ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

EL DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO Y DEL BALANCED SCORECARD PARA LA OPERADORA HAPPY GRINGO CIA. LTDA.

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)

EVA KRYSTYNA WILHELMINA MERKX
evamerkx@yahoo.com

Director: DR. LIZANDRO JAVIER BLANDÍN ALONSO
javier_blandin@yahoo.es

2014

DECLARACIÓN

Yo, Eva Krystyna Wilhelmina Merkx, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Eva Krystyna Wilhelmina Merkx

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Eva Krystyna Wilhelmina Merkx, bajo mi supervisión.

DR. JAVIER BLANDÍN

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer a mi esposo Cristian Paúl Chalá Meza por brindarme el apoyo incondicional en la realización de la presente investigación. Por todas las veces que has cuidado a nuestras hijas y de nuestro hogar. También gracias por tus consejos valiosos para mi empresa y tu apoyo para la implementación del Balanced Scorecard, especialmente en el área de Recursos Humanos.

Gracias también a Sofía Villacís, mi profesora de Español. Escribir esta investigación en el idioma Español ha sido un gran reto para mi persona, que se lo ha logrado con tu apoyo y consejos ortográficos.

Gracias también a mis dos princesas Yulia y Hanna por molestarme justo cuando quería trabajar en la tesis. Espero que pueda yo ser un buen ejemplo para ustedes y anhelo que encuentren carreras que las inspiren y emocionan en sus vidas.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi esposo Cristian Paúl Chalá Meza por su amor, su paciencia y su apoyo incondicional en mis objetivos tanto personales como profesionales

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS…… i
LISTA DE TABLAS …… iii
LISTA DE ANEXOS …… iv
RESUMEN……..v
RESUMEN EJECUTIVO …… ... vii
ABSTRACT ……..……..……..……..... x

1 INTRODUCCIÓN 1
1.1 ANTECEDENTES 1
1.2 EL CASO DE ESTUDIO: OPERADORA HAPPY GRINGO CIA. LTDA. 6
1.2.1 LA PROBLEMÁTICA 9
1.3 ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN. 10
1.3.1 LA PROBLEMÁTICA 10
1.4 LOS OBJETIVOS DE ESTUDIO 11
1.4.1 OBJETIVO GENERAL 11
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 11
1.5 HIPÓTESIS DE ESTUDIO 12
1.5.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO 12
1.5.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO 12
1.5.3 HIPÓTESIS DE TERCER GRADO 12
1.6 METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE INVESTIGACIÓN 12
1.7 ORGANIZACIÓN DE LA TESIS 14
2 MARCO TEÓRICO 16
2.1 LAS ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO 16
2.2 ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA? 18
2.2.1 LA ESTRATEGIA EN EL BALANCED SCORECARD 21

2.2.2 ESTRATEGIA EN EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA 23
2.3 EL BALANCED SCORECARD 29
2.3.1 LOS ANTECEDENTES DEL BALANCED SCORECARD 29
2.3.2 EL EQUILIBRIO DEL BALANCED SCORECARD 34
2.3.3 LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD 35
2.3.3.1 La perspectiva financiera 36
2.3.3.2 La perspectiva del cliente 37
2.3.3.3 La perspectiva de procesos internos 39
2.3.3.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento 40
2.3.4 EL MAPA ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA DESCRIBIR LA ESTRATEGIA 40
2.3.5 ALINEAR EL BALANCED SCORECARD CON LA ESTRATEGIA 43
3 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA 46
3.1 LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES 47
3.1.1 LA MISIÓN 48
3.1.2 LA VISIÓN 48
3.1.3 LOS VALORES 48
3.2 REVISIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO 49
3.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO 49
3.2.1.1 El entorno político en el Ecuador 49
3.2.1.2 El turismo en cifras 53
3.2.1.2.1 Tendencia histórica del turismo 54
3.2.1.2.2 El turismo receptivo internacional 54
3.2.1.2.3 La crisis financiera global 56
3.2.1.2.4 El turismo receptivo en el Ecuador 59
3.2.1.3 El entorno social y la demanda 63
3.2.1.4 El entorno tecnológico 67
3.2.1.5 El entorno del medio ambiente 68
3.2.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER 69
3.2.2.1 Fuerza 1: Amenaza de entrada 71
3.2.2.2 Fuerza 2: El poder de los proveedores 73
3.2.2.3 Fuerza 3: El poder de los consumidores 75

3.2.2.4 Fuerza 4: La amenaza de sustitutos 76
3.2.2.5 Fuerza 5: La rivalidad entre competidores existentes 78
3.2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE) 80
3.3 REVISIÓN DEL AMBIENTE INTERNO 82
3.3.1 ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO 82
3.3.1.1 Integración de la estrategia 84
3.3.1.2 La gerencia 85
3.3.1.3 Organización y planeación 86
3.3.1.4 Comunicación 87
3.3.1.5 Motivación y expectativas del trabajo 88
3.3.1.6 Ambiente físico y recursos materiales 89
3.3.2 ENCUESTA AL CLIENTE EXTERNO 90
3.3.2.1 La amabilidad en el servicio 91
3.3.2.2 La comunicación 92
3.3.2.3 La información 92
3.3.2.4 La organización 93
3.3.2.5 Aspectos importantes en la decisión de la compra 93
3.3.3 ESTADÍSTICAS INTERNAS 94
3.3.4 CADENA DE VALOR 102
3.3.5 LA TIENDA VIRTUAL 103
3.3.5.1 La utilidad de la página web 104
3.3.5.2 Google Ranking 107
3.3.5.3 Marketing en el Internet 108
3.3.6 EL ANÁLISIS INTERNO: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI) 109
3.4 LA ETAPA DE AJUSTE 111
3.4.1 EL DIAGNÓSTICO FODA 111
3.4.2 LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA) 113
3.4.3 LA MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN (BCG) 114
3.4.4 LA MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE) 117
3.4.5 LA MATRIZ ESTRATEGIA PRINCIPAL 117

3.4.6 LA MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC) 118
3.4.7 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA 120
4 CREACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y DEL BALANCED SCORECARD 122
4.1 LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN 122
4.2 LA CREACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO 129
4.2.1 LA PERSPECTIVA FINANCIERA 129
4.2.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE 131
4.2.3 LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS 134
4.2.4 LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO 136
4.3 LA CREACIÓN DEL BALANCED SCORECARD 139
4.3.1 LOS TARGETS 142
4.3.2 LAS INICIATIVAS 144
4.3.3 ALINEACIÓN DEL PERSONAL 148
4.3.4 LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS 150
4.3.5 LA REMUNERACIÓN Y EL BALANCED SCORECARD 151
4.3.6 LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y EL MANTENIMIENTO DEL BALANCED SCORECARD 153
5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 156
5.1 RESULTADOS DE LA BARRERA DE LA VISIÓN 157
5.1.1 RECOMENDACIONES PARA SUPERAR LA BARRERA DE LA VISIÓN 162
5.2 RESULTADOS DE LA BARRERA DE LAS PERSONAS 163
5.2.1 CONCLUSIONES DE LA BARRERA DE LAS PERSONAS 170
5.2.2 RECOMENDACIONES PARA SUPERAR LA BARRERA DE LAS PERSONAS 171
5.3 RESULTADOS DE LA BARRERA DE LOS RECURSOS 171
5.3.1 CONCLUSIONES DE LA BARRERA DE LOS RECURSOS 175
5.3.2 RECOMENDACIONES PARA SUPERAR LA BARRERA DE LOS RECURSOS 176
5.4 RESULTADOS DE LA BARRERA DE LA GERENCIA 176
5.4.1 CONCLUSIONES DE LA BARRERA DE LA GERENCIA 181

5.4.2 RECOMENDACIONES PARA SUPERAR LA BARRERA DE LOS RECURSOS 182
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 184
6.1 CONCLUSIONES 184
6.2 RECOMENDACIONES 186
REFERENCIAS 188
ANEXOS 189

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – La importancia de los intangibles 3
Figura 2 –Hall of Fame for Executing Strategy 5
Figura 3 - Las Etapas de la Gestión Estratégica 17
Figura 4 - Escuelas de Pensamiento acerca de la Estrategia 19
Figura 5 – El proceso estratégico 24
Figura 6 - Modelo Las cuatro Barreras en la ejecución de la estrategia..... 27
Figura 7 – La importancia de los intangibles 32
Figura 8 – Equilibrio del BSC 34
Figura 9 - Las cuatro Perspectivas del BSC 36
Figura 10 – El proceso estratégico 46
Figura 11 – El turismo internacional 55
Figura 12 – Llegadas internacionales por región..... 55
Figura 13 - Global Travel and Tourism: Porcentaje Growth Indicators 2008-2012 58
Figura 14 - Evolución de arribos internacionales a Ecuador – 2010, 2011, 2012..... 60
Figura 15 - Arribos a Ecuador de los principales países emisores y sus variaciones – 2011/2012 61
Figura 16 – Las cinco fuerzas de Porter 70
Figura 17 – Estadísticas Internas 96
Figura 18 – Gráfico porcentaje de ventas realizado en la Agencia de Viajes Happy Gringo Cia. Ltda. 97
Figura 19 - Cómo los clientes encontraron a la agencia de viajes Happy Gringo Cia. Ltda. 98
Figura 20 - Los productos vendidos en la agencia de viajes Happy Gringo 99
Figura 21 – Utilidad por producto 100
Figura 22 – Nacionalidad de los Clientes 100
Figura 23 – Cadena de Valor de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. 103
Figura 24 – La Matriz Foda de la Agencia de Viajes Happy Gringo Cia. Ltda. 112
Figura 25 - La Matriz PEEA para la agencia de viajes Happy Gringo 114

Figura 26 - La Matriz BCG de la agencia de viajes Happy Gringo. 116
Figura 27 - La Matriz Interna y Externa (IE) para la agencia de viajes Happy Gringo 117
Figura 28 - La Matriz de la Estrategia Principal de la Agencia de Viajes Happy Gringo 118
Figura 29 - La Matriz de la planeación estratégica cuantitativa de la Agencia de Viajes Happy Gringo Cia. Ltda. 119
Figura 30 - Razones para desarrollar el Balanced Scorecard 123
Figura 31 - Cronograma para la implementación del Balanced Scorecard de la Agencia de Viajes Happy Gringo 127
Figura 32 - Plan de Comunicación del Proyecto de Balanced Scorecard de la Agencia de Viajes Happy Gringo 128
Figura 33 - La Perspectiva Financiera de la Agencia de Viajes Happy Gringo 130
Figura 34 - Target de Mercado de la Agencia de Viajes Happy Gringo 132
Figura 35 - Propuesta de Valor al Cliente de la Agencia de Viajes Happy Gringo 133
Figura 36 - La Perspectiva del Cliente de la Agencia de Viajes Happy Gringo 134
Figura 37 - La Perspectiva de Procesos Internos de la Agencia de Viajes Happy Gringo 136
Figura 38 - La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la Agencia de Viajes Happy Gringo 137
Figura 39 - El Mapa Estratégico de la Agencia de Viajes Happy Gringo 138
Figura 40 - Los Indicadores del Balanced Scorecard de la Agencia de Viajes Happy Gringo 141
Figura 41 - Ejemplo de un indicador del Diccionario del Balanced Scorecard Gringo 142
Figura 42 - Mapa Iniciativa-Objetivo de la agencia de viajes Happy Gringo 145
Figura 43 - Extracción de la tabla de priorización de iniciativas en la agencia de viajes Happy Gringo Cia. Ltda. 146
Figura 44 - ROI de las tres iniciativas más caras en la agencia de viajes Happy Gringo . 147

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Arribos internacionales en el Ecuador 2004 – 2012 59
Tabla 2- Ingreso de divisas por turismo receptor 2004 – 2011 59
Tabla 3- Arribos internacionales por país 2012..... 60
Tabla 4- Arribos a Ecuador de los principales países emisores y sus variaciones – 2011/2012. 61
Tabla 5- Matriz de evaluación del factor externo de la agencia de viajes Happy Gringo Cia. Ltda. 81
Tabla 6- Encuesta del Cliente Interno de la Agencia de Viajes Happy Gringo Cia. Ltda. . 83
Tabla 7- Encuesta del Cliente Externo de la Agencia de Viajes Happy Gringo Cia. Ltda. 90
Tabla 8- Estadísticas Internas 95
Tabla 9- Porcentaje de ventas realizadas en la agencia de viajes Happy Gringo Cia. Ltda.97
Tabla 10- Porcentaje de utilidad por medio de ventas en Internet y ventas en la oficina . 101
Tabla 11- Costos 2012 en la Operadora Happy Gringo. 102
Tabla 12- La utilidad de la Pagina Web de la Agencia de viajes Happy Gringo. 104
Tabla 13- La Matriz EFI..... 110
Tabla 14- La Matriz PEEA para la agencia de viajes Happy Gringo..... 113
Tabla 15- Pasos establecidos para la implementación..... 125

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Encuesta al Cliente Interno 190
ANEXO B – Encuesta el Cliente externo 191
ANEXO C – Google Ranking Report 192
ANEXO D – Encuesta de necesidad para el Balanced Scorecard 227
ANEXO E – Impacto de las Iniciativas 229
ANEXO F – Entrevista Central de la Investigación 230

RESUMEN

Este proyecto de tesis se ha elaborado considerando como institución de estudio a la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., Agencia de Viajes de turismo receptivo ecuatoriana que fue constituida en el año 2004. La Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., comercializa viajes por todo el país y realiza sus ventas por medio de su página web y mediante ventas directas en su oficina en la ciudad de Quito.

La competencia en el sector turístico es muy elevada y se caracteriza por una fuerte guerra de precios de productos similares. Para que la Agencia siga compitiendo y ganando mercado, sería de suma importancia que formule estrategias que aprovechen las oportunidades externas y las fortalezas internas. Las estrategias deberían manejar al mismo tiempo los desafíos del entorno y convertir sus debilidades en fortalezas.

Como se ha descrito en esta tesis, la formulación de las estrategias en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., no define el problema. El problema se encuentra en la ejecución de las mismas. Las estrategias que son formuladas por los gerentes de la Agencia, no llegan a ser ejecutadas y los progresos no se miden y cuantifican.

Esta tesis se formula alrededor de la siguiente pregunta central:
Frente al contexto de la competitividad, *¿Cómo puede la implementación del Balanced Scorecard en Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., formar la base para llegar a gerenciar de mejor forma y alinear las acciones con la planificación estrategia?*

En esta investigación se ha entendido al concepto de *"gerenciar mejor"* como la superación de las cuatro barreras de la ejecución de estrategias identificadas por

los doctores Kaplan y Norton, los creadores del actual Balanced Scorecard. Las cuatro barreras son las siguientes:

1) La barrera de la visión (solamente un 5% de los empleados entienden la estrategia).

2) La barrera de las personas (solamente un 25% de los gerentes tienen sus iniciativas vinculadas con la estrategia).

3) La barrera de la gerencia (un 85% de los ejecutivos dedican menos de una hora por mes para la discusión de la estrategia).

4) La barrera de los recursos (60% de las organizaciones no vinculan el presupuesto con la estrategia) (adaptado de Kaplan & Norten en Niven, 2006:10).

Mediante entrevistas a la gerencia y al personal en la Agencia, el estudio de documentos, registros internos y la revisión de literatura he investigado los efectos de la implementación del Balanced Scorecard en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., en la superación de estas cuatros barreras.

Aunque los resultados de esta investigación no son concluyentes, se ha podido observar algunos efectos muy positivos que indican que la Agencia está superando las barreras para la ejecución de la estrategia, mediante la implementación del Balanced Scorecard. Algunos resultados indican que la implementación del Balanced Scorecard juega un rol importante en la ejecución de la estrategia organizacional, y que también existen posibilidades para realizar mejoras en la implementación de esta herramienta tan valiosa. La parte final de este trabajo consiste en algunas recomendaciones importantes que podrían ayudar a obtener un mayor provecho del Balanced Scorecard para la ejecución de la estrategia.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Mapa Estratégico, Estrategia

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de investigación, se desarrolla considerando como organización de estudio la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda, que es una agencia de turismo receptivo ecuatoriana, constituida en el año 2005 La Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., comercializa paquetes turísticos en el Ecuador, por medio de su página web a turistas provenientes de Estados Unidos, Europa y Australia.

El primer capítulo de esta investigación, se centra en la descripción de los antecedentes y la problemática del caso de la Operadora Happy Gringo. Lo que atrae la atención, es que los problemas que encuentra la Operadora tiene muchos puntos tangibles con las cuatro barreras en la ejecución de la estrategia que fueron identificados por los doctores Kaplan y Norton; la barrera de la visión, la barrera de las personas, la barrera de la gerencia y la barrera de los recursos.

Adicional se presenta la pregunta central de investigación, los objetivos generales y específicos, las hipótesis de estudio. En resumen, esta investigación intenta identificar en qué grado la implementación del Balanced Scorecard ayuda a la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., a superar las barreras identificadas en la ejecución de sus estrategias empresariales. A finales del primer capítulo también se describe la metodología usada para la presente investigación.

El capítulo 2 de esta investigación, se centra en la presentación, discusión y la explicación de los conceptos principales como la Estrategia, el Balanced Scorecard y el Mapa Estratégico. Se ha utilizado la conceptualización de la estrategia, en base a los lineamientos de los doctores Kaplan y Norton, creadores del método Balanced Scorecard. Por lo tanto, el marco teórico se enmarca en la explicación de los diferentes pasos de la Gestión Estratégica por Kaplan y Norton, desde los fundamentos, la metodología general hasta la formulación de estrategias y la estructuración de la propuesta, apalancándose en la utilización del Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard.

El capítulo 3 está enfocado en el desarrollo de la estrategia de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., la primera etapa del sistema gerencial del Balanced Scorecard de Kaplan. Para el desarrollo de las estrategias se ha utilizado el modelo que presenta David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” (David, 2003). Este modelo empieza con la definición de la misión, la visión y los valores. Posterior se realiza una revisión del ambiente externo. En este análisis externo se ha descrito el entorno político, los indicadores de gestión para describir el mercado de turismo, el entorno social y la demanda, el entorno tecnológico, el entorno del medio ambiente. A demás, se describe las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor, para presentar la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.

La segunda parte del capítulo 3, contiene la revisión del ambiente interno. Aquí se presenta los resultados una encuesta realizada con los clientes internos para analizar los factores de integración de la estrategia, la gerencia, la organización, la comunicación, la motivación, el ambiente físico y recursos materiales. También se ha ejecutado una encuesta con los clientes externos y se estudió los factores de la amabilidad del servicio, la comunicación, la información y la organización. Una parte relevante en el análisis interno en la presente investigación, es la presentación de estadísticas internas relacionados con el número de clientes, las ventas, proveniencia de clientes, costos, etc. Considerando que la página web es la “tienda virtual” de la agencia de viajes, también se ha revisado la utilidad de la ésta, los rankings en Google y otros buscadores, el marketing en medios sociales. El análisis interno se finaliza con la presentación de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).

Con los análisis externos e internos se realiza la etapa de ajuste, en donde, se desarrolla la Matriz FODA, la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), la Matriz de Crecimiento Participación (BCG), la Matriz Interna Externa (IE), la Matriz Estrategia Principal, La Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), para finalmente seleccionar la estrategia a seguir.

El Capítulo 4, muestra la creación del Balanced Scorecard para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. En este capítulo se describe cómo la implementación del Balanced Scorecard fue planificado y organizado en la agencia de viajes. Empieza con la creación del Mapa Estratégico centrándose en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard; la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos internos, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. De los objetivos estratégicos del mapa estratégico se extrae las diferentes mediciones que son presentados en el Balanced Scorecard. Cada medición con su respectiva meta e iniciativa. También se describe cómo y hasta qué grado el personal, la remuneración y los recursos en la Operadora Happy gringo Cia. Ltda., son alineados con la estrategia mediante el Balanced Scorecard.

El capítulo 5, se dedica a la presentación y explicación de los resultados cualitativos y cuantitativos de investigación. Estos resultados se basan en una encuesta central de investigación a todo el personal en la agencia de viajes, más observaciones participativas en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. Los resultados describen los efectos de la implementación del Balanced Scorecard, en las barreras anteriormente identificados como barreras para la ejecución de la estrategia. Cada una de las barreras es investigada y se extrae las conclusiones y recomendaciones.

Por último, en el capítulo 6, se resume las observaciones, conclusiones y recomendaciones identificadas en la investigación de campo.

ABSTRACT

This Master's Thesis is a case study about the company Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., an Ecuadorian travel agency that focuses on receptive tourism in the country since it's constitution in 2004. The Happy Gringo travel agency conducts sales mainly through its Web Page, but also receives direct sales from tourists visiting their Quito based office.

