumentar la propagación de los servicios*

Tableros de Control: Perspectiva Procesos Internos

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivo Estratégico: PI 4** | Aumentar la propagación de los servicios | |
| **Indicador** | Porcentaje de costos en publicidad y marketing | |
| **Descripción** | Aprobación del cliente respecto al total de cotizaciones al mes | |
| **Fórmula** | astos Publicidad y Marketi / Total Gastos * 100 | 1,063 / 464,695 * 100<br>0.23 |
| **Semáforo** | **Rojo**<br>**Amarillo**<br>**Verde** | 5% > PI4<br>5% < PI4 ≤ 5%<br>PI4 ≤ 5% |
| **Frecuencia de Medición** | Semestral | |
| **Meta** | Aumentar el gasto al 5% | |
| **Unidad de Medida** | % | |
| **Fuente** | Estado de Pérdidas y Ganancias | |
| **Responsable** | Gerente General | |

Fuente: Elaboración propia del Autor

### 3.4.3.4. Aprendizaje y Crecimiento

TABLA N° 37

*3.4.3.4.1 Objetivo Estratégico Desarrollo de metodologías de trabajo para crear compromiso y fidelidad en el personal*

Tableros de Control: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivo Estratégico: AC1** | Crear Compromiso y Fidelidad | |
| **Indicador** | Rotación del Personal | |
| **Descripción** | Retiro del personal | |
| **Fórmula** | $\frac{\text{personal nuevo - personal desvinculado}}{\text{total de personal}} * 100$ | $\frac{8 - 6}{25}$ $\frac{2}{25}$ 8 |
| **Semáforo** | **Rojo** 🔴<br>**Amarillo** 🟡<br>**Verde** 🟢 | 8% < AC1<br>3% ≤ AC1 ≤ 8%<br>AC1 < 3% |
| **Frecuencia de Medición** | Anual | |
| **Meta** | < 3% | |
| **Unidad de Medida** | % | |
| **Fuente** | Informe de Recursos Humanos | |
| **Responsable** | Recursos Humanos | |

Fuente: Elaboración propia del Autor

TABLA N° 38

*3.4.3.4.2 Objetivo Estratégico Lograr alto compromiso con los lineamientos de la compañía*

Tableros de Control: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivo Estratégico: AC2** | Compromiso con los lineamientos de la compañía | |
| **Indicador** | Índice de satisfacción del Personal | |
| **Descripción** | Identificar empleados desmotivados, con riesgos de renuncia | |
| **Fórmula** | % de motivación y satisfacción por empleado | |
| **Semáforo** | **Rojo**<br>**Amarillo**<br>**Verde** | AC2 ≤ 75%<br>70% < F3 < 85%<br>AC2 ≥ 85% |
| **Frecuencia de Medición** | Semestral | |
| **Meta** | 95% | |
| **Unidad de Medida** | % | |
| **Fuente** | Informe de Recursos Humanos | |
| **Responsable** | Recursos Humanos | |

Fuente: Elaboración propia del Autor

## 3.5. CUADRO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

A continuación se presentan los cuadros de iniciativas estratégicas de cada una de las áreas de la compañía Rioempres Tours.

### 3.5.1. Iniciativa Estratégica: Finanzas

TABLA N° 39

Iniciativa Estratégica Finanzas

| PERPECTIVA | Metas | Iniciativa | |
|---|---|---|---|
| FINANCIERA | » Aumentar la rentabilidad en 15% anual durante los siguientes 2 años.<br>» Aumentar las utilidades en un porcentaje del 15% anual en los 2 años siguientes.<br>» Aumentar las ventas en un 60% durante los siguientes 3 años. | Aumentar el volúmen de Ventas | Mejorar la fuerza de ventas<br>Crear canales de ventas<br>Estrategias de Marketing y Ventas |
| | | Disminuir Costos | Costos por falta de productvidad<br>Costos de Mantenimiento<br>Costos Servicios Básicos |