The receptive national tourism industry is characterized by a huge competition based on prices of products that are actually quite similar in kind. In order for the Agency to continue competing and gaining a strong position in the market, it would be extremely important that the Agency develops strategies that take advantage of the external opportunities and internal strengths. At the same time the strategies should handle the external challenges of the market while turning its weaknesses into competitive strengths.

As is described in this thesis, the formulation of strategies is not the main problem at the Happy Gringo travel agency. The problem lays in the execution of the corporative strategies that are formulated. The Agency struggles to put strategies into action and there is also no proper measurement system in place to keep track of any progress or problems in the execution phase of the strategy.

This dissertation thesis focuses on answering the following central research question:

"How can the implementation of the Balanced Scorecard in Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. help to manage the strategy better and align actions with strategy planning?"

In this research I've understood the concept of "manage better (the strategy)" as to

overcome the four barriers to the execution of strategies that were identified by Drs. Kaplan and Norton, the creators of the current Balanced Scorecard. The four barriers are the following:

1) The Vision Barrier (only 5% of employees understand the strategy).
2) The People's Barrier (only 25% of managers have their initiatives linked to strategy).
3) The Management Barrier (85% of executives spend less than one hour per month discussing strategy).
4) The Resources Barrier (60% of organizations do not link the budget with the strategy) (adapted from Kaplan and Norton in Niven, 2006:10).

Through interviews with management and staff at the Agency, the study of internal documents and records, and the research of literature, I investigated in this thesis the effects of the implementation of the Balanced Scorecard on the four Barriers in the case of Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.

Although the results of this investigation are inconclusive, I was able to observe several very positive effects that indicate that the agency is overcoming the Barriers that were preventing the Agency to execute their strategies in a successful manner. Several results indicate that the implementation of the Balanced Scorecard plays an important role in executing the corporative strategy, and there are also possibilities for improvements in the implementation of this valuable tool that is the Balanced Scorecard. The final part of this paper consists of some important recommendations that can assist the Agency to achieve even better results in the strategy execution through implementation of the Balanced Scorecard.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy Map, Strategy.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

En el ámbito de los negocios, las mediciones han sido tradicionalmente de carácter financiero. A principios del siglo veinte, este tipo de mediciones meramente financieras fueron fundamentales para el éxito de las empresas, las cuales, eran principalmente de un carácter industrial con estrategias enfocadas en la economía de escala y alcance. Las mediciones financieras encajaban perfectamente bien con las estrategias empresariales y servían para verificar el progreso y el crecimiento institucional.

En la actualidad (principios del siglo veintiuno), el ambiente de negocios ha dado un giro total. Con la llegada de la globalización el mundo parece cada vez más pequeño y se han dado cambios drásticos y sobre todo rápidos. Las innovaciones tecnológicas, el desarrollo de los medios de comunicación y la accesibilidad a la información son todos aspectos que han modificado el mundo de negocios drásticamente. Por ende, las estrategias a más de estar enfocadas en los activos tangibles de una organización, deben ahora brindar importancia a los activos intangibles para poder competir en el nuevo contexto.

Las mediciones financieras en la "era de información", ya no son suficientes para evaluar el desempeño en las organizaciones. Existe cada vez más inconformidad y criticismo a la aplicación de mediciones meramente financieras en las empresas. Algunas desventajas de las mediciones financieras se mencionan a continuación:

- Las mediciones financieras no presentan consistencia con la realidad actual ya que hoy en día, el valor agregado se crea en base a los activos intangibles, es decir, en las ideas de las personas, las buenas relaciones con los clientes internos y externos o con proveedores, bases de datos con

información clave, la cultura de innovación, la gestión de calidad y en el talento humano. Estos aspectos de creación de valor no se reflejan en los activos o los tangibles de una empresa. Para poder competir en el nuevo contexto es necesario enfocar las estrategias empresariales en los intangibles. Las mediciones financieras proveen poca información para poder comprender indicadores claves acerca de calidad, clientes, problemas con empleados u oportunidades.

- Las mediciones financieras se enfocan en la planificación a corto plazo, intentando obtener resultados financieros rápidos, sin brindar la importancia necesaria a las estrategias de largo plazo, como por ejemplo en las actividades de investigación y desarrollo. Este enfoque a corto plazo al sacrificar actividades que crean valor, puede resultar en una sub optimización de los recursos de una organización.
- Las mediciones financieras no son relevantes para cada persona o para todos los niveles de una organización. La información financiera es de gran importancia para los niveles gerenciales y accionistas de las empresas; sin embargo, muchas veces no es compartida a los niveles operativos, donde las personas que ocupan estos cargos, tienen dificultad para encontrar la importancia de la ejecución de sus actividades diarias para la consecución de los resultados organizacionales. Los empleados necesitan mediciones que les sirvan para entender que es lo que tienen que hacer y dónde pueden mejorar, definiendo cuáles son las prioridades.
- Las mediciones financieras reflejan los resultados de actividades pasadas, pero no predicen sobre el futuro. Estas mediciones proveen una excelente información acerca del desempeño de acciones y actividades ejecutadas en el pasado, sin embargo esta información tan detallada no tiene ningún poder predictivo para el futuro.

Las desventajas mencionadas han causado un cambio significativo en los sistemas de mediciones empresariales, razón por la cual, ahora las empresas buscan cada vez más formas de medir lo intangible, lo cual, es tan crucial en el contexto actual. Con ello se ha integrado al sistema de mediciones la lealtad, satisfacción del cliente, innovación continua, aprendizaje, el conocimiento de la

organización, el recurso humano, entre otros. El recurso humano es visto muchas veces como un componente clave en la cadena de creación de valor, por lo tanto es necesario que se lo refleje en un sistema de mediciones. Existen investigaciones que indican que actualmente alrededor de un 75% de los recursos de valor en las organizaciones no es medido y no se ve reflejado en sus estados financieros (R. Kaplan en seminario del Balanced Scorecard en Quito, 2008).

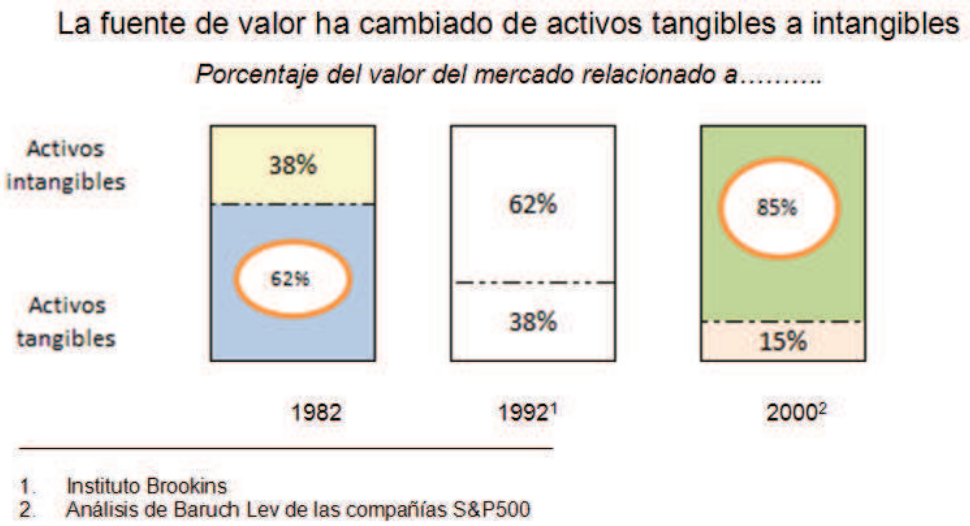


Figura 1 – La importancia de los intangibles
(KAPLAN, Robert S. (2008). Congreso de Balanced Scorecard con Robert Kaplan. Quito: Seminarium)

Adicionalmente, hoy en día para poder tener éxito en cualquier negocio, es necesario tener una buena estrategia empresarial. Lamentablemente los reportes estratégicos de muchas empresas se han quedado sin ejecución o sin involucrar a los empleados de todos los niveles de la organización en la ejecución de la estrategia. Un estudio realizado por Fortune magazine en 1999 descubrió que un 70% de los errores por parte de los CEO's no resultaron de una estrategia mal formulada, sino de la incapacidad de ejecutarla (Charan & Colvin, 1999). Este dato es sorprendente, ya que otras investigaciones sugieren que solamente una mejora en un 35% en la ejecución de la estrategia en una empresa promedio se asocia con la mejora de un 30% de en el valor para los accionistas. (Becker et al. in Niven, 2006: 9).

Los autores Kaplan y Norton mencionan la existencia de cuatro barreras para la ejecución de la estrategia:

1) La barrera de la visión (solamente un 5% de los empleados entienden la estrategia).

2) La barrera de las personas (solamente un 25% de los gerentes tienen sus iniciativas vinculadas con la estrategia).

3) La barrera de la gerencia (un 85% de los ejecutivos dedican menos de una hora por mes para la discusión de la estrategia).

4) La barrera de los recursos (60% de las organizaciones no vinculan el presupuesto con la estrategia) (adaptado de Kaplan & Norton en Niven, 2006:10).

En los principios de los años 1990, Kaplan y Norton introdujeron el Balanced Scorecard, un nuevo sistema de mediciones para superar las deficiencias de los sistemas de mediciones financieros tradicionales. El Balanced Scorecard es hoy en día un sistema de medición del desempeño en las empresas multidimensionales que incorpora mediciones financieras y no-financieras las cuales son extraídas de la estrategia organizacional y que están vinculadas en series de relaciones de causa-efecto (Kaplan & Norton, 1996, 2000, 2001). Kaplan & Norton proponen el uso de cuatro dimensiones: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Este sistema de mediciones está enfocado en la utilización de los intangibles para un crecimiento financiero a largo plazo, lo cual responde a las necesidades actuales de las empresas.

El concepto del Balanced Scorecard se ha convertido en una herramienta gerencial fundamental para muchas organizaciones. Aunque en un principio el Balanced Scorecard fue desarrollado para superar los problemas de los sistemas de mediciones con datos financieros, hoy en día esta herramienta es promocionada más como el mecanismo perfecto para superar las barreras de la implementación de la estrategia empresarial. En la actualidad, el Balanced

Scorecard es una herramienta muy popular. El Hall of Fame for Executing Strategy brinda información sobre algunas empresas importantes que tuvieron éxito con la aplicación del Balanced Scorecard. En la figura 2, se puede observar algunas empresas reconocidas mundialmente, que se encuentran en la utilización de este sistema de medición.

Figura 2 –Hall of Fame for Executing Strategy
(http://www.thepalladiumgroup.com/KnowledgeObjectRepository/HoF%202012/HoF_Organizations2000-2012.pdf)

Existen diversos estudios acerca de los efectos de la implementación del Balanced Scorecard en las organizaciones, sin embargo la mayoría de ellos se encuentran enfocados en organizaciones de gran tamaño de Europa y de los Estados Unidos. Si nos adentramos en Sudamérica, específicamente en empresas del sector turístico y de tamaño pequeño o mediano de la República del

Ecuador, se puede mencionar que existe escasa información acerca del uso y los resultados de la aplicación del Balanced Scorecard. Son escenarios totalmente distintos los que se viven en las empresas de países desarrollados y los países en vías de desarrollo, contrastes y diferencias que forman una brecha la misma que ha sido la principal motivación para el desarrollo de la presente investigación.

1.2 EL CASO DE ESTUDIO: OPERADORA HAPPY GRINGO CIA. LTDA.

La empresa Ecuatoriana Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., fue constituida por sus propietarios de procedencia europea, el 22 de Noviembre del 2004, con el objetivo principal de ofertar paquetes turísticos en el Ecuador para turistas extranjeros.

En un principio, con el fin de optimizar costos, los accionistas fueron los únicos trabajadores de la Agencia e invirtieron en activos fijos básicos para la operación de la Agencia, como una computadora, muebles de oficina, entre otros.

La Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., arrendaba una pequeña oficina en el sector de la Mariscal, considerado como el lugar de mayor afluencia de personas extranjeras en la ciudad de Quito. Debido a la ubicación en el segundo piso en una casa de la zona, la oficina fue poco visible para los turistas. Por esta razón, los accionistas decidieron enfocarse en la construcción de una página web y la venta de paquetes turísticos por medio del Internet.

El producto principal en la apertura de la Agencia de Viajes fue la venta de cruceros a las Islas Galápagos y en corto tiempo la Agencia ya trabajaba con una buena cantidad de Operadores de barcos con los cuales había establecido contratos de precios y comisiones.

La decisión de realizar ventas por medio del Internet fue en corto tiempo una ventaja competitiva ya que las otras Agencias en la ciudad se enfocaban principalmente en la venta a personas extranjeras que ya se hospedaban en la ciudad. Debido a la cantidad de Agencias de Viajes en el sector de la Mariscal, los

turistas por lo general buscan los precios más bajos y viajes de último minuto. La Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. Identificó la existencia de un mercado potencial para la venta de cruceros a las Islas Galápagos a través del Internet a clientes que planifican su viaje con anticipación por precios razonables. En ese entonces, la competencia tenía poco conocimiento en el uso del Internet y las empresas que lo usaban brindaban un servicio al cliente poco desarrollado y personalizado, por lo cual una de las estrategias de implementación inmediata de Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., fue brindar por medio del Internet un servicio personalizado al cliente, de alta calidad, con precios razonables y en diferentes idiomas.

Esta situación cambió drásticamente en corto tiempo ya que las Agencias de Viajes descubrían cada vez más el impacto positivo del Internet para sus ventas, motivo por el cual desarrollaron estrategias para el buen uso de la tecnología y el servicio al cliente. Esto condujo al ingreso de más jugadores a participar en este mercado y obteniendo así una fuerte competencia y guerra de precios. Fue necesaria la reducción del valor de venta, cuyo efecto se observó en la disminución de ingresos en un porcentaje considerable.

La Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., conociendo la importancia de las estrategias, orientó sus esfuerzos al desarrollo de su página web, la construcción de un portafolio de productos más amplio, la organización de los procesos internos, el desarrollo del marketing y brindó sobre todo mayor atención en la optimización del servicio al cliente.

En el año 2010, a fin de consolidar su imagen y participar en el mercado de ventas de la ciudad para los turistas hospedados en el Ecuador, Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., decidió el trasladarse hacia una nueva oficina en el sector estratégico de la zona turística de Quito en el barrio La Mariscal, la Plaza del Quinde (también llamada la Plaza Foch).

En la actualidad la Agencia se encuentra bien posicionada en el mercado y ha conseguido una buena reputación entre sus clientes y sus proveedores. Debido a

su crecimiento en las ventas, Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., cuenta con 13 trabajadores directos.

Entre las fortalezas estratégicas de Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se encuentran la alta especialización en el servicio al cliente, la imagen divertida, su ubicación en la zona turística de la ciudad, el personal calificado además de ser una Agencia mencionada en varias guías turísticas a nivel mundial al igual que en los siguientes foros internacionales: Lonely Planet Guidebook, Roughguide, Footprint, el foro de Trip Advisor y Lonely Planet Thorntree. Otra fortaleza importante es el establecimiento de contratos con importantes empresas turísticas del Reino Unido, Estados Unidos, Polonia y Australia. Para estas empresas se organizan viajes personalizados en el Ecuador enfocados hacia grupos pequeños, medianos y grandes. Por último cabe señalar, que otra fortaleza es la diversidad de idiomas que se maneja en la empresa, factor que ha contribuido para el establecimiento de contactos con empresas internacionales y clientes directos.

En el presente, el producto estrella sigue siendo la venta de los cruceros a las Islas Galápagos, sin embargo se amplió también el portafolio de productos; se adicionó paquetes turísticos en la Amazonia Ecuatoriana, en los Andes y en la Costa. Adicional se implementó paquetes personalizados con todo incluido para cada cliente.

Sin embargo, Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se enfrenta con una realidad muy compleja debido a que tiene en la actualidad una competencia muy fuerte caracterizada por una guerra de precios. La industria del turismo es creciente pero la fuerte competencia ofrece productos similares. Las Agencias de Viajes brindan importante atención a la calidad del servicio, el conocimiento y el desarrollo de la tecnología, lo que ha provocado que los competidores bajen sus precios para poder obtener participación en el mercado.

En este nuevo ambiente competitivo, es de suma importancia que la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se enfoque en la diferenciación, a través de sus activos intangibles para la creación del valor agregado diferenciado. Tomando en cuenta

el complejo entorno, la Agencia debería aplicar estrategias inteligentes para competir y mejorar su participación y posición en el mercado.

1.2.1 LA PROBLEMÁTICA

En el pasado, la gerencia de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., desarrolló su estrategia empresarial de manera intuitiva. Debido a la complejidad del actual ambiente de negocios y la competencia en el mercado turístico, existe la necesidad de formular la estrategia de una manera objetiva y proactiva. En el último año, la Agencia identificó que el problema no se encuentra en la formulación de la estrategia, sino más bien en la ejecución de la misma. En varias ocasiones la gerencia ha logrado formular su estrategia organizacional, pero no ha brindado la suficiente importancia para su ejecución, por lo que sólo ha quedado establecida en la planificación. Si esta situación no se resuelve, puede resultar en problemas estratégicos muy graves y en la disminución de la participación en el mercado.

Para una buena ejecución de la estrategia, la gerencia ha identificado los siguientes problemas o barreras:

1) No existe una buena comunicación de la estrategia dentro de la Agencia de Viajes por lo tanto es difícil involucrar a los empleados en la ejecución de las estrategias. La mayoría de los empleados no comprenden la estrategia y no relacionan cómo sus actividades individuales aportan a la ejecución y el éxito de la estrategia.

2) En la actualidad las iniciativas y las actividades no están enfocadas en las prioridades estratégicas.

3) En algunas ocasiones los recursos financieros y no-financieros no están vinculados con los objetivos estratégicos.

4) En general hay poco interés en la estrategia y existe muy poca información que puede ayudar a obtener una retroalimentación de la estrategia. No existe un sistema de medición de la efectividad de la estrategia.

Existe la necesidad de superar estas barreras para lograr la ejecución de la estrategia. Si se continua con la situación actual es probable que la gerencia no logre ejecutar su estrategia y esto puede ser perjudicial para la empresa, considerando la fuerte competencia que existe en la actualidad en la industria del sector turístico.

El presente estudio pretende primeramente diseñar el Balanced Scorecard para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., como una herramienta gerencial estratégica. El estudio quiere además investigar de qué forma la implementación del Balanced Scorecard ayuda a superar las barreras anteriormente mencionadas para la ejecución de la estrategia.

1.3 ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 LA PROBLEMÁTICA

La pregunta principal de este estudio es:
Frente al contexto de la competitividad, *¿Cómo puede la implementación del Balanced Scorecard formar en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., la base para llegar a gerenciar de mejor forma y alinear las acciones con la planificación estrategia?*

Esta tesis trata de buscar respuestas a las siguientes preguntas:

1) ¿Cuál es la relación entre la aplicación del Balanced Scorecard y el poder gerenciar de mejor forma?

2) ¿Cuáles son los indicadores financieros y no financieros relevantes para poder gerenciar de mejor forma Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.?

3) ¿Cómo se puede calificar la implementación del Balanced Scorecard en el foco de la ejecución de las estrategias y la visión en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.?

Es importante mencionar que para contestar estas preguntas de investigación se entiende por “gerenciar de mejor forma” a “la superación de las barreras de la ejecución de la estrategia”. En la descripción de la problemática he identificado cuatro barreras en la ejecución de la estrategia, por lo que este estudio trata de investigar en qué forma la implementación del Balanced Scorecard ha aportado para que se pueda superar estas barreras. Tener un efecto positivo en la superación de las barreras a través del Balanced Scorecard se entiende en este estudio como el apoyo a la gerencia para ejecutar mejor la estrategia.

1.4 LOS OBJETIVOS DE ESTUDIO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este estudio es diseñar el Mapa Estratégico, y el Balanced Scorecard para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., e investigar de qué manera la implementación puede ayudar a gerenciar de mejor forma y ejecutar la estrategia. Se investigará sobre las cuatro barreras de la ejecución de la estrategia y analizará de qué forma el Balanced Scorecard ayuda en realidad a superar estas barreras.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1) Diseñar el Balanced Scorecard para la Agencia Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.

2) Describir los efectos de la implementación del Balanced Scorecard en la forma de gerenciar la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.

3) Evaluar en qué medida el Balanced Scorecard puede ayudar a cumplir con la visión y la ejecución de las estrategias empresariales y describir sus limitaciones.

1.5 HIPÓTESIS DE ESTUDIO

1.5.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO

El Balanced Scorecard es el instrumento adecuado que permitirá a la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., tomar mejores decisiones estratégicas para llegar a ser más competitiva.

1.5.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO

Una agencia de viajes que carece de un Balanced Scorecard tiene una desventaja competitiva en cuanto a la manera en que se toma las decisiones estratégicas

1.5.3 HIPÓTESIS DE TERCER GRADO

La competitividad de una empresa no puede lograrse sin la aplicación del Balanced Scorecard

1.6 METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE INVESTIGACIÓN

La metodología de este estudio es de carácter cualitativo, y se orienta en profundizar el caso específico de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., no en generalizarlo. Este estudio trata de cualificar y describir la herramienta del Balanced Scorecard a partir de rasgos determinantes, los cuales, en la investigación se centran en las barreras de la ejecución de la estrategia. Esta tesis trata de entender la situación actual y los efectos que la aplicación del

Balanced Scorecard puede tener en cuanto a los problemas de ejecución de la estrategia para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., Una limitación a la metodología cualitativa es que no se pueden generalizar los resultados, sin embargo, se considera que el método cualitativo para este estudio es el más adecuado.

Para la presente investigación, se ha optado por un estudio de caso, lo cual permite estudiar el tema a profundidad pero solamente para el caso de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. El objeto de estudio es la Agencia de Viajes Happy Gringo, el mismo que es estudiado con sus características propias y en su contexto especifico. El estudio de caso involucra aspectos descriptivos y explicativos del tema de estudio, pero también hará uso de conceptos teóricos como marco de referencia. Este tipo de investigación presenta también la dificultad de generalizar los resultados obtenidos del caso de estudio.

Las principales fuentes de obtención de datos son las personas directamente relacionados con el caso de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., y el estudio de documentos de la empresa. Para este estudio he realizado diferentes observaciones en la Agencia de Viajes, entrevistas con la gerencia y empleados, cuestionarios, revisión de documentos y análisis de estados financieros de la empresa.

Este estudio tiene ciertas características de la investigación experimental ya que trata de conocer los efectos de los actos producidos por el propio investigador como técnica para probar las hipótesis. En este caso el acto representa la aplicación del Balanced Scorecard. Para muchos expertos en el tema de la investigación, la investigación experimental es más propia de las ciencias naturales que de las ciencias sociales, debido a que por razones de carácter ético se cuestionan las implicaciones que ésta pueda tener en el ser humano en el acto de manipular, provocar y ejercer acciones por parte de los investigadores quienes lograrían reducir al ser humano al nivel de un objeto manipulable (Bernal, 2006:118).

En este trabajo de tesis estoy muy consciente de mi posición como investigadora y de los efectos de mi presencia en la obtención de datos para este estudio. Es importante y oportuno mencionar que soy propietaria de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., y estoy consciente de que este hecho tiene ventajas y desventajas. Una ventaja es que los resultados de este estudio benefician a mi persona, y por lo tanto es de mi interés obtener los datos de este estudio a través una base metodológica bien elaborada. Una desventaja es que es muy difícil separar mis acciones y la influencia de mi persona en la obtención de datos de los empleados de la Agencia de Viajes. He realizado varias entrevistas con empleados acerca de varios temas, pero pudo ocurrir que haya obtenido respuestas no válidas. En el caso de no haber estado segura, siempre he realizado cuestionarios de control. En la Agencia he sido también la fuerza detrás de la implementación del Balanced Scorecard. Se ha tratado siempre de tener una actitud crítica acerca del tema de estudio al igual que de asumir el caso con objetividad.

Otra limitación de esta investigación es que este estudio presenta datos y resultados después de haber aplicado el Balanced Scorecard a únicamente el periodo de un año. Este tiempo es muy corto para medir el impacto a largo plazo y la ejecución de la estrategia. Lo que si permite es describir el impacto que tienen los primeros pasos del sistema gerencial de Kaplan y Norton. Los pasos fueron iniciados en conjunto con los gerentes de la empresa y algunas actividades fueron también realizadas con los empleados de la Agencia. Sin embargo, los resultados de una aplicación del Balanced Scorecard para un periodo tan corto como un año, no es suficiente para observar efectos a largo plazo.

1.7 ORGANIZACIÓN DE LA TESIS

Para esta tesis he optado por seguir las etapas del sistema de gestión estratégico presentado por Kaplan y Norton. El capítulo 2, forma el marco teórico del estudio y presenta la literatura acerca de las herramientas gerenciales del Balanced

Scorecard y el mapa estratégico. También describe los aportes de Kaplan y Norton y la teoría lo cual fue usado para estudiar el caso. El capítulo 3 trata del desarrollo de la estrategia para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., Después de un análisis extenso del entorno de la Agencia de Viajes, y las 5 fuerzas de Porter, se profundiza también sobre la situación interna actual de la empresa para finalmente poder analizar diferentes opciones de estrategias en el FODA. Los pasos de la administración estratégica de David son usados para llegar a formular la estrategia de la empresa. El capítulo 4 se enfoca en el desarrollo del Balanced Scorecard y el mapa estratégico para la empresa. En este capítulo las mediciones son extraídas de los objetivos estratégicos en el mapa estratégico y se formularán las iniciativas y targets. También se mostrarán los datos de los primeros meses de la aplicación del Balanced Scorecard. El capítulo 5 presenta finalmente los resultados de la entrevista central que trata de medir de qué forma la implementación del Balanced Scorecard ha aportado para poder superar las barreras de la ejecución de la estrategia. Por último, en el capítulo 6 se presentará las conclusiones y recomendaciones para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.

2 MARCO TEÓRICO

Este capítulo representa la base teórica del estudio. La mayoría de las empresas tienen un plan de acción llamado estrategia, el mismo que describe de forma detallada la manera en que la empresa se plantea sus planes de acción para llegar al éxito en el mediano y largo plazo. El concepto de la estrategia ha despertado un profundo interés por parte de muchos investigadores, el mismo ha sido también sujeto de muchos estudios. Este estudio se enfoca en la estrategia y específicamente en la implementación de la estrategia por medio del uso de la herramienta del Balanced Scorecard. Por lo tanto, empezaré este capítulo con una breve explicación acerca del concepto de la estrategia y de cómo la estrategia está entendida en este estudio. Más adelante, examinaré la herramienta del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton como una herramienta para la gestión estratégica y describiré también las características más importantes de la herramienta.

2.1 LAS ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

La Figura 3, muestra las etapas a seguir para el proceso de gestión estratégico usando la herramienta del Balanced Scorecard. Este sistema enlaza la planificación estratégica con la ejecución operativa.

En la primera etapa se define la misión, visión y valores de la empresa. Esto se complementa con una extensa análisis estratégico para finalmente llegar a la formulación de la estrategia.

La segunda etapa empieza con la construcción del Mapa Estratégico. Desde los objetivos estratégicos en el mapa, se extraen las mediciones, metas e iniciativas del Balanced Scorecard. También es importante en esta etapa alinear las iniciativas con un plan financiero.

La tercera etapa se concentra en la alineación de los diferentes departamentos de la empresa con el Mapa Estratégico. Para lograr una buena alineación también se puede construir Balanced Scorecard específicos para los departamentos, equipos

de trabajo o personas individuales. Lo importante es que cada persona en la empresa conoce cómo puede influenciar los resultados para llegar a los objetivos en el Mapa Estratégico.

La cuarta etapa es donde los procesos son alineados al Balanced Scorecard. Aquí es donde se define los pocos procesos claves para obtener resultados en el Balanced Scorecard. Para mejorar estos procesos también se requiere un plan presupuestario y un plan para la asignación de recursos.

Después de estas primeras etapas viene la ejecución del Blanced Scorecard, lo cual, siempre debería seguir por etapas de monitoreo y aprendizaje. En realidad es un proceso continuo de analizar los avances del Balanced Scorecard, la Estrategia, o los pronósticos y presupuestos.

La sexta etapa es donde ajustes pueden ser realizados, o si es necesario, un plan estratégico de emergencia se puede iniciar. Las correlaciones, o las relaciones de causa-efecto son analizadas en esta etapa. Para apoyar las últimas dos etapas se podría realizar mediciones de funcionamiento del Balanced Scorecard.

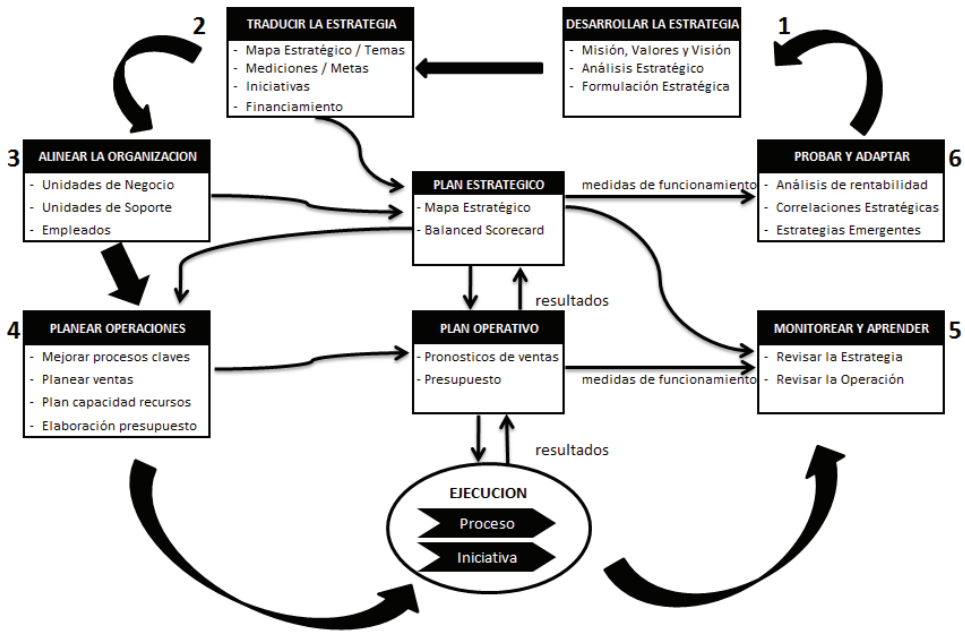


Figura 3 - Las Etapas de la Gestión Estratégica
(KAPLAN, Robert S. (2008). Congreso de Balanced Scorecard con Robert Kaplan. Quito: Seminarium)

2.2 ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?

Para poder entender el marco teórico de este estudio es esencial definir la palabra "estrategia". El concepto de la estrategia ha tenido varias definiciones, inclusive entre los investigadores no ha existido siempre un consenso acerca de la definición del concepto. La Figura 4, representa 10 diferentes escuelas de pensamiento de la estrategia, demostrando de ésta forma la variedad de opiniones que existen en el ámbito académico.

Henry Mintzberg, un importante conocedor de la estrategia ha dicho lo siguiente: *"Mi investigación y la de muchas otras demuestra que el hacer estrategia es un proceso inmensamente complejo, involucrando los más sofisticados, sutiles y, a tiempo, subconscientes elementos del pensamiento humano"* (Mintzberg, 1994). Esta frase ilustra la complejidad y la dificultad para definir la estrategia, demostrando así que este concepto está entendido de una manera diferente tanto por distintas personas como organizaciones. Algunos investigadores piensan que la estrategia depende de los altos directivos de una organización y que se ve reflejada en sus planes para el futuro, otros investigadores piensan que la estrategia depende de acciones específicas en los niveles más bajos de la organización, las mismas que ayudan a la organización a alcanzar su meta en el futuro. Para otros la estrategia tiene mucho que ver con el poder llegar a la excelencia en las actividades, mientras que otros investigadores ponen sus interrogantes al respecto.

Escuela de Diseño: Esta escuela propone un modelo de desarrollo de la estrategia, que busca alcanzar un ajuste entre las capacidades internas y posibilidades externas. Probablemente, es la escuela más influyente del pensamiento estratégico, y el hogar de la técnica FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).
Escuela de la Planificación: el procedimiento formal, la capacitación formal, el análisis formal, y un montón de números son las características de este enfoque. Los pasos informales de la escuela de diseño se convierten en una secuencia elaborada de pasos. Producir cada componente como se especifica, a montar según el plan y la estrategia resultará es el pensamiento de esta escuela.
Escuela de Posicionamiento: Esta escuela sugiere que solamente pocas estrategias claves (posiciones en el mercado económico) son deseables. Mucho del trabajo de Michael Porter se pueden asignar a esta escuela.
Escuela Empresarial: en esta escuela la formación de la estrategia resulta de los conocimientos de un solo líder, y hace hincapié en la intuición, el juicio, la sabiduría, la experiencia, y el conocimiento. La "visión " del líder proporciona los principios rectores de la estrategia.
Escuela Cognitiva: en esta escuela la formación de la estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega. Las estrategias emergen cuando el estratega filtra los mapas, conceptos y esquemas que conforman su pensamiento.
Escuela de Aprendizaje: Estrategias emergen cuando personas (actuando individualmente o colectivamente) aprenden acerca de una situación, así como la capacidad de su organización para hacer frente a ella.
Escuela del Poder: Destaca formación de la estrategia como un proceso abierto de influencia, haciendo hincapié en el uso del poder y la política de negociar estrategias favorables a los intereses particulares.
Escuela de la Cultura: la interacción social, basada en las creencias y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, conduce al desarrollo de la estrategia.
Escuela Ambiental: Presentándose a la organización como un conjunto de fuerzas generales, el medio ambiente es el actor central en el proceso de la estrategia de decisiones.
Escuela de Configuración: Estrategias surgen de períodos en los que una organización adopta una estructura para que coincida con un contexto particular, que da lugar a ciertos comportamientos.

Figura 4 - Escuelas de Pensamiento acerca de la Estrategia
(Adaptado de "Strategy Safari" (H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel)

En el famoso artículo "¿Qué es la estrategia?", Michael Porter habla acerca de la distinción entre la eficacia operacional y la estrategia (M. Porter, 2008). La búsqueda de productividad, calidad y velocidad ha generado una cantidad extraordinaria de herramientas y técnicas de gestión, como por ejemplo, la gestión de la calidad total, el benchmarking, la competitividad basada en el tiempo, la tercerización, etc. Aunque las mejoras operacionales sean a menudo impresionantes, muchas empresas no han podido convertir estas mejoras en una ventaja estratégica o no han obtenido una mejor rentabilidad únicamente con las mejoras operacionales (M. Porter, 2008). Las razones son que la eficacia operacional es por lo general fácil de copiar por los competidores, así mismo la

competencia basada en la eficacia operacional es mutuamente destructiva y conduce a enfrentamientos de desgaste que solo se pueden detener limitando a la competencia (M. Porter, 2008). Según Porter, la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto de diferentes actividades.

Para este estudio creo que es necesario explicar algunos elementos importantes que se mencionan en los diferentes pensamientos sobre la estrategia:

- *La diferencia en actividades.*- La estrategia trata de escoger actividades diferentes o realizar actividades de forma distinta a las de los competidores para obtener una posición única en el mercado. Si todas las organizaciones se enfocarían en realizar las mismas actividades, la diversificación estaría basada únicamente en llegar a la excelencia operacional.

- *Trade-offs*.- Los trade-offs se presentan cuando las actividades son incompatibles. En pocas palabras, un trade-off significa que para tener más de algo, hay que tener menos de otra cosa. La estrategia trata más de lo que no se hace (o se deja de hacer), que de lo que si se está haciendo. Es muy importante escoger qué hacer y enfocarse en crear valor para esta posición estratégica y no querer hacer todo para todo tipo de cliente.

- *Calce.*- Las actividades que se realizan deben de relacionarse entre sí para el éxito de la estrategia. La estrategia consiste en combinar las actividades que también se refuerzan entre sí. Esto puede incrementar la exclusividad de una posición e intensificar los trade-offs.

- *Continuidad.*- Aunque los cambios estructurales en la industria podrían provocar un cambio en las estrategias, por lo general las estrategias no deberían ser reinventadas constantemente. La estrategia cristaliza el pensamiento en asuntos básicos, como por ejemplo cómo y para cuales clientes se quiere crear una propuesta de valor única. Todos los esfuerzos y recursos están enfocados para poder llegar a una estrategia y no se puede cambiar regularmente para cambiar las actividades, los recursos y esfuerzos de las personas. Esto podría causar confusión, no solo

internamente con los empleados, sino también externamente con los clientes y podría finalmente deteriorar la posición estratégica de una organización.

- *Varios procesos de pensamiento*.- Para el estratega es importante analizar datos muy complejos pero al mismo tiempo es necesario el conocimiento del funcionamiento de la organización, de la industria, de los clientes, de los competidores, etc. Diferentes procesos cognitivos son necesarios para llegar a formular estrategias.

Con estos componentes de la estrategia, varios investigadores han desarrollado muchas teorías diferentes acerca de la estrategia. En el libro Strategy Safari de los autores Ahlstrand, Lampel y Mintzberg, se presentan 10 diferentes escuelas de pensamiento acerca de la estrategia las cuales están mostradas en la Figura 4.

2.2.1 LA ESTRATEGIA EN EL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard de Kaplan y Norton tiene fundamentos en su mayoría en la escuela del posicionamiento en donde la formación de la estrategia se caracteriza por escoger a un grupo de actividades diferentes a las de los rivales. Esta selección de actividades permite crear una propuesta de valor única al cliente y permite entonces diferenciarse de los competidores. Las mediciones en el Balanced Scorecard deberían reflejar la posición estratégica de la organización. Por ejemplo, cuando la estrategia se basa en diferenciarse de los competidores en actividades específicas para obtener un mayor acercamiento con los clientes, la medición en las cuatro perspectivas en conjunto debería apoyar esta estrategia. Las actividades que se miden en las cuatro perspectivas deberían describir la estrategia y en dónde específicamente ésta va ser diferente que la de los rivales.

Por otro lado, Kaplan y Norton dicen que su visión acerca de la estrategia es muy parecida a la de Porter, pero que fue desarrollada independientemente (Kaplan & Norton, 2001). En el Balanced Scorecard todas las mediciones son extraídas de los objetivos estratégicos y éstas están interconectadas en relaciones de causa-efecto, por lo tanto, Kaplan y Norton en el Balanced Scorecard basan más bien la

estrategia en hipótesis, las supuestas relaciones de causa-efecto. Por ejemplo, en el Balanced Scorecard un indicador que mide el nivel de servicio al cliente puede estar vinculado con un indicador que mide los ingresos. Las relaciones entre estos indicadores son de causa-efecto y están basadas en la siguiente suposición; si el nivel de servicio al cliente mejora, éste tiene como resultado mayores ingresos.

Kaplan y Norton han desarrollado el Balanced Scorecard pensando en las siguientes relaciones: los objetivos financieros de crecimiento y productividad están vinculados con los objetivos relacionados a los clientes. Estos objetivos son resultados deseados, pero no hay una explicación acerca de cómo alcanzarlos. Los procesos internos (como diseño de productos, desarrollo de marcas y mercados, ventas, servicio, operaciones y logística) definen las actividades necesarias para crear la propuesta de valor para el cliente y la diferenciación que se busca, así como los resultados financieros deseados. La cuarta perspectiva de aprendizaje y crecimiento reconoce que la habilidad de ejecutar los procesos internos de forma diferenciada depende de la infraestructura de la organización, las habilidades y capacidades generales, los conocimientos de los empleados, la tecnología que usan y el clima en el que trabajan. Las relaciones entre las causas (los procesos internos y los aspectos de aprendizaje y crecimiento) y los resultados (propuesta de valor diferenciada y resultados financieros) constituyen las hipótesis que definen la estrategia.

Es justamente este punto del Balanced Scorecard el que ha recibido mucha crítica por parte de los académicos, debido a que una relación puramente estadística es sumamente complicada de verificar y de probar. Teóricamente, las relaciones de causa-efecto parecen ser muy acertadas y fáciles, aunque en la realidad y en la práctica muchas veces no parecen ser válidas o tener relaciones muy puras. Muchos expertos en la estadística manifiestan que es difícil o mejor dicho imposible probar la causa entre dos mediciones de desempeño. Sería más fácil probar la correlación entre estas mediciones que probar una relación pura entre las mismas. Por ejemplo, en el Balanced Scorecard una medición de entrenamiento al personal puede estar relacionada con el número de defectos en un proceso de producción. Esta relación tiene sentido, pero en realidad el número

de defectos puede estar relacionado con muchos factores diferentes a los del entrenamiento al personal. Por ejemplo el mal funcionamiento del sistema de computación, problemas en la calidad de los productos de proveedores, defectos en la maquinas, etc. Por lo tanto, considero que es importante que las relaciones entre las mediciones en el Balanced Scorecard tengan sentido, sin embargo, es importante también no olvidar que para algunas mediciones podrían haber más causas que no están mencionadas en el Balanced Scorecard. Por lo tanto pienso que para escoger las mediciones es sumamente importante tener un buen conocimiento de la organización y de la industria. El Balanced Scorecard también sirve como una herramienta para poner a prueba las hipótesis y poder adaptarse si las hipótesis subyacentes parecen ser rechazadas.