Fuente: Elaboración propia del Autor

### 3.5.2. Iniciativa estratégica: Clientes

TABLA N° 40

Iniciativa Estratégica Clientes

| PERPECTIVA | Metas | Iniciativa | |
|---|---|---|---|
| CLIENTES | ➢ Fidelizar la clientela en un 100%<br>➢ Aumentar la cantidad de clientes | Lanzar una propuesta distintiva de ventas (PDV).<br>Diversificar el servicio. | Ofrecer un servicio distinto de la competencia.<br>Desarrollo contínuo de nuevos servicios. |
| | ➢ Cumplir los requerimientos de la clientela. | Crear nuevos beneficios<br>Crear planes atractivos para quienes no son clientes. | Servicio de Posventa<br>Efectivo plan de fidelización<br>Flexibilidad en las condiciones para efectivizar los incentivos o premios. |

Fuente: Elaboración propia del Autor

### 3.5.3. Iniciativa estratégica: Procesos Internos

TABLA N° 41

Iniciativa Estratégica Procesos Internos

| PERPECTIVA | Metas | Iniciativa |
|---|---|---|
| PROCESOS INTERNOS | ➢ Mejorar tecnológicamente los autobuses.<br>➢ Lograr una eficiencia en los tiempos de respuesta a los clientes a un tiempo mínimo de un día.<br>➢ Reconocer la preferencia de los clientes.<br>➢ Aumentar la propagación de los servicios. | Adquirir nuevas herramientas tecnológicas para asegurar la calidad del servicio, renovar el parque automotriz paulatinamente.<br>Elaborar una nueva evaluación cualitativa estricta para minimizar las quejas de los clientes.<br>Reforzar la imagen de la compañía. |

Fuente: Elaboración propia del Autor

### 3.5.4. Iniciativa estratégica: Aprendizaje y Crecimiento

TABLA N° 42

Iniciativa Estratégica Aprendizaje y Crecimiento

| PERPECTIVA | Metas | Iniciativa |
|---|---|---|
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Desarrollar metodologías de trabajo para crear compromiso y fidelidad en el pesonal. | Publicar informes mensuales para los trabajadores en donde se pueda apreciar el grado de crecimiento de la compañía. |
| | | Plan de capacitación a todos los trabajadores según su desempeño. |
| | Lograr alto compromiso con los lineamientos de la compañía. | Publicar en cada área la misión, visión y objtivos estratégicos de la compañía para que el personal tenga el compromiso con la misma. |

Fuente: Elaboración propia del Autor

# CAPITULO IV

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 4.1. CONCLUSIONES

El modelo de gestión Balanced Scorecard ha demostrado ser hasta el momento una valiosa herramienta de implementación de la estrategia, para la compañía Rioempres Tours que permitirá administrar, controlar y lograr un servicio más eficiente.

El presente trabajo ha dado conocer las definiciones necesarias para obtener una visión completa y una guía para el conocimiento específico de los métodos que se utilizaron en la recolección de la información para describir lo que es un modelo de gestión.

El diseño del modelo de gestión basado en el Balance Scorecard o cuadro de Mando Integral, ha permitido ver a la compañía desde diferentes perspectivas proporcionando un conocimiento único del giro del negocio en toda la organización, y de esta forma plantear propuestas para una mejora continua de los procesos que le dificulta a la compañía lograr un posicionamiento, seguimiento sobre el desarrollo del mismo para determinar la situación actual de la organización en costos, calidad, seguridad, sin duda algo completamente importante para que la compañía alcance su visión.

El Cuadro de Mando Integral mediante sus cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje – crecimiento, facilita la aplicación de

la estrategia a través del mapa estratégico que sirve como guía para implementar dicho modelo.

El Cuadro de Mando Integral permitirá a Rioempres Tours desempeñar sus actividades en el proceso de transporte turístico de pasajeros de manera organizada, balanceada y estratégica saneando los objetivos estratégicos e impactando en la productividad y rentabilidad de la compañía.

Dentro de los hallazgos de la investigación por encuestas, se encontró que el servicio que ofrece la Compañía tiene un grado de satisfacción excelente, en este punto lo importante es saber mantener la excelencia en el servicio innovando cada día y agregando valor que sea diferente de la competencia.