La interrelación entre los indicadores del Balanced Scorecard tiene una función muy importante; la comunicación. Los indicadores están seleccionados de tal forma de que todas las actividades de la empresa estén enfocadas en la estrategia por lo que el Balanced Scorecard en realidad hace un recuento detallado de la forma en la que se quiere crear valor y competir. Más adelante en este estudio pondré especial atención a esta función, la misma que en mi opinión es muy importante para la implementación de una estrategia.

2.2.2 ESTRATEGIA EN EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Una representación básica del proceso estratégico se ve de la siguiente forma:

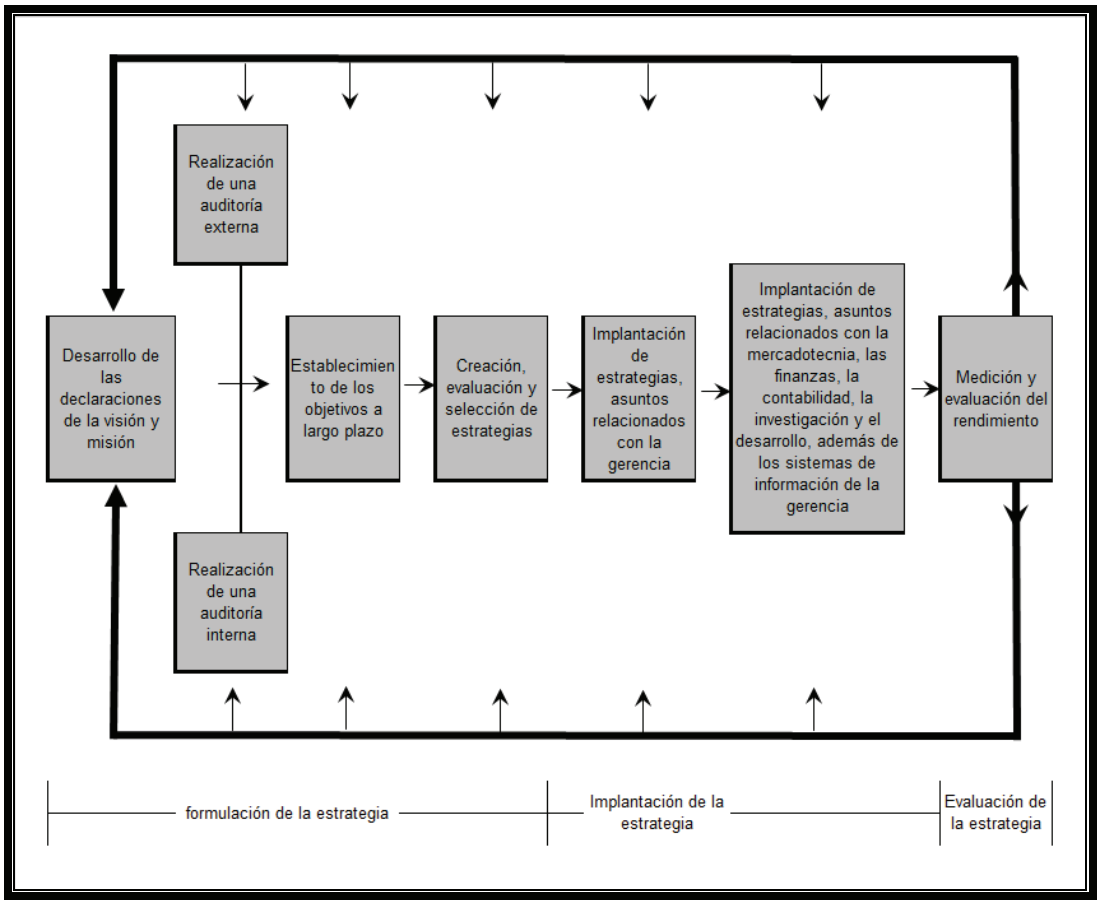


Figura 5 – El proceso estratégico
(David, F (2003). Elaborado por Eva Merkx)

El proceso empieza con un análisis de oportunidades y amenazas externas, y de fuerzas y debilidades internas. Basándose en el análisis de estas condiciones, se formula la estrategia para llegar a una posición estratégica deseada. Después de ese análisis extenso viene la fase de la formulación de la estrategia. Michael Porter ha descrito tres estrategias genéricas, las cuales son: la diferenciación, la diversificación y la ventaja en costos.

Después de la fase de la formulación de la estrategia, se debería poner en acción la estrategia a seguir en la fase de la implementación. Normalmente en esta fase la estrategia está expresada en objetivos estratégicos. Aunque existen numerosas investigaciones acerca de la formulación de la estrategia, la fase de la implementación carece todavía de atención e información en el mundo

académico. El enfoque de este estudio de caso está justamente en la fase de la implementación del proceso estratégico en donde el Balanced Scorecard tiene lugar.

El Balanced Scorecard fue inicialmente desarrollado por los doctores Kaplan y Norton, con el fin de superar las limitaciones de los sistemas de medición anteriores que estaban enfocados en lograr resultados financieros a corto plazo. Con el tiempo, se dieron cuenta de que el Balanced Scorecard podía ser usado para resolver un problema mayor: la ejecución de la estrategia empresarial. Está probado que las empresas que han instaurado un proceso formal de ejecución de estrategia, tienen en general un desempeño dramáticamente superior que el de las empresas sin un proceso formal de la estrategia. La exitosa ejecución de la estrategia genera un incremento dramático en el valor para los accionistas.

Lamentablemente, la mayoría de empresas encuentran muchos problemas en el momento de ejecutar sus estrategias y muy pocas estrategias son realmente ejecutadas de manera efectiva. Según Kaplan y Norton, 9 de cada 10 empresas fallan al ejecutar su estrategia y su investigación ha identificado las siguientes barreras en la implementación de la estrategia (Kaplan, 2008:10):

1) **La barrera de la visión:** Solo el 5% de la fuerza laboral entiende la estrategia. Kaplan y Norton afirman que la primera barrera se produce cuando la organización no logra traducir la visión y la estrategia en términos entendibles para todos en la organización, desde los empleados en los niveles más bajos de la empresa hasta los mandos directivos. También dentro de las organizaciones muchas veces la estrategia no se puede llevar a la práctica, o no existe explicación de cómo la estrategia se traduce en acciones. Cuando no existe un consenso y claridad acerca de los objetivos estratégicos dentro de una organización, diferentes grupos pueden tener interpretaciones e ideas distintas acerca de la visión por lo que dirigen sus esfuerzos en direcciones diferentes. Esto puede causar una sub optimización de los recursos e ineficiencia en cuanto a la ejecución de la estrategia. En este sentido el Balanced Scorecard es una herramienta

de comunicación para los empleados y directivos. El Balanced Scorecard refleja la trayectoria de la estrategia para que todos puedan mirar en la misma dirección.

2) **La barrera del personal:** Solo el 25% de gerentes tienen incentivos atados a la estrategia. Esta barrera se presenta cuando los objetivos estratégicos a largo plazo no son traducidos en objetivos en los diferentes departamentos, equipos de trabajo y de forma individual. Para implementar la estrategia con éxito es importante aquello que Kaplan y Norton llaman en su libro el "cascading", las estrategias globales deberían al igual que una cascada llegar a los niveles más bajos en una organización y ser traducidos en objetivos y targets para cada departamento, equipo de trabajo e incluso para cada individuo. Cuando los departamentos no están incluidos de esta manera en la ejecución de la estrategia es probable que el departamento se enfoque en llegar a metas a corto plazo sin tomar en cuenta el objetivo global.

3) **La barrera de recursos:** El 60% de las organizaciones no relacionan los presupuestos con la estrategia. En muchas organizaciones existen procesos separados para cada división o departamento en cuanto a la asignación de presupuestos y el planeamiento de recursos. El Balanced Scorecard pretende vincular estos procesos y guiarlos hacia las metas estratégicas globales en la organización. Cuando una empresa construye su Balanced Scorecard identifica los objetivos, indicadores y los targets en cada uno de las cuatro perspectivas. Luego es importante establecer iniciativas y planes de acción e identificar los tipos y la cantidad de recursos necesarios para poder cumplir con los objetivos estratégicos.

4) **La barrera gerencial:** El 85% de equipos ejecutivos dedican menos de una hora al mes al dialogo sobre la estrategia. En muchas empresas la gerencia no invierte suficiente tiempo para analizar la estrategia ya que dedica mucho tiempo para resolver los problemas o discrepancias y la toma decisiones para corregirlas. El Balanced Scorecard podría entonces proveer un importante punto de referencia a la gerencia para discutir,

aprender y analizar la estrategia. La estrategia debería estar en el centro de la toma de decisiones por parte de la gerencia.

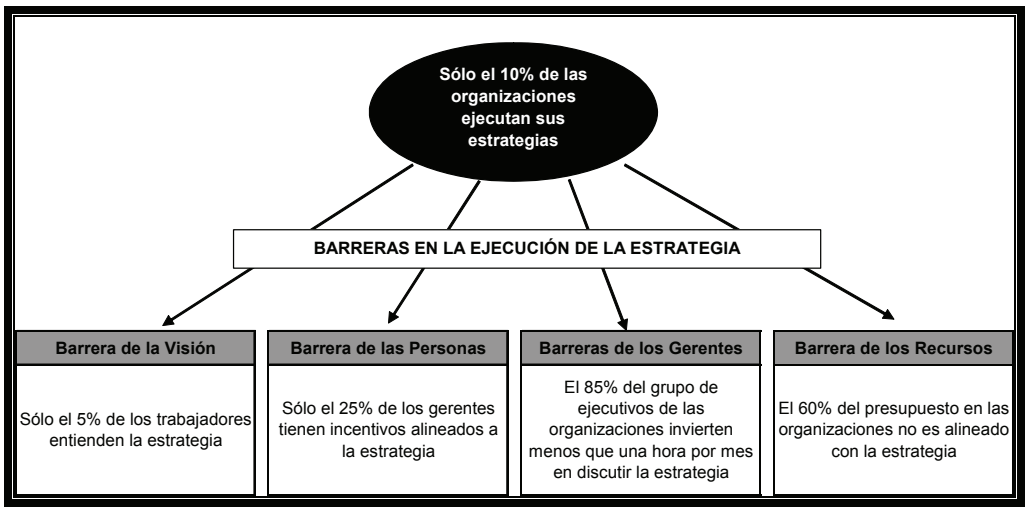


Figura 6 - Modelo Las cuatro Barreras en la ejecución de la estrategia
(Elaborado por Eva Merkx, 2013)

Las mediciones dentro de las empresas por lo general reciben mucha atención por parte de los directivos y los empleados en todo nivel. Con el Balanced Scorecard, Kaplan y Norton buscan seleccionar los indicadores de tal forma que puedan ser más útiles para los ejecutivos. Se centran en seleccionar y enfocar los indicadores que son más importantes para la empresa: la estrategia. Por lo tanto, antes de seleccionar los indicadores del Scorecard se enfocaban en los objetivos estratégicos de la empresa y más adelante se escogían los indicadores más importantes para la ejecución de la estrategia. De esta manera, el Balanced Scorecard traduce en realidad la misión y la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores tangibles lo cual facilita la toma de decisiones y la gestión estratégica.

Esta nueva manera de escoger los indicadores del Balanced Scorecard ha ayudado a muchas empresas a resolver el problema de la ejecución de la estrategia haciendo posible de esta forma comunicar la estrategia de una manera comprensible para los empleados en todo nivel. A partir de 1992 desde que el Balanced Scorecard fue presentado por primera vez, esta herramienta ha

evolucionado de ser solamente “un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”, a ser “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores” (Kaplan y Norton 2001). Kaplan y Norton descubrieron que el Balanced Scorecard fue usado para lograr un mejoramiento en algunos procesos críticos para la implementación de la estrategia, descritos a continuación:

1) Clarificar y traducir la visión y la estrategia.
2) Comunicar y relacionar los objetivos estratégicos e indicadores.
3) Planificar, poner targets y alinear iniciativas estratégicas.
4) Mejorar el *feedback* estratégico y el aprendizaje (Kaplan & Norton, 1996:10)

Por lo tanto, el Balanced Scorecard se ha desarrollado como una herramienta nueva para la gestión estratégica. Actualmente, todos los objetivos y los indicadores de un Balanced Scorecard deberían derivarse de la visión y de la estrategia de una organización. Este nuevo sistema de gestión tiene tres dimensiones claramente destacadas:

1) *Estrategia.*- Hacer de la estrategia una agenda organizativa principal. El Balanced Scorecard ha permitido que las organizaciones describan y comuniquen por primera vez su estrategia de forma que se comprenda y se aplique.
2) *Enfoque.*- Crear un enfoque muy fuerte. Con el Balanced Scorecard como ayuda de navegación, cada recurso y cada actividad de la organización queda alineado con la estrategia.
3) *Organización*.- Movilizar a todos los empleados para que actúen de una forma completamente diferente. El Balanced Scorecard ha proporcionado la lógica y la arquitectura para establecer nuevos vínculos organizacionales entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales (Kaplan & Norton, 2001:20).

Kaplan y Norton concluyeron que existen dos aspectos importantes para una exitosa implementación del Balanced Scorecard – enfoque y alineamiento (Kaplan & Norton, 2000). El Balanced Scorecard ayuda a alinear los recursos para estar enfocados en la estrategia además las empresas tienen que pensar en sus prioridades estratégicas y en el diseño de sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y a Norton a enfocarse en otro principio – "lo que no se puede describir, no se puede medir". Para poder seleccionar correctamente los indicadores en el Balanced Scorecard, es necesario primero describir la estrategia. Por lo tanto, el mapa estratégico que es utilizado para describir la estrategia constituye una parte muy importante para la ejecución del Balanced Scorecard.

2.3 EL BALANCED SCORECARD

Como que el Balanced Scorecard es el tema de esta tesis quisiera aquí analizar esta herramienta con mayor profundidad. Primero se explicará el contexto en donde surgió la herramienta del Balanced Scorecard. Luego me enfocare en las características más importantes de esta herramienta para finalmente explicar el uso del Mapa Estratégico.

2.3.1 LOS ANTECEDENTES DEL BALANCED SCORECARD

Durante la era industrial entre 1850 y 1975, las empresas se enfocaban en una industria a escala y alcance, se aplicaban sistemas de control en su mayoría para facilitar la asignación de recursos financieros y físicos. Por ejemplo, se aplicaban mediciones de control de "cero defectos" o "control de calidad". Para producir sin defectos muchos esfuerzos fueron dirigidos hacia las inspecciones y las pruebas de calidad al final del ciclo productivo. El problema con este tipo de mediciones era que este sistema no podía reflejar las causas de los defectos. Además, estos sistemas de control y mediciones se enfocaban más en inversiones en recursos financieros y físicos para la creación de valor a corto plazo y no tomaban en cuenta recursos intangibles para un crecimiento en el futuro. Por lo tanto, muchas

veces las inversiones no estaban dirigidas a las áreas con mayor posibilidad de crecimiento sostenible.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a la selección de un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar a la gestión, pero las áreas de negocio eran normalmente definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran hacia compañías muy específicas y no como parte de una cultura general que pudiera comenzar a extenderse. General Electric y Citibank son algunas de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores (Dávila, 1999:36).

Durante los años sesenta – sobre todo en Francia – se puso de moda utilizar una herramienta llamada *Tableaux de Bord*, el antecedente más reconocido del Balanced Scorecard. Este tablero incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el tiempo, los directivos que usaban el *Tableaux de Bord* se dieron cuenta de que las mediciones financieras tienen sus limitaciones ya que son producto realmente de acciones del pasado y solo permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva (Dávila, 1999). Los indicadores no-financieros juegan un papel importante para poder gestionar más allá de la información financiera. Por lo tanto, la herramienta del *Tableaux de Bord*, con el tiempo combinaba no solo ratios financieros, sino también indicadores no financieros. Los directivos escogían los indicadores que consideraban más convenientes según su intuición y experiencia. También durante la revolución del *"Scientific Management Movement (SMM)"*, ingenieros en empresas innovadoras desarrollaron diferentes tipos de tableros de control que combinaban indicadores financieros y no-financieros.

En las últimas décadas del siglo 20, en la aparición de la era de información, muchas de las suposiciones fundamentales de la era industrial fueron cuestionadas. Las empresas ya no lograban obtener ventajas competitivas sustanciales por enfocarse únicamente en la asignación de recursos financieros y físicos para la creación de valor. Con la era de la información apareció un nuevo

contexto competitivo. El impacto de este nuevo contexto fue muy grande para las empresas de manufactura y más aún para las empresas de servicios. En los Estados Unidos y Europa, muchas empresas de servicios, como por ejemplo las empresas de transporte público o de servicios de salud, fueron anteriormente reguladas por el gobierno. Con la llegada de la era de información, fueron poco a poco disminuyendo en la regularización y adicionalmente privatizadas. Como resultado, estas empresas se vieron enfrentadas a un entorno nuevo mucho más competitivo y tuvieron que buscar diferentes maneras de competir y ser más eficientes.

En este nuevo contexto competitivo, muchas empresas manufactureras y de servicios necesitaban adoptar nuevas estrategias para lograr el éxito competitivo. En la economía industrial, las empresas creaban valor con sus activos materiales, transformando la materia prima en productos terminados. Pero en la era de la información no podían competir o diferenciarse de la misma forma. Con respecto a los recursos financieros y físicos de las empresas por lo general existe una cierta similitud. Por lo tanto, justamente en un entorno altamente competitivo las empresas pueden crear valor diferenciado con sus recursos intangibles. En la era de la información la habilidad de una empresa para movilizar y usar de manera eficiente sus recursos intangibles o invisibles es mucho más importante que el manejo de recursos tangibles.

La figura 7, muestra esta nueva tendencia de que los recursos intangibles son cada vez más importantes para la creación de valor dentro de las empresas. La figura 1, muestra los resultados de un estudio de Brookings Institute de 1982 en el cual los activos tangibles representaban el 62% del valor de mercado de las organizaciones industriales. Diez años después, la proporción había bajado hasta el 38%. Estudios más recientes han estimado que a finales del siglo XX el valor contable de los activos tangibles representaba solamente entre el 10 % y el 15% del valor de mercado de las empresas

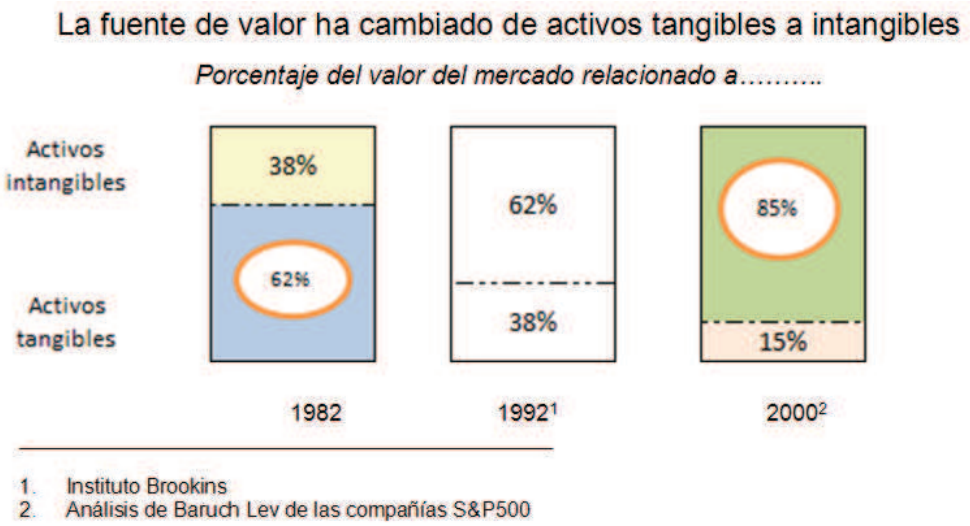


Figura 7 – La importancia de los intangibles
(KAPLAN, Robert S. (2008). Congreso de Balanced Scorecard con Robert Kaplan. Quito: Seminarium)

Está claro que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización, como por ejemplo: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados. En los mercados altamente competitivos los recursos intangibles son críticos para las empresas para desenvolverse mejor competitivamente. Los recursos intangibles permiten a la organización:

- Desarrollar relaciones con los clientes y crear lealtad en clientes existentes. Servir de manera más eficiente y efectivamente a nuevos segmentos de clientes y campos de mercado;
- Introducir productos y servicios innovadores requeridos por los segmentos de clientes objetivo;
- Producir productos de calidad y servicios según los requisitos del cliente objetivo;

- Movilizar destrezas de los empleados y de motivación para el mejoramiento continuo en aptitudes de procesos, calidad, tiempo de respuesta; y
- Hacer uso de la tecnología de información, bases de datos, y sistemas (Kaplan & Norton, 1996:3).

En una economía industrial dominada por los activos tangibles, los indicadores financieros eran los adecuados para registrar las inversiones en existencias, propiedades, instalaciones y equipo en los balances de las empresas. Los estados de resultados también podían reflejar los gastos asociados con el uso de estos activos tangibles para producir ingresos y utilidades. Sin embargo, en la economía actual, en la que los activos intangibles son la fuente más importante de una ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan a los activos basándose en el conocimiento y en las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible. Con el nuevo contexto competitivo de la era de información ha surgido la necesidad de un nuevo sistema de medición; un sistema que apoye a las empresas para desenvolverse mejor competitivamente y para gestionar los recursos intangibles.

En 1992, los doctores Kaplan y Norton introdujeron el Balanced Scorecard, un nuevo sistema de mediciones que responde mejor a las necesidades de la empresa actual. El Balanced Scorecard adopta las ideas del *Tableaux de Bord* y del *SMM* que desarrolla el concepto de que se debe incluir indicadores no-financieros a parte de los indicadores financieros. Kaplan y Norton reconocieron que un sistema con únicamente indicadores financieros informa sobre los resultados, pero no comunica cuales serían las causas de los resultados, es decir las causas que indican cómo crear valor a través de las inversiones en los recursos intangibles, clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación.
La principal innovación del Balanced Scorecard fue la introducción de mediciones sobre los recursos intangibles como requisito indispensable para alcanzar los objetivos financieros. La diferencia principal del Balanced Scorecard en comparación con el *Tableaux de Bord*, es la manera en que los indicadores del Scorecard son seleccionados. En el *Tableaux de Bord*, los directivos escogían aquellos indicadores que consideraban más importantes para su trabajo,

basándose en sus conocimientos y experiencias. En comparación, en el Balanced Scorecard los indicadores están seleccionados en base a relaciones de causa-efecto entre los indicadores los mismos que están organizados en cuatro perspectivas del negocio. A pesar de mantener un cierto interés en los resultados financieros, el Balanced Scorecard ha revelado claramente las causas de una actividad superior, competitiva, creando valor a largo plazo. A continuación, se explican algunas de las características más llamativas del Balanced Scorecard, se muestra además cómo estas características ayudaron a muchas empresas a lidiar con un problema mayor, la ejecución de la estrategia empresarial

2.3.2 EL EQUILIBRIO DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard proporciona un marco genérico que ayuda a las empresas a "equilibrar" sus objetivos e indicadores desde cuatro perspectivas del negocio: 1) la financiera, 2) de clientes, 3) de procesos internos, y 4) de aprendizaje y crecimiento. Específicamente, el Balanced Scorecard ayuda a contestar las siguientes preguntas: 1) ¿Cómo nos ven los accionistas?, 2) ¿Cómo nos ven nuestros clientes?, 3) ¿Somos productivos y efectivos?, 4) Cómo podemos mantener la excelencia en el transcurso del tiempo? (Kaplan & Norton, 1996:8).
Estas cuatro perspectivas funcionan como una balanza y dan una visión holística de la empresa.

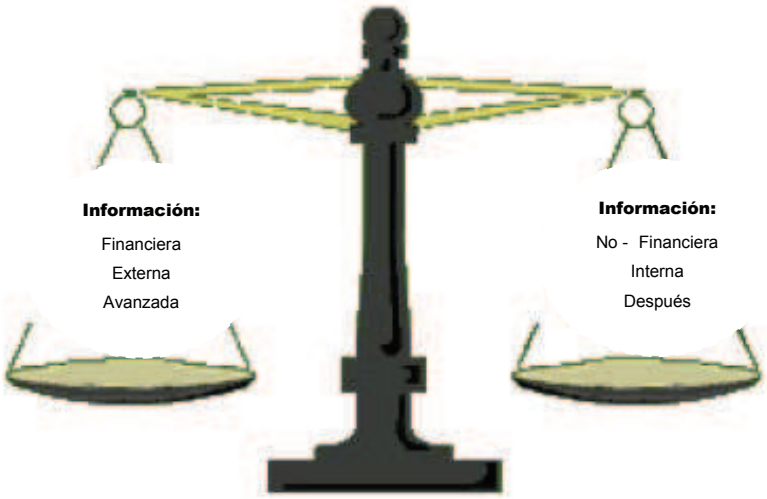


Figura 8 – Equilibrio del BSC
(Elaborado por Eva Merkx, 2013)

El “equilibrio” se ve reflejada en los siguientes cuatro puntos:

1) *Equilibrio entre indicadores financieros y no-financieros.*- El Balanced Scorecard no solo trabaja con indicadores financieros, también reconoce la importancia de los indicadores no-financieros y las relaciones de causa-efecto entre estos indicadores. A parte de trabajar con indicadores financieros, el Balanced Scorecard también incluye indicadores en las perspectivas del cliente, de los procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

2) *Equilibrio entre información externa e interna.*-El Balanced Scorecard incorpora indicadores acerca de los procesos internos de la empresa e indicadores externos, como por ejemplo los relacionados al mercado y a los clientes. El Balanced Scorecard contesta las preguntas: ¿Cómo nos vemos a nosotros mismos? y, cómo nos ven los clientes?

3) *Equilibrio entre información de antes o después de la acción.*- Los indicadores financieros son el resultado de acciones del pasado y la toma de decisiones sobre información financiera es reactiva. La incorporación de indicadores no-financieros en el Balanced Scorecard ayuda a obtener información acerca de acciones antes de que éstas tengan un efecto sobre los resultados financieros.

4) *Equilibrio entre información de corto y largo plazo.*- El Balanced Scorecard incorpora tanto procesos operativos que generan valor financiero a corto plazo, como procesos que crean valor financiero a largo plazo, como por ejemplo los procesos estratégicos o de innovación.

2.3.3 LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Una característica importante del Balanced Scorecard es que las mediciones están agrupadas en cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos internos, y finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. A continuación, se explica cada perspectiva por separado.

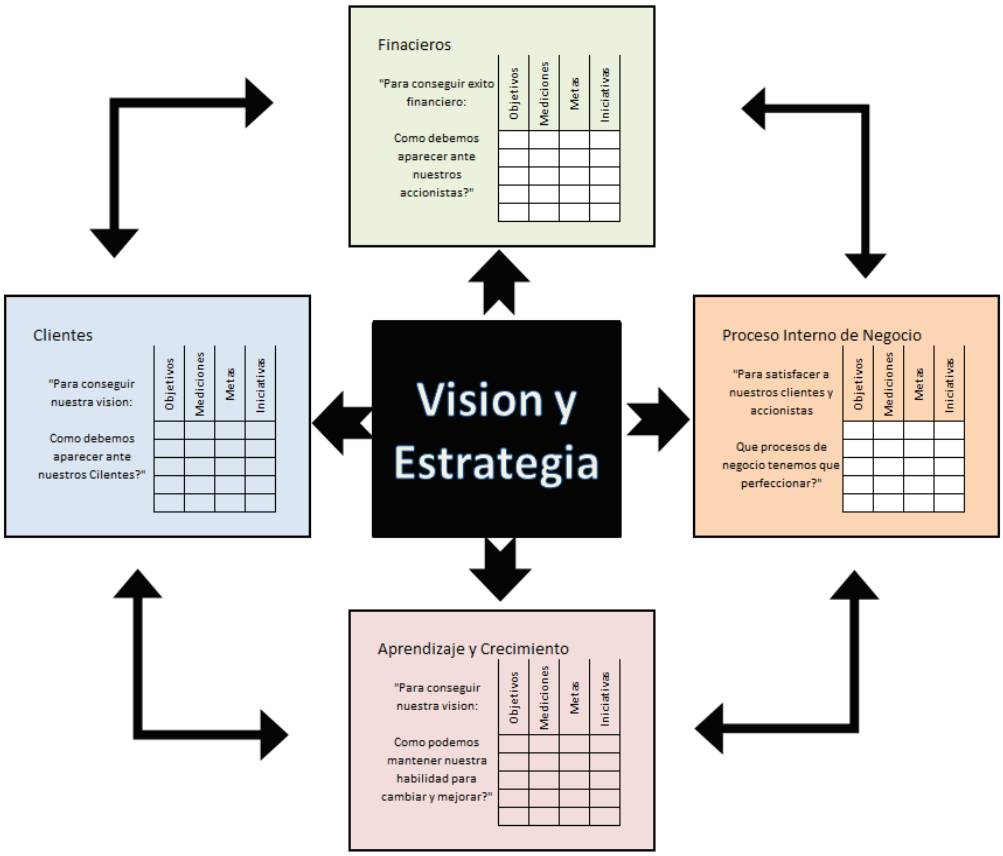


Figura 9 - Las cuatro Perspectivas del BSC
(KAPLAN, Robert S. (2008). Congreso de Balanced Scorecard con Robert Kaplan. Quito: Seminarium)

2.3.3.1 La perspectiva financiera

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Los objetivos de esta perspectiva contestan a la siguiente pregunta: "¿Que debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?". Los objetivos financieros están típicamente relacionados con el incremento de la rentabilidad. Existen básicamente dos formas para mejorar el desempeño financiero: 1) incrementar los ingresos, o 2) incrementar la productividad. El incremento de los ingresos se puede lograr en varias maneras, por ejemplo por mejorar el valor de clientes existentes y/o por incrementar nuevas oportunidades de ingresos. El incremento de la productividad se puede lograr por mejorar la estructura de costos y/o por mejorar la utilización de activos (Kaplan & Norton, 1996).

Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requiere definir objetivos e indicadores que permitan responder a estas perspectivas de los accionistas. Algunos ejemplos de indicadores son: valor económico agregado (EVA), retorno sobre capital empleado (ROCE), margen de operación, ingresos, rotación de activos.

El Balanced Scorecard hace mucho énfasis en la perspectiva financiera, debido a que los resultados reflejan sobre las acciones tomadas. Los resultados financieros indican si la implementación y ejecución de la estrategia contribuye realmente a lograr los objetivos finales (incremento de ingresos o incremento de productividad). Cuando esto no ocurre, es una señal de que se debería optar por otra estrategia.

La perspectiva financiera del Balanced Scorecard muestra los resultados que la empresa quiere lograr con la implementación de su estrategia. Todos los otros objetivos e indicadores en las otras perspectivas deberían estar vinculados en relaciones de causa-efecto que lleguen a mejorar los resultados financieros. De esta forma, el Balanced Scorecard describe realmente la historia de la estrategia, empezando con los objetivos financieros que quiere lograr, para después vincularlos con las acciones que deberían ser tomadas con respecto a los procesos financieros del cliente, de procesos internos, y finalmente con empleados y sistemas. Todas las acciones en conjunto llegan a entregar resultados financieros.

2.3.3.2 La perspectiva del cliente

La estrategia enfocada en incrementar ingresos requiere de una propuesta de valor específicamente diseñada para los clientes en un grupo target (grupo objetivo). Esta propuesta de valor debería describir como la empresa quiere crear valor diferenciado y sustentable para sus clientes. Los objetivos de la perspectiva del cliente contestan la siguiente pregunta: “¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?”.

La estrategia empresarial debería identificar un segmento de clientes específico en el cual la empresa quiere enfocarse para mejorar la rentabilidad y el crecimiento. Una vez que la empresa entienda cuáles son sus clientes, se puede definir la estrategia de la empresa para sus clientes, a través de una mezcla única de productos, precio, servicio, relaciones y la imagen que la empresa quiere ofrecer a sus clientes. Enfocándose en esta propuesta de valor se puede identificar los objetivos e indicadores para la propuesta de valor que se intenta ofrecer. Los indicadores de este segmento incluyen por ejemplo: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes. La propuesta de valor representa indicadores de "causa" para los indicadores de "resultado" de la perspectiva del cliente. Los indicadores genéricos de los clientes son: satisfacción, lealtad, adquisición, retención, participación de mercado y rentabilidad.

A medida que Kaplan y Norton revisaban en sus investigaciones las propuestas de valor de usuarios exitosos del Balanced Scorecard, encontraron que éstas encajaban bien dentro de las tres estrategias diferentes descritas por Treacy y Wiersema, las mismas que una organización usa para diferenciarse en el mercado y que se explican a continuación:

1) Liderazgo de producto "una empresa líder de un producto lo lleva al reino de lo desconocido, lo no probado, o lo altamente deseable".

2) Intimidad de los clientes: "una empresa que valora la intimidad con los clientes crea vínculos con ellos; conoce a las personas a las que vende, así como los productos y servicios que sus clientes necesitan".

3) Excelencia operativa: "Las empresas que operan de forma excelente proporcionan una combinación de calidad, precio, y facilidad de compra que nadie puede igualar".

Las organizaciones intentan alcanzar la excelencia en una de esas estrategias, pero manteniendo también estándares mínimos en las otras dos.

La propuesta de valor se conecta hacia arriba en el mapa estratégico con las medidas de los resultados obtenidos con los clientes y con los objetivos financieros. También se conecta hacia abajo con los procesos internos fundamentales que habilitan a la empresa para hacer llegar su propuesta de valor a los clientes escogidos como objetivo

2.3.3.3 La perspectiva de procesos internos

En la perspectiva interna y de aprendizaje y crecimiento, se describe como la empresa quiere llevar a cabo la estrategia. La perspectiva interna contesta la pregunta: "¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes?". Los procesos internos están relacionados con las otras perspectivas ya que ayudan a, 1) producir y entregar la propuesta de valor a los clientes (perspectiva del cliente), 2) mejorar procesos y reducir costos para obtener una mayor productividad (el otro componente de la perspectiva financiera). Los procesos internos que están descritos en el mapa estratégico son los siguientes: procesos operacionales, procesos para administración de los clientes, procesos de innovación, y procesos para mejorar la comunidad y el medio-ambiente (*regulatory and social processes*).

Los indicadores de los procesos internos, lejos de ser genéricos, están enfocados en los procesos que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en lograr los objetivos financieros. Cada empresa tiene un conjunto único de procesos internos críticos. Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor de la empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas deberían reflejar las estrategias explicitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios

2.3.3.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La cuarta perspectiva describe los recursos intangibles y su rol en la estrategia. Los recursos intangibles están clasificados en tres categorías: 1) los recursos humanos, 2) los recursos de información, 3) los recursos de organización. Básicamente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento está centrada en la siguiente pregunta: "¿Qué aspectos son críticos para poder mantener la excelencia en los procesos?".

La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para el futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de inversiones, como por ejemplo en la compra de nuevos equipos o investigaciones para nuevos productos. Las empresas también deben invertir en su infraestructura (las personas, sistemas, procedimientos), especialmente si se desea lograr objetivos financieros a largo plazo. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento puede identificar cuál es la infraestructura necesaria para poder crear un mejoramiento y crecimiento sostenible. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican dónde la empresa debe tomar acciones para lograr un resultado excelente. Los objetivos en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura para lograr que se cumplan los objetivos ambiciosos de las otras perspectivas. Los objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los objetivos de causa para estimular buenos resultados en las otras tres perspectivas

2.3.4 EL MAPA ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA DESCRIBIR LA ESTRATEGIA

El principio de "lo que no puedes describir, no puedes medir" llevó a los doctores Kaplan y Norton a enfocarse en la descripción de la estrategia empresarial. En su libro *"Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes"* Kaplan y Norton presentaron un mapa estratégico genérico que contiene las cuatro

perspectivas y que sirve como punto de partida para la implementación del Balanced Scorecard. Antes de seleccionar los indicadores del Balanced Scorecard, es importante definir la misión, la visión y los valores de la organización. A partir de la definición de estos tres fundamentos se puede desarrollar la estrategia. El mapa estratégico del Balanced Scorecard es una estructura genérica que sirve para describir y visualizar la estrategia. Con un mapa estratégico las organizaciones pueden ver sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática. Los objetivos en el mapa estratégico forman la base para la selección de los objetivos, indicadores e iniciativas del Balanced Scorecard.

La estrategia se puede describir de diferentes maneras, muchas empresas describen su estrategia con planes financieros para un mayor rendimiento y crecimiento, otras se enfocan más en sus clientes, y otras en la calidad de sus procesos o desde la perspectiva del aprendizaje o recursos humanos. Estos tipos de descripciones de la estrategia son unidimensionales; la alta dirección ve a la estrategia desde la perspectiva financiera, los vendedores desde la perspectiva de los clientes, las personas de operaciones desde la perspectiva de operaciones, las personas de recursos humanos perciben a la estrategia como una inversión en el recurso humano, y las personas de IT la ven como una inversión en la tecnología de información. En todos los niveles de la empresa la estrategia es vista de una manera diferente y esto impide una visión holística lo que genera que las relaciones entre los diferentes puntos de vista son reveladas. Es necesario entonces tener una representación general de la estrategia para llegar a tener una visión integrada que pueda describir la estrategia. Por esta razón, el mapa estratégico genérico del Balanced Scorecard incluye las cuatro perspectivas.

La estrategia de una empresa debería describir cómo la misma quiere crear valor para sus accionistas, sus clientes, y los ciudadanos. Como hemos visto anteriormente, los activos intangibles son importantes si una empresa quiere crear valor de una manera diferenciada, y por lo tanto la formulación y ejecución de la estrategia deberían explícitamente estar enfocadas en el alineamiento y la movilización de los activos intangibles. El mapa estratégico describe el proceso de

transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. La propuesta de valor para el cliente define el contexto en el que los activos intangibles crean valor. Los temas estratégicos describen la "receta" para combinar los activos intangibles de habilidades, tecnologías y clima empresarial con los procesos internos con el fin de obtener resultados tangibles (fidelidad del cliente, crecimiento de ingresos, rentabilidad). A continuación, la estrategia se muestra en un mapa estratégica que explica las relaciones de causa efecto entre los objetivos estratégicos.

Para una exitosa ejecución de la estrategia, es también necesario que la estrategia sea comunicada a todas las personas que trabajan en la empresa. Sin una descripción comprensible de la estrategia, los ejecutivos no podrán comunicar la estrategia a nivel de gerencia y con sus empleados. Cuando se conozca la estrategia en todos los niveles de la empresa, ésta podrá ser ejecutada de una manera más efectiva, y ayudará a generar cambios del entorno. Un sistema de medición, despierta por lo general mucho interés en la gente, por lo tanto, este instrumento es de mucha utilidad para comunicar y describir la estrategia. El mapa estratégico forma la base para la selección de los indicadores del Balanced Scorecard, por lo tanto, el Balanced Scorecard traduce la estrategia en indicadores para que los mismos se gestionen y se ejecuten de forma más efectiva. El Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de acción, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Con el Balanced Scorecard, los directivos pueden ahora medir cómo su empresa crea valor para los clientes existentes y futuros, y cómo ellos deben mejorar los procesos internos e invertir en los empleados, sistemas de información y otros procedimientos para mejorar el desempeño total. El Balanced Scorecard capta las actividades críticas para la creación de valor las mismas que son ejecutadas por los diferentes participantes

2.3.5 ALINEAR EL BALANCED SCORECARD CON LA ESTRATEGIA

Kaplan y Norton también explican cómo las organizaciones usan el Balanced Scorecard para alinear sus procesos y sistemas claves con la estrategia. Aunque todas las organizaciones consiguen el alineamiento con la estrategia de diferentes maneras o en diferentes lapsos de tiempo, Kaplan y Norton han señalado que usan elementos similares o principios para el alineamiento para poder llegar a un *strategy-focused organization* (traducción: organización enfocada en la estrategia). Estos principios son los siguientes:

1) Traducir la estrategia en términos operacionales.
2) Alinear a la organización para la creación de sinergias.
3) Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.
4) Hacer de la estrategia un proceso continuo.
5) Movilizar el cambio mediante el liderazgo (Kaplan & Norton, 2001:20).