Todos los objetivos estratégicos planteados pueden ser cumplidos siempre y cuando exista un compromiso serio de la alta gerencia, y esta a su vez busque la forma de direccionar todos los esfuerzos de su equipo de colaboradores.

## 4.2. RECOMENDACIONES

El modelo de gestión basado en el Balance Scorecard logrará los resultados esperados en la compañía Rioempres Tours si realiza las siguientes recomendaciones.

Se recomienda solicitar un incremento de cupo en la Agencia Nacional de Tránsito, en temporada alta hay un déficit de autobuses lo que impide atender los requerimientos de todos los usuarios.

Gestionar mesas de diálogo con el gobierno de turno, en busca de una mejora del transporte turístico en el Ecuador, como es erradicar la competencia ilegal con un mayor control, bloqueo de precios en los insumos o repuestos para los autobuses.

Sacar provecho de cada una de las oportunidades que tiene la compañía como es la demanda creciente, la flota vehicular con la que cuenta para la apertura de nuevos mercados, las buenas relaciones con socios clave y la infraestructura vial que ofrece el país.

Al establecer una estructura organizacional, sus procesos, así como su misión, visión, valores, objetivos es de vital importancia que estas sean difundidas a todo el personal que conforma la compañía Rioempres Tours para que exista el conocimiento y cooperación en conjunto para el logro de los objetivos propuestos.

Para cumplir con los objetivos estratégicos, es importante utilizar los tableros de control que se sugiere por cada perspectiva, esto incluye el monitoreo constante de los indicadores por parte de la alta gerencia y de esta manera evaluar si se está cumpliendo las metas trazadas.

Se recomienda realizar encuestas periódicas para medir el grado de satisfacción del servicio y conseguir una intimidad con la clientela para conocer a los clientes y satisfacerlos con lo que realmente necesita y en el momento que lo necesita. La que la opinión de los clientes debe ser el principal motor que impulse a la empresa a brindar un servicio de calidad e innovación continua.

Realizar una renovación constante de la flota vehicular como se indica en uno de los objetivos estratégicos encaminado a lograr calidad, comodidad y seguridad del cliente, lo que dará lugar a un aumento en el volumen de las ventas que se tiene como meta un 60% anual.

Es de vital importancia que la compañía expanda sus puntos de venta en las principales ciudades del país como Quito, Guayaquil y Cuenca que a largo plazo generará la facilidad de compra y rapidez en el servicio, y sobretodo un incremento en la rentabilidad financiera para los accionistas.

# ANEXOS

ANEXO N 1

FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Estas funciones o actividades de los integrantes del organigrama estructural fueron tomadas del manual de funciones de la compañía Rioempres Tours.

**Junta de Accionistas**.

**a.** Designar al Presidente, al Gerente General, al Comisario Principal y suplente, así como a los vocales principales y alternos de Directorio.

**b.** Conocer y resolver los informes que presente el Directorio y los órganos de Administración y fiscalización, con relación a los balances, repartos de utilidades, formación de reservas, administración.

**c.** Resolver sobre el aumento o disminución del capital. Prórroga del plazo, disolución anticipada, cambio de domicilio, de objeto social y demás reformas al Estatuto, de conformidad con la Ley de Compañías.

**d.** Aprobar anualmente el presupuesto de la Compañía.

**e.** Fijar las remuneraciones que recibirán el Presidente, los Vocales del Directorio, el Gerente General y el Comisario.

**f.** Resolver acerca de la disolución y liquidación de la Compañía, designar a los liquidadores. Señalar la remuneración de los liquidadores y considerar las cuentas de la liquidación.

**g.** Fijar la cuantía de los actos y contratos para cuyo otorgamiento o celebración, el Gerente General requiere autorización del Directorio; y, la de

los que requieren autorización de la Junta General de Accionistas, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo doce de la Ley de Compañías.

**h.** Autorizar al Gerente General el otorgamiento de poderes Generales de conformidad con la Ley.

**i.** Interpretar obligatoriamente el presente Estatuto y dictar los Reglamentos de la Compañía.

**j.** Resolver cualquier asunto que fuere sometido a su consideración y que fuere atribución de otro órgano de la Compañía.

**k.** Los demás que contemple la Ley y estos Estatutos.

**Directorio**

Las funciones del Directorio son las siguientes:

**a.** Sesionar ordinariamente cada tres meses y ordinariamente cuando fueran convocados,

**b.** Someter a consideración de la Junta General de Accionistas, el proyecto de presupuesto en el mes de enero de cada año.

**c.** Autorizar la compra de inmuebles a favor de la Compañía, así como la celebración de contratos de hipoteca y cualquier otro gravamen que limite el derecho de dominio o posesión de los bienes inmuebles de propiedad de la Compañía.

**d.** Autorizar al Gerente General el otorgamiento y celebración de actos y contratos para los que se requiera tal aprobación en razón de La cuantía fijada por la Junta General.

**e.** Controlar el movimiento económico de la Compañía y dirigir la política de los negocios de la misma.

**f.** Contratar los servicios de auditoría interna de acuerdo a la ley.

**g.** Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General y las disposiciones legales del Estatuto y Reglamentos.

**h.** Presentar anualmente a conocimiento de la Junta General de Accionistas la creación e incrementos de reserva legales facultativas o especiales.

**Presidente**.

Son funciones y deberes del presidente de la Compañía, las siguientes:

**a.** Representar legalmente a la Compañía en forma Judicial y extrajudicial en caso de ausencia del Gerente General.

**b.** Convocar y presidir las sesiones de la Junta General y de directorio

**c.** Legalizar con su firma los certificados provisionales y las acciones.

**d.** Suscribir conjuntamente con el secretario, las actas de las sesiones de la Junta General y de Directorio.

**e.** Vigilar la marcha general de la Compañía y el desempeño de las funciones de los servidores de la misma e informar de estos particulares a la Junta General de Accionistas.

**f.** Velar por el cumplimiento del objeto social de la Compañía y por la aplicación de las políticas de la entidad.

**g.** Firmar el nombramiento de Gerente General y conferir copias del mismo debidamente certificado.

**h.** Subrogar al Gerente General, por falta o ausencia temporal definitiva, con todas las atribuciones, conservando las propias, mientras dure la ausencia o hasta que la Junta General de Accionistas designe al sucesor y se haya inscrito el nombramiento.

**i.** Las demás que señale la ley de compañías, el estatuto y reglamentos de la compañía y la Junta General de Accionistas.

**Gerente General**.

El Gerente General es la autoridad ejecutiva de la Compañía y como tal sus funciones y deberes son las siguientes:

**a.** Representar legalmente a la compañía en forma legal y extrajudicial en forma conjunta con el presidente, pudiendo ejercerlo en forma conjunta con el presidente en forma individual cuando exista autorización escrita del presidente.

**b.** Convocar a Junta General conjunta o separadamente del Presidente de la Compañía.

**c.** Dirigir la gestión de los negocios sociales y financieros así como la marcha administrativa de la Compañía.

**d.** Dirigir la gestión económica financiera de la Compañía.

**e.** Gestionar, planificar coordinar, poner en marcha y cumplir las actividades de la Compañía.

**f.** Realizar pagos por concepto de gastos administrativos de la Compañía.

**g.** Realizar inversiones, adquisiciones y negocios, sin necesidad de la firma conjunta con el presidente, hasta por el monto que este autorizado.

**h.** Suscribir el nombramiento del Presidente y conferir copias certificadas del mismo.

**i.** Inscribir su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil.

**j.** Presentar anualmente informe de labores ante la Junta General de Accionistas.

**k.** Conferir Poderes Especiales y generales de acuerdo a lo dispuesto en el Estatuto y la Ley.

**l.** Nombrar empleados, y fijar sus remuneraciones así como aceptar sus renuncias.

**m.** Cuidar que se lleven de acuerdo a la ley, los libros de contabilidad, el de accionista y las actas de la Junta General de Accionistas.