El primer principio, **"**traducir la estrategia en términos operativos" quiere decir que con el uso del Balanced Scorecard, se crea un entendimiento común para todos los empleados, equipos de trabajo y los departamentos acerca de la estrategia. Los objetivos en el mapa estratégico describen cual es el camino a seguir, y en el Balanced Scorecard los objetivos son traducidos en indicadores, los cuales indican los aspectos de enfoque para llegar a la estrategia. Para que el Balanced Scorecard tenga en realidad un efecto en la implementación de la estrategia es sumamente importante que la estrategia global sea traducida en actividades operacionales específicas para cada departamento, equipo de trabajo o incluso cada individuo. Al traducir la estrategia a la arquitectura lógica de un mapa estratégico y un Balanced Scorecard, las organizaciones crean una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades y empleados (Kaplan & Norton, 2001:24).

Un segundo principio al momento de aplicar el Balanced Scorecard es "el alineamiento de la organización a la estrategia". Con este principio Kaplan y

Norton quieren poner énfasis en los vínculos entre los indicadores del Balanced Scorecard, debido a que estos indicadores, las iniciativas y actividades que estos implican tienen un valor superior en conjunto. La sinergia es importante para crear alineamiento. Las organizaciones cuentan con numerosos sectores, unidades de negocios y departamentos especializados, cada uno de ellos con su propia estrategia. Para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas (Kaplan & Norton, 2001:24).

El tercer principio, “hacer de la estrategia el trabajo de todos, todos los días”, se refiere mas al uso del Balanced Scorecard como método de comunicación y educación. Los altos directivos de una organización no pueden implementar la estrategia por sí mismos, necesitan la contribución activa de todos los empleados. Es importante comunicar la estrategia a los empleados en todo nivel para que ellos sepan cómo su trabajo individual puede aportar para conseguir el éxito de la estrategia. No se trata de dirigir desde arriba hacia abajo, sino de comunicar desde arriba hacia abajo.

Cuando una organización “hace de la estrategia un proceso continuo”, la estrategia es el centro de todos los procesos gerenciales y la toma de decisiones. Muchas veces dentro de las organizaciones las decisiones son tomadas basadas en los resultados anteriores y desviaciones de datos mientras la estrategia es muchas veces ignorada. Kaplan y Norton manifiestan que las empresas que implantaron con éxito el Balanced Scorecard introdujeron un proceso para gestionar la estrategia. Ellos lo llaman el “proceso de doble ciclo”, porque integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras (Kalpan & Norton, 2001:27). En primer lugar, las organizaciones que lograron hacer de la estrategia un proceso continuo, crearon un presupuesto estratégico que asegura la inversión en el desarrollo de nuevas capacidades, el poder llegar a nuevos clientes y mercados y mejorar a la vez los procesos existentes. En segundo lugar, esas organizaciones instauraron sesiones regulares para analizar el Balanced Scorecard y la estrategia. Finalmente, se desarrolló un proceso para aprender y adaptar la

estrategia. A medida que el Balanced Scorecard se iba aplicando y los sistemas de retroalimentación comenzaban a generar datos, las organizaciones podían comprobar las hipótesis.

Finalmente, el quinto principio de “Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos” también es importante para una organización enfocada en la estrategia. Cuando la gerencia no participa activamente y no guía el proceso de la aplicación del Balanced Scorecard, es muy difícil o imposible que un cambio ocurra y que se aplique la estrategia. La aplicación del Balanced Scorecard puede ser vista como un proceso de cambio continuo, ya que muchas veces es necesario que las actitudes de los empleados o la cultura organizacional se adapte a las nuevas iniciativas y actividades que están enfocadas en la estrategia. La participación activa por parte de la gerencia muestra la importancia de llegar a las metas estratégicas y funciona como un ejemplo para los empleados. Los directivos deberían coordinar, guiar e impulsar el cambio para que el Balanced Scorecard tenga éxito en la aplicación de la estrategia. Según Kaplan y Norton, la experiencia ha demostrado repetidamente que la condición más importante para el éxito es la propiedad y la participación activa del equipo directivo (Kaplan & Norton, 2001:29).

3 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Este capítulo está enfocado en el desarrollo de la estrategia, el primer paso del sistema gerencial del Balanced Scorecard de Kaplan. Para desarrollar la estrategia de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., utilizaré el modelo de dirección estratégica presentado por David en su libro "Conceptos de Administración Estratégica" (David, 2003), este método está ampliamente aceptado y el mismo está representado en la figura 10. La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (David, 2003:13). La dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas de información para poder llegar al éxito empresarial.

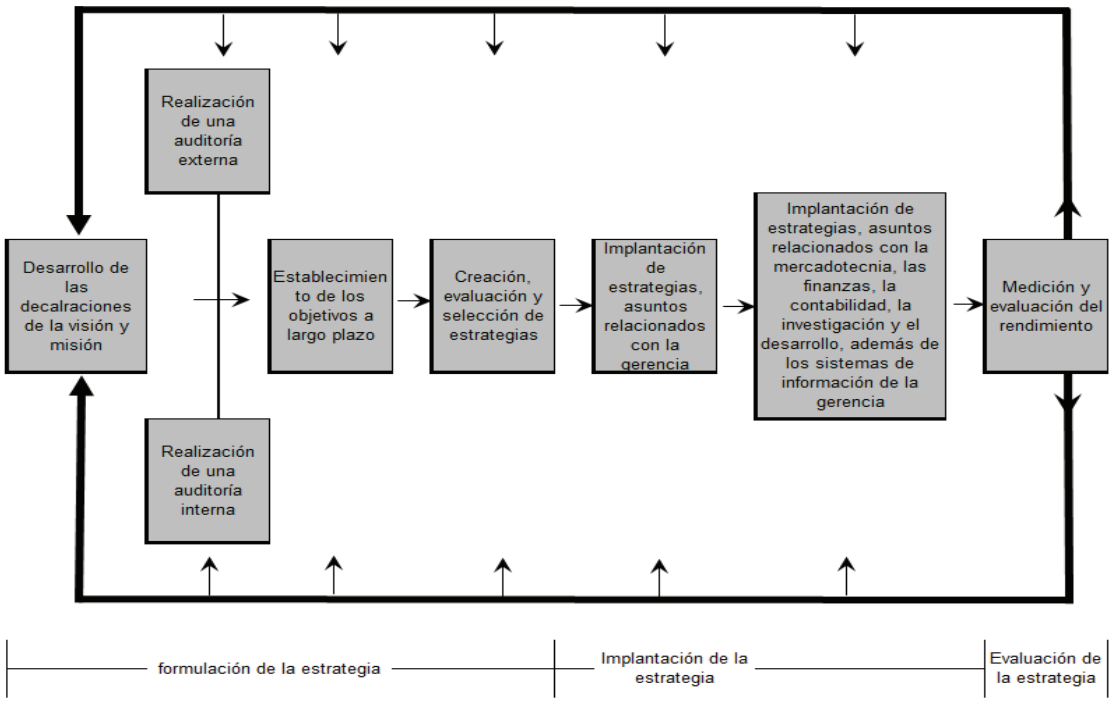


Figura 10 – El proceso estratégico
(David, F (2003:14).

El proceso de dirección estratégica como lo presenta David contiene tres etapas: la formulación de la estratégica, la implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia. En este capítulo me enfocaré en la formulación de la estrategia debido a que para la implementación de la misma haré uso del Balanced Scorecard.

La formulación de la estrategia empieza con las definiciones de la visión y la misión. Luego se analiza el entorno externo e interno para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Es importante mencionar que el modelo de dirección estratégica es un proceso dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes, por ejemplo, una crisis económica mundial podría significar una amenaza importante, lo cual podría requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo. En la figura 10, las interrelaciones entre los diferentes componentes del modelo están representadas por las flechas. Por lo tanto, es importante que la formulación, implantación y evaluación no se haga únicamente al fin del año, sino también a través de un proceso continuo.

En relación a mi tesis, este capítulo se enfocará en la primera etapa del sistema de gestión presentado por Kaplan y Norton: desarrollar la estrategia. Primero se formulará la misión y la visión de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.,, luego se centrará en el FODA, para después establecer los objetivos a largo plazo. Finalmente se creará y se seleccionará una estrategia a seguir. Este capítulo formará la base para la creación del mapa estratégico y el Balanced Scorecard en el capítulo 4, lo cual servirá como método para la tercera etapa del modelo de la dirección estratégica: traducir la estrategia en el mapa estratégico y en el Balanced Scorecard

3.1 LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Este párrafo se refiere a la misión, la visión y lo valores de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., con la misión la Agencia establece que es lo que la

organización quiere hacer y para quien lo hará, así como las premisas filosóficas centrales que servirán para sus operaciones. En su implementación la misión es como una guía interna dirigida a las personas que toman las decisiones en la organización. Los valores de la Agencia describen la actitud, comportamiento y carácter de la organización. Finalmente, la visión de la Agencia se enfoca en los objetivos de la organización en un período de cinco años, y establece además hacia dónde quiere llegar la empresa dentro de este plazo

3.1.1 LA MISIÓN

La misión de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., es la siguiente:

Brindar un servicio especializado y personalizado en venta de paquetes turísticos, enfocado en las expectativas y necesidades de los clientes, con un equipo humano Europeo/Ecuatoriano comprometido con el trabajo en equipo, pasión por el servicio al cliente, la responsabilidad social, y con armonía con el medio ambiente.

3.1.2 LA VISIÓN

La visión de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., al 2017, es la siguiente:

“Ser una operadora turística reconocida nacional e internacionalmente, mediante la oferta diversificada de paquetes turísticos de calidad y precios competitivos, utilizando tecnología de punta y medios de comunicación, con un equipo humano competitivo y especializado.”

3.1.3 LOS VALORES

Entre los valores más importantes en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. Tenemos:

- Responsabilidad social y armonía con el medio ambiente: Proveemos de nuestro servicio equilibrando la preservación de la naturaleza y el medio ambiente.
- Pasión por el servicio al cliente: Buscar con pasión estrategias de ayuda al cliente externo e interno.
- Trabajo en equipo: Realizar las actividades laborales en conjunto, de manera coordinada, organizada, haciendo énfasis en la sinergia

3.2 REVISIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO

En este párrafo se explora el entorno externo en el que está operando la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., en el cual se analiza el macro entorno político, económico, social, tecnológico, y ambiental. El propósito de la revisión del ambiente externo es crear una lista de las oportunidades que podrían beneficiar a la Agencia de Viajes y las amenazas que podrían evitarse. La agencia debería responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales

3.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este párrafo estudiaré las oportunidades y amenazas que existen en el entorno y que afectan al sector turístico en el Ecuador. Los desafíos políticos en el país, la demanda de viajes internacionales, la crisis mundial financiera, cambios demográficos e innovaciones tecnológicas, todos aportan a un contexto de negocios muy diverso lleno de oportunidades y amenazas

3.2.1.1 El entorno político en el Ecuador

La industria del turismo receptivo en el Ecuador, es muy sensible a la situación política en el país; en el pasado hemos visto que la demanda para viajes disminuyó drásticamente cuando existió inestabilidad o inquietud acerca de la

situación política en Ecuador. En los últimos años hemos podido observar esto en varias ocasiones, por dar un ejemplo; después del 30 de Septiembre del 2010, cuando hubo gran tensión política, huelgas y enfrentamientos armados entre las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, la demanda para viajes a Ecuador se estancó casi por completo durante un tiempo y existió inseguridad entre los turistas. Estos eventos afectan seriamente a la imagen del país en el exterior y a la demanda.

Lamentablemente la estabilidad política en el Ecuador está amenazada por fuerzas como la pobreza creciente, la dependencia en la exportación del petróleo y de los pagos al exterior, el nivel alto de la deuda externa, la corrupción, una gran fragmentación política, y la dificultad para equilibrar demandas populares y reformas fiscales. Desde el año 1996 el país ha tenido seis gobernantes, cinco de los cuales han sido acusados en su momento de corrupción o abuso de la autoridad. Lo que más llama la atención es la forma en la que el Congreso ha interpretado las leyes para aplicar la Constitución y destituir presidentes. Desde el año 1997 tres gobernantes constitucionalmente elegidos fueron destituidos antes de cumplir su período de gobierno. Esta trayectoria en la vida presidencial del Ecuador ha afectado directamente a los empresarios en el sector turístico ya que ha generado inseguridad en cuanto a sus inversiones.

En Enero del 2007, Rafael Correa fue elegido como Presidente de la República del Ecuador. Su mandato debía haber concluido en enero del 2011, pero la Asamblea Nacional adelantó los comicios para abril del 2009, Correa ganó las elecciones en la primera vuelta con el 51.9% de votos contables, logrando que por primera ocasión desde 1979, un mandatario sea elegido sin tener que enfrentar la segunda vuelta electoral. El presidente Correa se autodefine como un cristiano humanista de izquierda y acaba de terminar su mandato a principios del año 2013. En Febrero del 2013 Correa volvió a lanzar su candidatura presidencial, ganando las elecciones nuevamente en la primera vuelta electoral con el 56% de votos de la población ecuatoriana. Así mismo el movimiento político Alianza País encabezado por la lista 35 y liderado por Rafael Correa consiguió el 51% de representantes en la Asamblea Nacional lo que le supone poder aplicar reformas

sin espacio a disidencias y le da la mayoría al gobierno para aprobar leyes claves, como la de comunicación, que fue respaldada en el referéndum realizado en 2010 y que generó mucha controversia en la prensa nacional e internacional. El Ecuador enfrenta desafíos claves con el mandato de Correa por cuatro años más, la posesión fue en Mayo del 2013.

Uno de los temas centrales del gobierno de Rafael Correa ha sido la creación de una Asamblea Constituyente. Esta nueva Asamblea fue elegida por consulta popular y redactó una nueva Constitución en el 2008, la misma que fue aprobada por la mayoría de los ecuatorianos. Esto ha despolitizado de una vez a los organismos de control en la Asamblea Nacional. Aunque existe una fuerte oposición contra el gobierno de Correa, en realidad ha habido muchos logros positivos para el país en los últimos años. Correa ha aumentado el presupuesto para la salud, educación, bonos para vivienda y desarrollo humano, pensiones para jubilados, y también ha aumentado la otorgación de microcréditos con el objetivo de generar más empleo. El servicio de la deuda externa fue limitado a menos del 3% del PIB en 2011, luego de fuertes y controversiales negociaciones con organismos multilaterales de crédito. También se ha buscado mecanismos de condonación a través de canjes impulsando la protección ecológica del Parque Nacional Yasuní, y con este mecanismo Ecuador esperó obtener $3.600 millones de la comunidad internacional.

En el tema de la Educación han existido logros importantes y se ha reestructurado el sistema de evaluación de profesores del sector público, entregando salarios más justos pero a la vez exigiendo una mayor calidad profesional en los docentes.

Por otro lado existen todavía desafíos para el país bajo el mandato de Correa. Lamentablemente no se han visto grandes cambios durante los últimos años en la seguridad ciudadana y la inseguridad es todavía creciente y se ha convertido en una situación alarmante en especial en las ciudades más grandes del país.

Con respecto a la tributación, el Gobierno de turno, ha iniciado una reestructuración y planes de acción sólidos y organizados para recaudar mayores ingresos para el estado a través de la recaudación de impuestos. En un periodo

relativamente corto hubo nueve reformas tributarias y varios cambios en el tema arancelario. El Servicio de Rentas Internas (SRI), ha mejorado el control y su sistema de recaudación tributario, lo cual ha generado más fondos para las obras del Estado. Las reformas tributarias han obligado a los ciudadanos a declarar todos sus impuestos puntualmente, las penalidades por evadir impuestos son altas y los requisitos para la declaración y pago de los impuestos aplican para todos los ciudadanos que tienen un Registro Único de Contribuyentes (RUC), las empresas sin importar si son grandes, medianas o pequeñas tienen ahora estrictos lineamientos para declarar sus impuestos.

Para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., estos cambios tributarios han generado inseguridad en los propietarios de la empresa para desarrollar el negocio, ahorrar, e invertir. Los impuestos aplicados a los dividendos de los accionistas de las empresas por concepto de utilidades han afectado a los dueños de la Agencia sintiéndose de esta forma penalizada por los altos impuestos sobre ingresos adicionales. Las altas tasas de impuestos pueden ayudar al gobierno a establecer mayor equidad, combatir la evasión tributaria y enfrentar el déficit de la balanza comercial, pero al mismo tiempo podrían a largo plazo desincentivar a los inversionistas y la producción. Puede también causar que empresas importantes prefieran salir del país, o que gran parte de la economía desaparezca de los ojos del recaudador de impuestos. Un impuesto sobre las utilidades es pagado siempre de alguna u otra forma por quienes invierten en la compañía, los que trabajan en ella o los que compran sus productos.

De igual forma la subida en los impuestos de salidas de divisas ha ocasionado que sea cada vez más difícil hacer compras en el exterior y la venta de servicios en Ecuador a través de tarjetas de crédito exige tasas altas para pagar al banco, lo cual, ha encarecido el precio para el consumidor y ha afecto directamente también a las Agencias de Viajes que venden gran parte de sus servicios a través de tarjeta de crédito.

Se generó cambios también en el ámbito laboral sobre el tema de contrataciones, con el gobierno de Correa se acabó la contratación informal o por horas, con las

nuevas leyes laborales todos los empleados deben ser contratados bajo relación de dependencia y afiliados al seguros social, en su defecto facturar a su empleador, se acabó además con la tercerización. Estas nuevas leyes protegen al trabajador exige más por parte de los empleadores, pero finalmente es un cambio necesario y bueno para una sociedad en desarrollo.

En cuanto al turismo el Gobierno de turno, ha destinado altos recursos a diversos sectores, entre ellos el sector ferroviario, la reconstrucción vial y para detener el deterioro ambiental del archipiélago de Galápagos. Estas inversiones por parte del gobierno beneficiarán claramente al turismo en el país. En Ecuador también existe un Ministerio de Turismo con total independencia jurídica, financiera y administrativa. El objetivo principal del Ministerio de Turismo es fomentar la competitividad de la actividad turística, mediante procesos participativos y concertados, posicionando al turismo como eje estratégico del desarrollo económico, social y ambiental del Ecuador.

3.2.1.2 El turismo en cifras

El turismo es una importante fuente de empleo y riqueza para muchos países. En este párrafo quisiera hablar acerca del turismo receptivo en cifras. Primero me enfocaré en la tendencia histórica del turismo y presentaré estadísticas acerca del turismo internacional. Luego me enfocaré en la crisis mundial financiera y la más reciente crisis del Euro, estos hechos del entorno constituyen amenazas importantes para el sector turístico en Ecuador. Al final analizaré también algunos datos estadísticos del turismo específicamente en el Ecuador

3.2.1.2.1 Tendencia histórica del turismo

El turismo de la segunda mitad del siglo veinte, se ha caracterizado ante todo por su enorme expansión. El número de llegadas internacionales ha pasado de un estimado de 25 millones en el año 1950 a un estimado de 808 millones en el año 2005 y 980 millones en el año 2011 (UNWTO, 2012). Esto corresponde a un crecimiento anual promedio del 6.5%. El desarrollo del turismo se sintió con mayor crecimiento en las regiones de Asia y el Pacifico (13% crecimiento promedio anual), mientras que el turismo lentamente aumentó y por debajo del promedio mundial en Europa (6%) y en las Américas (5%) (UNWTO, 2012). Sin embargo, de todas las llegadas internacionales, Europa y las Américas han sido por lo general los líderes receptores. Estas dos regiones recibieron el 95% de llegadas internacionales en 1950, y el 82% en 1990, el 76% en el año 2000, y el 67% en 2011 (UNWTO, 2012). Se puede observar que cada vez más destinos abren sus mercados, también los mercados en Asia y el Pacifico, y África son crecientes. Para muchos países el turismo es una fuente importante de riqueza y de empleo. Estas tendencias históricas presentan al turismo con un gran crecimiento y potencial. El UNWTO estima que para el año 2020 habrá más de 1.6 billones de llegadas internacionales

3.2.1.2.2 El turismo receptivo internacional

Según el UNWTO Tourism Barometer, el número de llegadas internacionales llegó a 980 millones en el año 2011. Esta cifra era de 939 millones en el año 2010 así que en el año 2011 experimentó un crecimiento del 4.4% con respecto al año anterior. Con estos datos se observa que en el año 2011 estuvo marcado por una recuperación económica global, cambios políticos en el norte de África y el Medio Oriente y también los desastres naturales en Japón. Europa tuvo un crecimiento de un 6%, mientras que la región de América del Sur el 10%. La figura 11 muestra las llegadas internacionales mientras que la figura 12 describe las llegadas internacionales por región.