**n.** Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Accionistas.

**o.** Actuar como Secretario de las Juntas Generales y llevar el libro de actas correspondientes.

**p.** Suscribir, pagar aportes, endosar, protestar y cancelar letras de cambio, pagarés mercantiles y más títulos de crédito.

**q.** Abrir cuentas corrientes y de ahorros hacer depósitos en ellas y efectuar retiros mediante cheques, libranzas, órdenes de pago o en cualquier otra forma, siempre que tenga relación con los negocios de la Compañía y con autorización del presidente, cuando excedan de montos autorizados por la Junta de Accionistas.

**r.** Presentar a la Junta General de Accionistas, los balances, el estado de pérdidas o ganancias y la propuesta de distribución de beneficios dentro de los tres primeros meses siguientes al cierre del ejercicio económico.

**s.** Ejercer y cumplir las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que establece la Ley de Compañías, el presente Estatuto y reglamentos de la Compañía así como las que señale la Junta General de Accionistas.

**t.** Legalizar las transferencias de socios en la Superintendencia de Compañías.

**u.** Realizar las revisiones semestrales de la flota vehicular en la Agencia Nacional de Tránsito.

**Secretaria**

El(a) Secretaria cumple con las siguientes funciones:

**a.** Redactar oficios, contratos, memorandos y otros documentos de oficina.

**b.** Tomar dictados variados escritos.

**c.** Redactar correspondencia.

**d.** Atender y efectuar llamadas telefónicas.

**e.** Mantener actualizado y organizado el archivo de la empresa.

**f.** Enviar y recibir correspondencia.

**g.** Atender al público proporcionar la información más idónea acerca de la empresa y sus servicios.

**h.** Revisar la agenda diaria del Gerente General.

**i.** Programar citas.

**j.** Recibir documentación.

**k.** Despachar documentación.

**l.** Elaborar proformas del servicio de transporte.

**m.** Receptar y despachar documentación dentro y fuera de la Institución.

**n.** Mediante delegación Adhog de Gerencia y Nombramiento de Junta de Accionistas, asistir y elaborar actas de las sesiones del Directorio, Junta de Accionistas y otros que designe el Gerente General.

**o.** Administrar la documentación y el archivo y otorgar certificaciones de los documentos institucionales que solicite el Directorio y la Gerencia General.

**p.** Conferir copias certificadas de la documentación oficial sobre los asuntos técnicos, administrativos de la empresa, previa autorización del Gerente.

**q.** Responder el oportuno trámite de los asuntos que debe conocer el Directorio en pleno y atender el despacho diario de las telecomunicaciones.

**r.** Coordinar el funcionamiento de la unidad de la documentación y archivo en forma conjunta con la Dirección Administrativa.

**s.** Registrar los acuerdos y disposiciones dictadas por el Directorio y Junta General de Accionistas de la Empresa.

**t.** Otros que determine necesarios por Gerencia.

**Financiero.**

a. Es el responsable máximo de las áreas de finanzas, administración y contabilidad de la empresa.

b. Supervisa normalmente las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería, análisis financiero, las auditorías y, en muchos casos, los sistemas de proceso de datos.

c. Se responsabiliza, de la veracidad de las cuentas de la empresa en sus partidas de activo, pasivo y resultados.

d. Elabora, directa o indirectamente, la documentación contable requerida por los organismos oficiales y prepara los datos para la liquidación de los impuestos.

e. Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse.
f. Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
g. Negociación con clientes, en temas relacionas con crédito y pago de proyectos
h. Manejo del inventario
i. Encargado de todos los temas relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
j. Digitar informes, documentos y cuadros estadísticos;
k. Mantener al día el stock de útiles de escritorio, efectuando su distribución y control de los mismos;
l. Realizar funciones y atribuciones propias de su competencia que le sean asignadas por su Jefe inmediato;
m. Pagar puntualmente los sueldos a los trabajadores, impuestos, tasas, y obligaciones contraídas por la compañía con los proveedores.
n. Supervisar el movimiento económico de Tesorería, recaudación, pagaduría, caja operacional, caja chica u otros inherente al flujo y movimiento económico de la empresa.

**Operaciones**

**a.** Análisis de los aspectos Operativos de la compañía.

**b.** Proyectar inversiones para el desarrollo operacional del servicio de transporte con el fin de alcanzar los objetivos y metas.

**c.** Desarrollar estrategias para mejorar las ventas en los servicios que oferta la empresa.

**d.** Tratar en forma directa con líderes de grupos así como estar al tanto de las situaciones presentadas con las personas a su cargo.

**e.** Atender clientes y tener la capacidad de resolver inquietudes y reclamos.

**f.** Manejar con diplomacia conflictos internos y externos.

**g.** Conocer y entender todos los procesos y los recursos que se utilizan.

**h.** Identificar y poner en conocimiento de la gerencia los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos.

**i.** Hacer seguimiento a todos los proyectos que lidera y responderle al cliente por el mismo.

**j.** Es responsable de reportar oportunamente y de acuerdo a los requerimientos información necesaria para la facturación.

**k.** Formular y proponer a la Alta Dirección, los objetivos, lineamientos de política, estrategia, planes y programas para el desarrollo de las actividades de su ámbito funcional, en coordinación con la Oficina de Planeamiento;

**l.** Dirigir, coordinar y controlar la elaboración de normas, procedimientos y criterios técnicos para el desarrollo de los procesos y actividades bajo su competencia; así como elaborar Directivas para la implantación de los lineamientos de política, estrategias, planes y programas referidos al Sistema de Ingeniería – Planeamiento y Control Operacional;

**m.** Brindar apoyo, asesoría técnica a los Comités y/o Comisiones de Licitaciones, Concursos Públicos, Adjudicaciones Directas con publicación y sin publicación, para el desarrollo oportuno y eficiente de sus actividades;

**n.** Propiciar la automatización para la recopilación y procesamiento de la información técnica en aspecto de su competencia funcional;

**o.** Control y entrega de vales de combustible a los colaboradores en calidad de conductores.

**p.** Coordinar con las Agencias de Viajes Nacionales e Internacionales para el efecto de turistas extranjeros.

**q.** Coordinar con los guías y conductores el efecto del servicio de transporte turístico a fin de llegar a un servicio eficiente.

**r.** Coordinar las rutas y servicios entre las Agencias de Viajes y el guía.

**s.** Coordinar, supervisar y controlar el desarrollo del servicio de transporte turístico a los conductores.

**t.** Establecer indicadores de servicio mediante un informe a gerencia.

**u.** Desarrollar un informe con indicadores de los conductores a fin de que la gerencia determine si es o no el colaborador del mes.

**v.** Coordinar los servicios que otorga la empresa si lo tuviere la dirección de sucursales.

**w.** Elaborar y dirigir las órdenes de trabajo.

**x.** Planificar semanalmente el cuadro de trabajo.

**y.** Revisar diariamente el correo electrónico y la página web.

**z.** Elaboración y emisión de proformas escritas y electrónicas.

**aa.** Y otros que determinen la operación de transporte turístico determinado por el gerente general.

**Marketing y Ventas**

**a.** Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.

**b.** Establecer un modelo de evaluación en coordinación con la Gerencia, que permita conocer el avance y los resultados de las ventas.

**c.** Realizar análisis del sector de transporte turístico que incluya Clientes, Proveedores, Competencia, Servicios Sustitutos y a los posibles ingresantes al Mercado.

**d.** Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes.

**e.** Analizar y determinar la Rentabilidad de los diferentes Servicios que presta y/o prestará la Empresa.

**f.** Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios que presta la empresa.

**g.** Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de los servicios que brinda o brindará la Empresa.

**h.** Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del Mercado, de tal manera que se pueda proyectar la demanda de los distintos servicios de transporte.

**i.** Mantener una estructura tarifaria dinámica y flexible que responda a los cambios que puedan suscitarse financiera o Comercialmente (tabla de precios).