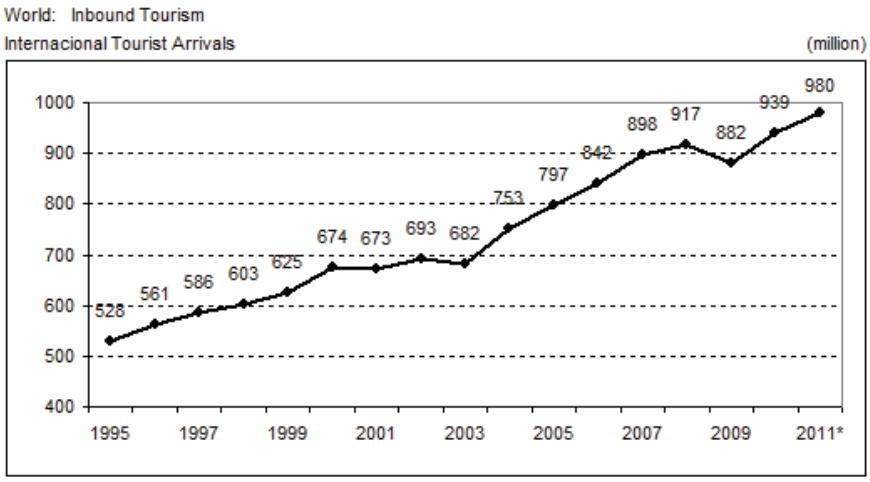


Figura 11 – El turismo internacional
(UNWTO World Tourism Barometer, Volume 10, January 2012)

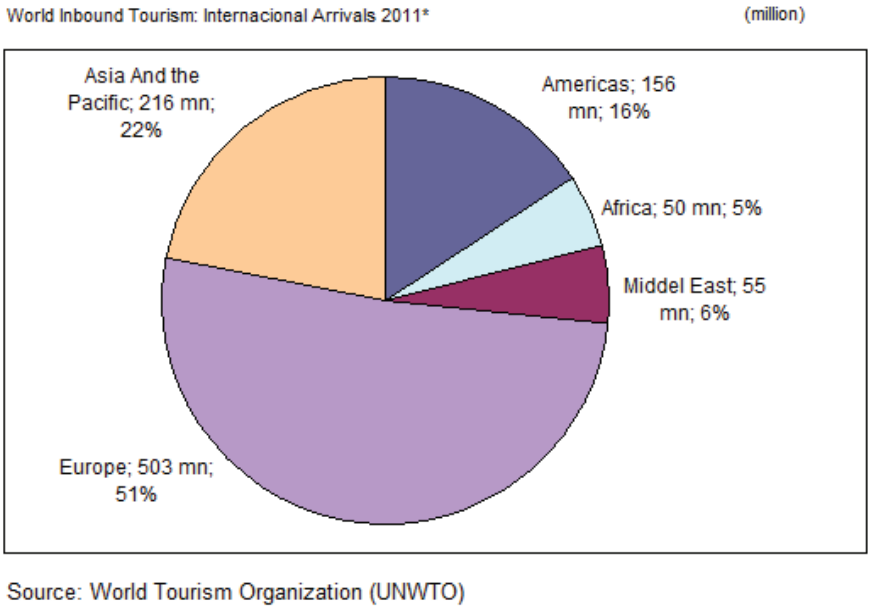


Figura 12 – Llegadas internacionales por región
(UNWTO World Tourism Barometer, Volume 10, January 2012)

Europa consiguió 503 millones de llegadas en el 2011, lo cual, responde a 28 millones de los 41 millones de llegadas internacionales adicionales a nivel

mundial. Asia y el Pacifico (+6%) tuvieron 11 millones de llegadas adicionales en el 2011 según el reporte del WTO, llegando a un total de 216 millones de turistas internacionales. Las Américas (+4%) tuvieron un crecimiento de 6 millones en las llegadas con un total de 156 millones. América del Sur lidera el crecimiento con un 10%. África mantuvo las llegadas a 50 millones en 2011. El Medio Oriente experimentó un descenso (-8%) de un estimado de 5 millones de turistas internacionales, con el total de 55 millones

3.2.1.2.3 La crisis financiera global

La demanda en turismo depende bastante de las condiciones económicas en los mercados más grandes que generan la demanda. Cuando la economía crece, los niveles de ingresos que son destinados al turismo normalmente aumentan. Por otra parte, una recesión en la economía generaría un descenso en el dinero invertido en turismo.

En el año 2008 una crisis financiera se desató de manera directa debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos en el año 2006, hecho que provocó en octubre del 2007 la llamada crisis de las hipotecas suprime. La repercusión de la crisis hipotecaria comenzó a manifestarse de manera grave desde inicios del 2008, expandiéndose primero en el sistema financiero estadounidense y después a nivel internacional, teniendo como consecuencia una crisis alimentaria global, diferentes derrumbes bursátiles, quiebre de bancos, incremento en el desempleo, inflación global y en conjunto, una recesión económica a nivel mundial.

Las autoridades económicas, desde el inicio de la crisis, han optado por diferentes soluciones como la inyección de liquidez desde los bancos centrales, la intervención y la nacionalización de Bancos, la ampliación de la garantía de los depósitos, la creación de fondos millonarios para la compra de activos dañados o la garantía de la deuda bancaria. Estas medidas tienen como objetivo mantener la solvencia de las entidades financieras, restablecer la confianza entre entidades

financieras, calmar las turbulencias bursátiles y tranquilizar a los depositantes de ahorros. Este tipo de decisiones ha creado consternación en varios sectores liberales que acudiendo a tales rescates solo empeoraron a largo plazo las practicas éticas de los inversionistas, fomentando con dinero público la temeridad.

Como consecuencia de la crisis financiera mundial, el sector turístico ha sufrido una disminución drástica en la demanda: muchos consumidores potenciales han perdido la confianza en su situación financiera y han reducido sus gastos. Debido a que los viajes, no son una necesidad básica, muchos consumidores han decidido ahorrar. En el sector turístico la crisis global ha causado una tendencia negativa en las estadísticas del turismo internacional desde la segunda mitad del 2008 lo cual se ha intensificado en el año 2009. Según un reporte de la UNWTO, las llegadas internacionales descendieron en un 8% en los primeros 4 meses del año 2009. El mismo reporte dice que “los resultados reflejan el impacto severo de la crisis económica global y todas sus causas y efectos, agravado en algunas regiones por las preocupaciones por el brote de la influenza A (H1N1) virus” (WTO: 2009:1).

Por otro lado, el WTM Global Trends Report predice que una recuperación turística a niveles de precrisis se espera hasta el 2013, pero que la demanda durante estos años estará afectada por una baja en la confianza por parte de los consumidores, mayor desempleo y deudas públicas, causando mayores impuestos (WTM, 2009). La disminución dramática de la demanda turística ha causado una disminución en precios; los precios en el 2009 han disminuido un promedio de 20 a 30 por ciento en comparación con el 2008 (WTM, 2009).

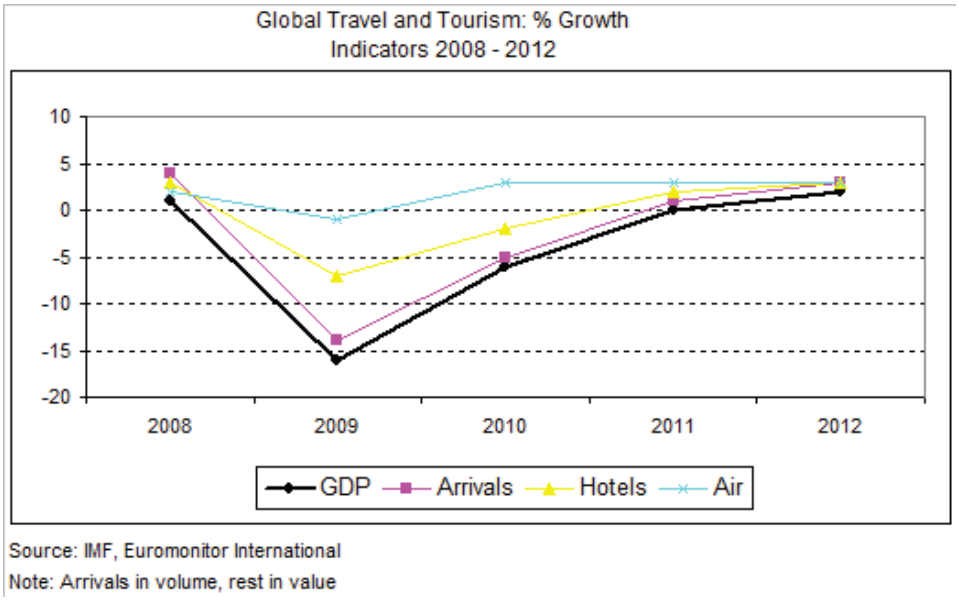


Figura 13 - Global Travel and Tourism: Porcentaje Growth Indicators 2008-2012
(Global Trends Report, 2009)

Cuando en el 2009 la economía Europea mejoraba poco a poco, una nueva crisis ocurrió en Grecia; la crisis del Euro. En el año 2010 y 2011 la confianza en la moneda del Euro disminuyó ya que varios países europeos tuvieron déficit en sus balanzas y deudas. Sobre todo los países en el sur de Europa e Irlanda han tenido graves problemas financieros. Con la ayuda de recortes drásticos en los gastos estatales estos países han esperado mejorar su situación.

Expertos en el tema tienen distintas opiniones, algunos piensan que la economía global se va recuperar pronto mientras que otros dicen que lo peor está por venir. Todavía existe un alto nivel de desempleo, el tipo de cambio tiene muchas fluctuaciones, y existe una sensación general de inseguridad y desconfianza entre consumidores y empresarios con respecto a la evolución que va a tener esta crisis.

3.2.1.2.4 El turismo receptivo en el Ecuador

En el año 2011 se registraron 1´155.978 llegadas de extranjeros a Ecuador, y en el año 2012 se registraron 1´271.953 llegadas. Esto significa que hubo un crecimiento del 10.03% lo cual está por encima del promedio del crecimiento turístico mundial. Considerando al 2004 como año de referencia para el cálculo de la tasa de crecimiento anual (TACC), para el periodo 2004-2012 se evidencia una variación positiva tanto de los arribos internacionales (5.8%), como del ingreso de divisas por turismo receptor (9.6%).

Tabla 1- Arribos internacionales en el Ecuador 2004 – 2012

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Arribos	818,927	859,888	840,555	937,487	1,005,297	968,499	1,046,968	1,155,978	1,271,953
Variación Anual		5.0%	-2.2%	11.5%	7.2%	-3.7%	8.1%	10.4%	10.0%
TACC		5.8%							

Elaborado por Eva Merkx (2013) con datos de la Dirección Nacional de Migración

Tabla 2- Ingreso de divisas por turismo receptor 2004 – 2011

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ingresos de divisas (millones de UDS)	464.3	487.6	492.2	626.2	745.2	674.2	783.6	849.7
Variación Anual		5.0%	0.9%	27.2%	19.0%	-9.5%	16.2%	8.4%
TACC		9.6%						

Elaborado por Eva Merkx (2013) con datos del Banco Central del Ecuador

Los extranjeros que visitan el país proceden en su mayoría de Colombia, Estados Unidos, Perú, se ha señalado como mercados de consolidación a Reino Unido, Canadá, Francia, Argentina, Italia, Brasil, Chile y Holanda. Los países señalados como mercados de oportunidad son Venezuela, México, Panamá, Austria, Suiza, Bélgica y Costa Rica.

Tabla 3- Arribos internacionales por país 2012

Mercado	País	Arribos Reales	Peso Relativo
Clave	Alemania	29.582	2,33%
	Colombia	349.457	27,47%
	España	65.765	5,17%
	EE.UU.	248.064	19,50%
	Perú	137.096	10,78%
Consolidación	Argentina	46.203	3,63%
	Brasil	18.172	1,43%
	Canadá	26.980	2,12%
	Chile	41.647	3,27%
	Francia	19.546	1,54%
	Gran Bretaña	21.011	1,65%
	Holanda	12.243	0,96%
	Italia	14.775	1,16%
Oport.	México	19.643	1,54%
	Panamá	10.090	0,79%
	Venezuela	45.704	3,59%
Otros	Otros Países	165.975	13,05%
TOTAL		**1.271.953**	**100,00%**

Elaborado por Eva Merkx (2013) (Dirección Nacional de Migración)

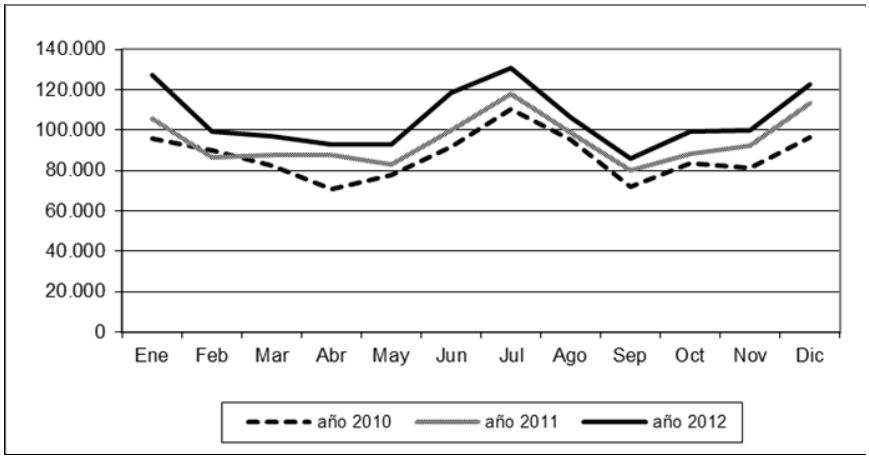


Figura 14 - Evolución de arribos internacionales a Ecuador – 2010, 2011, 2012
(Direccion Nacional de Migracion 2013)

Tabla 4- Arribos a Ecuador de los principales países emisores y sus variaciones – 2011/2012.

Principales Mercados Emisores	Año 2012	Año 2011	Peso Relativo 2012	Variación % 2012 / 2011
Colombia	349.457	265.557	34,55%	31,59
EE.UU.	248.064	241.605	24,52%	2,67
Perú	137.096	144.905	13,55%	-5,39
España	65.765	60.666	6,50%	8,41
Argentina	46.203	37.465	4,57%	23,32
Venezuela	45.704	38.308	4,52%	19,31
Chile	41.647	34.864	4,12%	19,46
Alemania	29.582	26.669	2,92%	10,92
Canadá	26.980	24.834	2,67%	8,64
Gran Bretaña	21.011	22.877	2,08%	-8,16
TOTAL	**1.011.509**	**897.750**	**100,00%**	**11077,62%**

Elaborado por Eva Merkx (2013) (Dirección Nacional de Migración)

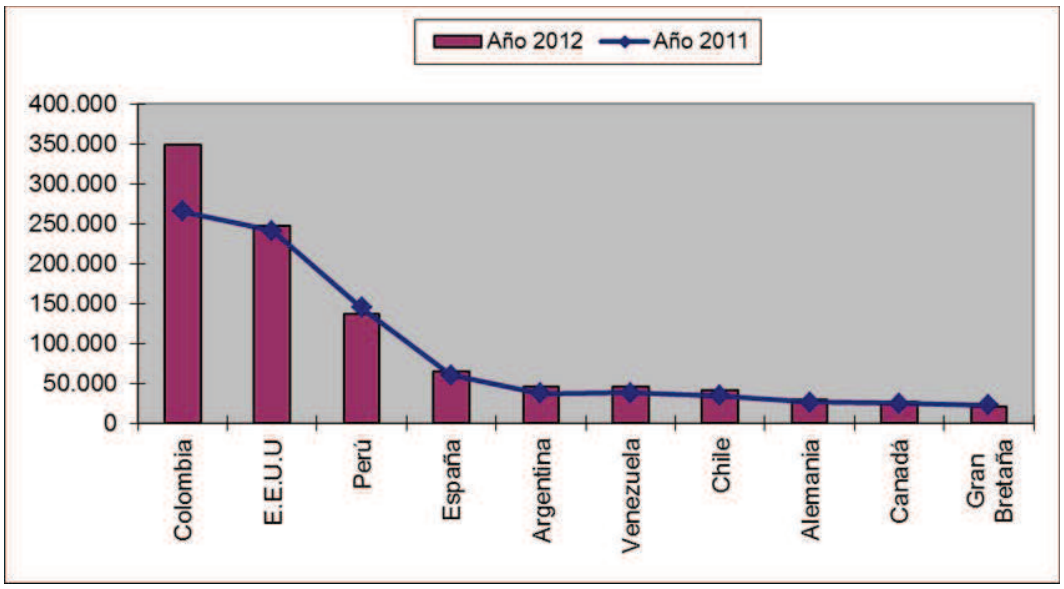


Figura 15 - Arribos a Ecuador de los principales países emisores y sus variaciones – 2011/2012
(Direccion Nacional de Migracion 2013)

Como podemos observar en la figura 15 en los países de Perú y Gran Bretaña hubo una disminución en el crecimiento de los arribos a Ecuador en el 2012, en

comparación con el año 2011. Todos los demás países tuvieron un crecimiento en el número de arribos al Ecuador. Para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., el crecimiento positivo o negativo en los países europeos como Gran Bretaña, Alemania, Holanda, y Gran Bretaña sería muy importante para el crecimiento del negocio. Así mismo EE.UU., Canadá, y posiblemente también Australia y Nueva Zelanda son mercados interesantes para la agencia de viajes ya que todos estos mercados tienen un crecimiento rápido o lento de turistas que quieren visitar al Ecuador.

En general en viajes aéreos, las principales motivaciones de viaje del turismo receptor son diversión y recreación con el 39.1%; seguido de visitas a familiares y amigos con el 33.9% y por motivos profesionales (reuniones, incentivos, convenciones y exposiciones) con el 22.3% de los arribos por esta vía (Barómetro Turístico de Ecuador, Vol. 1). En viajes terrestres, el 54.3% viaja por diversión y recreación, el 21% por visita a familiares y amigos, el 11% se encuentra en tránsito y el 8.3% por motivos profesionales (Barómetro Turístico de Ecuador, Vol. 1). El turismo en el Ecuador es un gran mercado en crecimiento, recibimos muchos turistas de países vecinos de Latino América, pero también debido a que los migrantes están regresando de España por motivos de vacaciones este también sería un gran mercado. Para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., las cifras que hacen referencia en especial a los Estados Unidos, Canadá y los países Europeos son interesantes.

Algunos otros datos adicionales del Barómetro Turístico de Ecuador, Volumen 1, son:

- En viajes aéreos, se estima un gasto promedio por persona de USA 1.213,54. Los residentes de Estados Unidos reportan un gasto promedio de USD 1.306,53.
- En viajes aéreos, el 58.9% organiza su viaje por cuenta propia. Este dato es interesante para el departamento de ventas en la oficina de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.

- El 31.3% organiza su viaje a través de una operadora de turismo. Este dato es interesante para el departamento de ventas por medio de Internet en Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.

- El sector turístico en los últimos años se encuentra entre las 5 primeras industrias que generan mayores ingresos por exportación en el país. La industria de turismo se encuentra entre los primeros puestos junto a la industria de exportación de: petróleo crudo y derivados del petróleo, banano, plátano, camarón, manufactura de métales, y flores naturales (Barómetro Turístico de Ecuador, Vol. 1).

Basándome en una encuesta realizada entre 400 turistas que visitaron las Islas Galápagos en el 2010, se destacan los siguientes resultados: el 21.4% son turistas residentes en el país, mientras que el 78.6% son turistas que no son residentes en el país y provienen principalmente de Estados Unidos (25.9%), Alemania (8.4%), Inglaterra (7.2%), Italia (6.3%), Israel (4.9%), y Canadá (4.4%). Otro dato interesante es que la mayoría tienen una formación académica de tercer nivel en adelante (Barómetro Turístico de Ecuador, Vol. 1).

3.2.1.3 El entorno social y la demanda

En la última década, el sector turístico ha vivido cambios muy significativos a causa de un entorno social, caracterizado por la llamada globalización. Esto ha traído nuevos retos a la industria y se manifiesta en una creciente movilidad de capital y de personas, el uso de tecnologías cada vez más avanzadas y una comunicación e información a nivel global. Específicamente en el ámbito del turismo estos cambios globales han tenido un gran impacto, modificando a los mercados, a los turistas y a las empresas turísticas. En este párrafo nos enfocaremos en los cambios más significativos en el sector turístico: los cambios demográficos, cambios en la seguridad, y cambios de moda o tendencias de la demanda.