**j.** Elaborar Escenarios futuros de acuerdo a los diferentes estados posibles del entorno.

**k.** Elaborar y dar seguimiento a los planes de Comercialización de los Servicios actuales y futuros que proporcionará la Empresa.

**l.** Elaborar y aplicar planes de descuentos flexibles y personalizados.

**m.** Publicitar y Promocionar los diferentes servicios que presta o prestará la empresa.

**n.** Definir Estrategias de Comercialización.

**o.** Identificar nichos de mercado-mercados rentables y crecientes.

**p.** Promocionar la marca/empresa, integra estrategias entre cliente - usuario.

**q.** Revisar permanentemente su sistema de mercadear, hace mercadeo con y para el cliente.

**r.** Coordinar la investigación de mercados, la estrategia de marketing, ventas, publicidad, promoción, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades de relaciones públicas.

**s.** Servir de enlace como empresa y la agencia de publicidad o de promociones con las cuales se contratan diversas funciones de publicidad o promoción.

**t.** Asesorar respecto a la necesidad de publicidad y desarrollar los temas y las presentaciones de publicidad. Seleccionar los medios de comunicaciones con bases objetivas tales como radio, televisión, periódicos, revistas, internet y publicidad externa para diseminar la publicidad.

**u.** Supervisar los especialistas de promociones que se puedan contratar.

**v.** Presentar a gerencia mensualmente el estado de clientes.

**w.** Realizar el estudio técnico de culturas con el fin de establecer un servicio de calidad.

**x.** Evaluar mediante indicadores el servicio que la empresa actualmente oferta.

ANEXO N 2

FORMATO DE CONTRATO

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO

RIO EMPRES TOURS

FUNDADA EL 12 DE OCTUBRE DEL 2009 MEDIANTE RESOLUCIÓN Nº SC.DIC.A09 - 00383 DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

C.S.0044 R.T.2015.

**CONTRATO DE SERVICIOS**

La Compañía de Transporte Turistico **"RIOEMPRES TOURS S.A."** y por medio del Ing. Edwin Jami con C.I. 060303592-4 en calidad de **Contratista y Gerente** de la entidad por una parte y por otra parte COAC. RIOBAMBA LTDA. con R.U.C. 0690045389001 en calidad de contratante convienen celebrar el presente **Contrato de Servicio de Transporte Turístico** y se someten a las siguientes cláusulas:

**PRIMERA**: El contratista, se obliga a prestar el servicio de turismo que consta absolutamente de transporte.

**SEGUNDA:** La salida se efectuará el día martes 05 de Enero del 2015 a las 08:00 desde la base Naval "San Eduardo ", con el siguiente itinerario:

**Día 05/01/2016** Guayaquil – Guano – Riobamba – Guano (según cronograma adjunto)

**Día 06/01/2016:** Guano – Riobamba – Guano - Guayaquil (según cronograma adjunto)

El retorno se efectuará el día miércoles 06 de Enero del 2015 a las 19:00 desde Guano hacia la ciudad de Guayaquil.

**TERCERA:** El contratista se compromete en prestar el servicio de transporte con un bus con capacidad para 45 personas.

**CUARTA:** El costo total del Servicio de Transporte Turistico es de $ 700,00 cancelando en su totalidad con la emisión de la respectiva factura.

**QUINTA:** En caso de no cumplir las cláusulas antes estipuladas, el contratista se obliga a devolver el dinero de anticipo.

**SEXTA:** En caso de no cumplir las cláusulas antes estipuladas, el contratante se obliga a pagar el 30% del monto total.

**SÉPTIMA:** En caso de daños ocasionados al interior del vehículo por parte de los turistas, el contratante se responsabiliza por el pago de los mismos.

**OCTAVA:** La compañía cuenta con el Sistema Público para Pago de Accidentes de Tránsito SPPAT.

**NOVENA:** El servicio de transporte turístico caduca el día miércoles 06 de Enero del 2015 a las 23:59.

**DÉCIMA:** Es de absoluta responsabilidad del contratante en el caso del uso o compra durante el tour de sustancias psicotrópicas.

Para constancia del presente firman las partes en lo estipulado como mutuo acuerdo.

Riobamba, Diciembre 29 del 2015

Atentamente.

**CONTRATISTA**
Ing. Edwin Jami V.
**GERENTE RIOEMPRES TOURS**
**R.U.C.** 0691728420001

**CONTRATANTE**
COAC. RIOBAMBA LTDA.
**R.U.C.** 0690045389001

Of. Matriz: Av. Canónigo Ramos y Teófilo Sáenz
0969062539 / (03) 2600995
e-mail: rioemprestours@hotmail.com
www.rioemprestours.com
Riobamba / Ecuador

ANEXO 3

ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta, es conocer el grado de satisfacción del servicio ofertado por Rioempres Tours S.A.

1. Edad
    - Menos de 20 años
    - 21-40 años
    - 41-60 años
    - Más de 61 años

2. Género
    - Femenino
    - Masculino

3. Nivel de Estudio
    - Primaria
    - Secundario
    - Tercer Nivel
    - Cuarto Nivel

4. ¿Qué factor es el que más le interesa a la hora de elegir el servicio de Turismo?
    - Precio
    - Recomendaciones de mis amigos/ familiares

- Publicidad de las ofertas
- Seguridad en el servicio

5. ¿Por qué medio conoció nuestro servicio?
    - Internet
    - Prensa
    - Contactos Empresariales
    - Publicidad Directa

6. ¿Cuál fue su grado de satisfacción con el nivel y la calidad del servicio durante su viaje?
    - Excelente
    - Muy Bueno
    - Bueno
    - Regular
    - Malo

7. ¿Qué le decepcionó del servicio?
    - Tiempo de embarque y hora de salida
    - La actitud del conductor y su personalidad
    - Infraestructura del autobús
    - Atención a bordo

8. ¿Usaría nuestro servicio en el futuro?
    - Definitivamente
    - Probablemente
    - Probablemente no
    - Definitivamente no

# BIBLIOGRAFÍA


- ALTAIR Consultores. S.R.L. (2005). El Cuadro de Mando Integral. Valencia. Documento en línea disponible en.

http://www.altair- consultores.com/sites/default/files/noticias/LIBRO_CMI.pdf

- BLANCO DOPICO, AIBAR GUZMAN, B. Y CANTORNA AGRA, S. (1999): "El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integrar", Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol. XXVIII, nº 98.

- CASSINI, R (2008). Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto. [Documento en línea de modelo-de-gestión. España]. Disponible en http://www.google.co.ve/search/definicion+de+modelo+de+gestion.pdf

- CHIAVENTO, Idalberto, (1993). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.

- GABELA Eduardo. (2014).Material proporcionado en la materia de Planteamiento Estratégico y Control

- HARPER Y LYNCH, (1992). Manuales de Recursos. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.

- KAPLAN Robert, y NORTON David, (1992). Cuadro de Mando Integral. España, Segunda edición.

- KAPLAN Roberts, y NORTON, (2001). David. Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia, Barcelona: Gestión 2000.

- KAPLAN Robert, NORTON David, (2000). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Primera Edición.

- LIPE, M.; SALTERIO, S. (2000): “The Judgmental Effects or the Balanced Scorecard’s Information Organization and Diversity”. The Accounting Review, 75, 3.

- SRIVASTAVA, R.K. SHERVANI Y FAHEY. A.L., (1998) Marked – based assets and shareholder value: A framework for analysis. Journal of Marketing.

- WERTHER, W. B. & DAVIS, K. (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. Ediciones Mc Graw Hill, México.


## PÁGINAS WEB UTILIZADAS


- Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador
  www.ant.gob.ec/

- Instituto Nacional de Estadística y Censos
  http://www.ecuadorencifras.gob.ec/

- Ministerio de Turismo

  http://www.turismo.gob.ec/

- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo Ecuador. Senplades 2013

  www.**planificacion**.gob.ec

- Superintendencia De Compañías

  www.supercias.gob.ec/

- Fuente.http://es.slideshare.net/anitaenlinea/clase-1-22-bscdetalladocorregido

- Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Riobamba