1) Cambios demográficos.-En Europa y los Estados Unidos, el grupo de personas de la tercera edad está creciendo cada vez más en comparación

con el grupo de jóvenes. Se estima que dentro de unos años el grupo de la tercera edad va, ser el grupo más grande en estas sociedades. Las personas de la tercera edad son cada vez más sanas y se benefician al momento de jubilarse a temprana edad, con buenas pensiones de jubilación. Sin embargo, a largo plazo habrá probablemente un descenso en el valor de las pensiones y se incrementará también el requisito de edad para jubilarse. La creciente población jubilada busca viajes con todas las comodidades, con servicios específicos de salud, y relajación.

Aunque el grupo de jubilados es un mercado creciente e importante, el mercado de los jóvenes que constituye más del 20% del turismo internacional, no debe ser olvidado. El incremento en sus salarios, el creciente número de hogares con solo una persona o donde trabajan dos personas, y otros cambios sociales, son factores que influyen en que los jóvenes entre 16-35 años viajen más. Por lo tanto, este mercado es también muy importante, sobre todo en los países no-europeos donde los jóvenes siguen siendo el grupo más grande de la sociedad. Por lo general la población de jóvenes, busca viajes activos y de aventura.

Es probable que se produzca una diferencia entre las dos clases de turistas " turistas con dinero y turistas con mucho tiempo libre). En la actualidad los jubilados tienen buenas pensiones y mucho tiempo libre, y por lo tanto demandan viajes caros y en cualquier temporada del año. El grupo de la población trabajadora en cambio, tiene muchas restricciones de tiempo. Este tipo de turista pagará por ahorrar tiempo, por ejemplo comprando viajes del tipo "todo incluido".

Según el Global Trends Report 2009 publicado por el World Travel Market, la recesión económica mundial ha creado un nuevo grupo de consumidores llamado los "funemployed" (WTM, 2009). Este tipo de consumidores se quedaron sin trabajo por la crisis financiera mundial y por lo tanto no tienen mucho dinero, pero aprovechan de su tiempo libre para viajar. Este segmento tiene según el reporte del WTM la actitud de "now or never" (ahora o nunca) hacia viajar.

Globalmente el tiempo libre parece que tiende a aumentar, y al mismo tiempo se puede decir que el turismo ha dejado de ser un bien de lujo y se ha convertido en un bien de consumo, o mejor dicho, un bien básico. En algunas partes de Europa parece que existe una presión sobre el tiempo libre, lo cual puede causar mayor demanda para viajes cortos durante el año. En los Estados Unidos parece que existe una "pobreza de tiempo" – no hay suficiente tiempo para hacer todo lo que uno quiere hacer en la vida. Para el sector turístico esto significa una creciente demanda para viajes del tipo "todo incluido". El turista con poco tiempo libre no quiere gastar mucho tiempo para planear todos los aspectos de un viaje, entonces busca paquetes que ya tienen incluido todo.

2) Cambios en la seguridad.- En general existe en la actualidad temor a la inseguridad entre los turistas. Una causa de esta tendencia son los ataques terroristas contra turistas y en algunos destinos turísticos. Fue específicamente el ataque terrorista en el WTC de Nueva York el 11 de Septiembre de 2000 que dejó un temor a la inseguridad en el mundo entero. Esta percepción general de inseguridad ha empeorado a causa de los medios de comunicación y las medidas anti terroristas de algunos países Europeos y de Estados Unidos. Los desastres naturales también aportan a la creciente percepción de inseguridad que tienen los turistas y parecen ser cada vez más frecuentes.

   En general cuando existen ataques terroristas o desastres naturales, la demanda para viajes se ve también afectada. Por lo tanto, en las empresas turísticas existe la necesidad de crear una planeación flexible para poder sobrellevar la baja en la demanda de los turistas. Además, es necesario que exista una buena coordinación de información acerca del impacto de este tipo de desastres y la creación de mecanismos para una rápida recuperación.

3) Cambios de moda y tendencias de la demanda.- En la última década los motivos para realizar un viaje han cambiado de ser externos (buscar un clima caliente, un país lejano), a motivos internos (desarrollo personal,

expresión creativa). Esto ha causado una nueva tendencia en el consumo turístico; en lugar de buscar viajes con “mar, arena y sol”, ahora los turistas escogen con mayor frecuencia diferentes tipos de turismo, por ejemplo el ecoturismo, agroturismo, turismo interactivo y turismo rural. Por lo general, cuando las personas viajan, aumenta el interés en el ámbito cultural y ambiental acerca de los lugares visitados. Entonces, puede que el turismo aporte hacia un mayor respeto a la cultura, tolerancia y el entendimiento de las diferencias culturales.

Estas tendencias generan algunas consecuencias importantes en la demanda del turismo. Por ejemplo, puede ocurrir que algunos turistas ya no quieran ser vistos como “los típicos turistas”, y busquen destinos diferentes. También, existe un menor número de turistas que visitan el mismo destino por segunda ocasión. Esto puede resultar especialmente difícil para las empresas turísticas que buscan desarrollar la lealtad con los turistas. Además, los turistas conocen los caminos organizacionales para sus viajes y requieren experiencias de calidad y servicio.

Para muchas personas, viajar ya no es un lujo, sino una parte importante de sus vidas. El estilo de vida ha cambiado. El viaje es muchas veces sinónimo de libertad. En Europa y los Estados Unidos, las personas tienen cada vez más hijos en edades adultas, y las parejas buscan viajes para sentirse libres antes de empezar una familia. En el sector turístico se ve la necesidad de desarrollar más productos en nichos de mercados, especialmente para los grupos que buscan la libertad para viajar. Otros mercados en cambio, pierden su atractivo y experimentan menor demanda. Anteriormente los lugares más visitados eran el sur de Europa y Turquía, ahora los paquetes de viaje se extiendan hacia África, Asia y América Latina.

3.2.1.4 El entorno tecnológico

El Internet es en la actualidad visto como la vía de comunicación universal más importante. Los consumidores buscan información y consejos de otros consumidores por medio del Internet por ejemplo a través de los foros y *"travel blogs"*. Muchos consumidores saben incluso mucho más acerca del mercado que algunos expertos en viajes. Es probable que el consumidor quiera poco a poco tener mayor control y empiece a adquirir mayor habilidad para comparar productos y servicios.

Como consecuencia habrá entonces una mayor inversión en estrategias para promocionar los productos de viajes en el Internet y en investigación de técnicas de ventas por medio del Internet. Parece que las técnicas tradicionales de marketing ahora son menos relevantes, cuando al mismo tiempo el *branding* es cada vez más importante.

Los agentes de viajes tendrán que tener un nuevo rol en cuanto al valor agregado que quieran ofrecer. Los consumidores pueden encontrar ahora muchos agentes ofreciendo los mismos productos y en el Internet el consumidor podrá comparar precios. De esta forma, va jugar un papel muy importante la manera en que se diferencien los agentes entre sí. El Internet es un medio *"pull"*, y por lo tanto va ser importante obtener mayor información acerca de las motivaciones e intereses de diferentes segmentos de consumidores para averiguar la mejor manera de atraer la atención del consumidor. Esto provoca que se destine un mayor interés en la segmentación y el posicionamiento.

Los avances en tecnología móvil y telecomunicaciones desempeñan un mayor alcance en el sector turístico. Comunicarse con personas en todo el mundo se hará cada vez más barato y fácil en relación a un viaje (p.e. los chat machines y Skype). De esta forma las estrategias de marketing y ventas tendrían que adoptarse de inmediato y ajustarse a las nuevas posibilidades que estos avances ofrecen a la industria.

En la última década un gran avance ha sido también el desarrollo de nuevos tipos de sistemas de pago seguro – tarjetas de créditos, e-pursers, paypal, etc. Esto facilita y hace más rápido los pagos por viajes. Además, un costo más bajo para realizar transferencias, menos cambios en los tipos de cambio, mayor seguridad, y el pago por Internet son ejemplos de la importancia del desarrollo tecnológico para el sector turístico

3.2.1.5 El entorno del medio ambiente

El cambio climático es una de las dificultades más preocupantes que a corto y largo plazo afectará a la industria del turismo y que también podrá causar que muchos destinos turísticos desaparezcan cuando el medioambiente se encuentre dentro de su mayor atractivo de viaje.

En el Ecuador el fenómeno de El Niño, la destrucción de grandes partes de la Amazonia, las fuertes lluvias en la Sierra y la desaparición de los glaciares en las altas montañas tienen como consecuencia un cambio en el atractivo que ofrece el país. Las Islas Galápagos, el atractivo e importante del Ecuador, también se enfrentan a problemas de contaminación y sobre-población. Es muy probable que estos cambios del medio ambiente tengan un impacto muy grande en la industria turística en el país y todavía no se sabe realmente cuales consecuencias traerá

Las empresas turísticas tendrían que desarrollar estrategias para reaccionar cuando los cambios ambientales afecten a su industria, caso contrario, corren el riesgo de tener altos costos o pérdidas. Los precios para transporte y alojamiento pueden subir debido a los impuestos sobre la emisión de gases y los efectos sobre el clima, lo cual afectará directamente al bolsillo de los consumidores. Algunos destinos turísticos pueden desaparecer, mientras que otros destinos que no hayan sido muy afectados serán muy atractivos para muchos turistas.

Los gobiernos y empresarios del sector turístico, van a jugar un papel importante en la preservación y la protección del medio ambiente en lugares turísticos. La responsabilidad social y ambiental debería ser promocionada por muchos

gobiernos y por los medios de comunicación. Puede ser que también por parte de los consumidores se dé una tendencia hacia la demanda por viajes de eco-turismo y enfocados en la preservación de la naturaleza

3.2.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Uno de los aspectos más profundos de la estrategia tiene que ver con la forma en la que la empresa se adapta al ambiente competitivo y su posicionamiento dentro del mismo. En la batalla por obtener una porción del mercado la competencia directa con otras empresas en la misma industria es muy importante, pero no es la única fuerza que influye en la industria y que da forma al ambiente competitivo. Existen diversas fuerzas que trabajan en conjunto y determinan la máxima utilidad de una industria.

En 1980 Michael Porter publicó su libro “Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, en el cual habla de cinco fuerzas competitivas. Las fuerzas son: 1) la amenaza de nuevos participantes, 2) el poder de negociación de los proveedores, 3) el poder de negociación de los consumidores o compradores, 4) la amenaza de substitutos, y 5) la intensidad de la rivalidad entre las empresas de la misma industria. Según Porter, para comprender la competitividad y la rentabilidad de un sector (o industria) es necesario analizar la estructura subyacente de cada sector en términos de las cinco fuerzas competitivas. La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) a largo plazo (Porter, 2008).

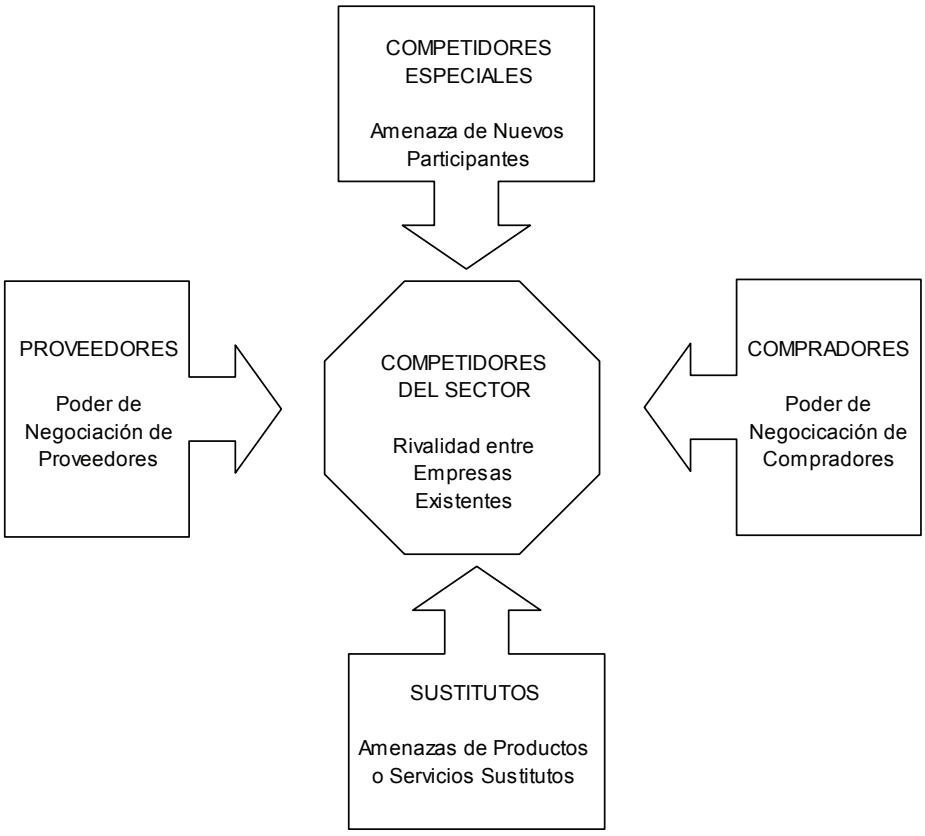


Figura 16 – Las cinco fuerzas de Porter
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

Las estrategias empresariales deberían estar enfocadas para obtener una buena posición en el sector, con el objetivo final de mejorar la utilidad de la empresa. Comprender la estructura de un sector es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Por lo tanto, el análisis de las cinco fuerzas de Porter es necesario para entender las causas subyacentes de las cinco fuerzas. Defender a la empresa de las cinco fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia. La estrategia empresarial debería enfocarse en buscar la mejor posición en el mercado para poder defenderse contra las fuerzas o tratar de influenciar en ellas.

En este párrafo se analiza las cinco fuerzas en el sector de las agencias de viajes receptivas en la ciudad de Quito, con el fin de dar una base sólida a la formulación de las estrategias empresariales de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.

3.2.2.1 Fuerza 1: Amenaza de entrada

Nuevos participantes en el mercado introducen nuevas capacidades y el deseo de adquirir participación en el mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos participantes pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando esta amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

La amenaza de nuevos participantes en el sector depende del grado de dificultad de las barreras de entrada existentes y de la reacción de los actores establecidos. En el sector de agencias de viajes receptivas en Quito, el grado de dificultad de las barreras de entrada es bajo y los recién llegados no esperan muchas represalias por parte de los actores establecidos. Por lo tanto, la amenaza de nuevos participantes es alta y la rentabilidad en el sector moderada.

No existe una necesidad alta de recursos financieros para poder competir en el sector y los retornos en el sector son atractivos, lo cual facilita la entrada de nuevos competidores. La Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., abrió sus puertas con una mínima inversión y capital para una computadora, un teléfono, un local de ventas y los trámites legales. En el primer año de operación los mayores gastos fueron los gastos legales, el desarrollo de una página web, y el financiamiento de las pérdidas que se generaron en un comienzo. La Agencia no tuvo muchos gastos en publicidad, salarios, y tampoco había la necesidad de ofrecer crédito a los clientes.

Es importante mencionar que para poder competir en el sector, los recursos intangibles juegan un papel fundamental, por ejemplo, las habilidades y competencias de los emprendedores, servicio al cliente, el conocimiento acerca de los productos que se requiere vender, el uso de tecnologías nuevas, la planificación y ejecución de estrategias empresariales.

Otra razón por la cual la barrera para entrar en el sector no es muy alta es que las represalias esperadas por parte de los actores establecidos no son muy enérgicas o prolongadas. Es probable que los actores establecidos reduzcan los precios porque están comprometidos en preservar su participación en el mercado, pero esto no impide el ingreso de nuevos participantes en el mercado. El crecimiento del sector es rápido, y por lo tanto los nuevos actores no necesitan necesariamente quitar clientes de los actores establecidos.

El acceso a los inputs (en este caso los servicios y productos de los proveedores) es bastante fácil, no existen muchas restricciones por políticas gubernamentales (no es tan complicado conseguir las licencias, inversiones limite, y establecer las reglas de seguridad que la leyes piden), y no existen tampoco costos fijos muy altos. Todos estos puntos hacen que la fuerza de nuevos entrantes en el sector sea bastante fuerte. Por lo tanto, el estratega debería estar alerta a las maneras creativas que los nuevos actores podrían adoptar para obtener una participación en el mercado.

A parte de los recursos intangibles requeridos, existen también algunas otras barreras para los nuevos participantes las cuales si pueden ser un obstáculo. En el sector de las agencias de viajes en Quito existen beneficios de escala por el lado de la demanda. Los “efectos de red” son muy fuertes, o en otras palabras, la disposición de un consumidor para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de nuevos consumidores que también utilizan los servicios de la empresa. Los consumidores confían más en empresas grandes cuando compran productos esenciales, como un viaje caro. Los consumidores también valoran ser parte de una red en conjunto con una cantidad más amplia de otros clientes. Los beneficios de escala por el lado de la demanda desalientan la entrada al limitar la disposición de los clientes para comprarle a un recién llegado y al reducir el precio que el recién llegado puede exigir hasta que genere una gran base de clientes.

Independiente de su tamaño, los actores establecidos tienen algunas ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus rivales potenciales. Otras

ventajas que tienen los actores establecidos son por ejemplo, acceso preferencial a proveedores, mayor poder de negociación acerca de los precios de los proveedores, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, identidad de marca, y una experiencia acumulada. El uso de tecnologías nuevas por parte de los actores establecidos no es muy pronunciado, y esto en cambio podría dar posibilidades de participación a nuevos participantes.

Los nuevos participantes podrían ser muy creativos y hacer uso de una publicidad intensa, ofrecer mejor servicio al cliente, hacer uso de tecnologías nuevas (como por ejemplo Internet y Skype), o crear características especiales que destacan en el servicio. Existen entradas y muchas posibilidades para los nuevos participantes. En lo general, las agencias de viajes no se diferencian mucho entre sí, y por lo tanto, con una buena estrategia de diferenciación, los nuevos participantes si podrán lograr conseguir una porción del mercado.

3.2.2.2 Fuerza 2: El poder de los proveedores

El poder de los proveedores también es una fuerza muy grande. En el sector de las agencias de viajes en Quito, los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios muy altos, restringiendo la calidad o los servicios, y transfiriendo los costos de la venta y comercialización de sus productos a los participantes del sector. Las agencias de viajes ganan una comisión por lo general del 10% al 20% sobre los productos de los proveedores, así que los proveedores se quedan con un porcentaje mucho mayor, pero también con costos fijos más altos. Por lo general, los proveedores necesitan de las agencias de viajes para promover y vender sus productos. Por otro lado, las agencias de viajes también dependen de la amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir sus insumos.

Para las agencias de viajes en Quito, la mayor demanda por parte de los consumidores es para viajes a las islas Galápagos, y la venta de estos viajes por lo general les genera la mayor parte de sus ganancias. La demanda para viajes a

las islas Galápagos es muy grande, pero al mismo tiempo la oferta de viajes a Galápagos es limitada. Existe un pequeño grupo, o monopolio de proveedores que ofrecen viajes en las islas, y por lo tanto este grupo de proveedores tiene mucho poder. Los proveedores ponen precios muy altos a sus productos, y a veces no ofrecen un servicio óptimo al cliente. Las Agencias de Viajes generalmente compran cantidades pequeñas a los diferentes proveedores, y por lo tanto no tienen mucha influencia en sus proveedores. Por otro lado, los proveedores pueden escoger entre tantas Agencias de Viajes en Quito para la distribución de sus productos, en cambio una Agencia de Viajes por sí sola no tiene mucho poder de negociación. Además, con una demanda alta y una oferta limitada, los proveedores no necesitan preocuparse por la venta de sus productos, porque siempre van a encontrar agencias que los vendan, sin importar mucho los precios altos o servicios que no sean óptimos. Es decir, los grupos de proveedores tienen un poder de negociación mucho mayor.

Por otro lado, se limita a la fuerza de los proveedores, porque sus productos no se diferencian mucho entre sí, y tampoco existen costos para cambiar de proveedor. Así que, cuando un proveedor da un mal servicio, las agencias de viajes también pueden decidir cambiarse de proveedor. El problema con los proveedores de viajes a Galápagos se debe a la alta demanda que existe para este tipo de viajes y la poca oferta. Pero aun con una fuerte demanda, cuando el precio y la calidad para el consumidor no se complementan, existen también productos substitutos que podrían preferir. Los consumidores pueden en lugar de visitar Galápagos optar por visitar otros lugares llenos de naturaleza, con mayor calidad y menor precio.

En los últimos dos años, la crisis económica mundial ha tenido un efecto en el poder de los proveedores el cual ha sido muy positivo para las agencias de viajes. La demanda para viajes en todo el mundo ha bajado, y algunos proveedores de viajes a las Galápagos han tenido dificultades en vender sus productos a un precio muy alto. Se puede observar que hay un cambio en el poder de los proveedores ya que estos han bajado sus precios y mejorado la calidad del producto, y dan más poder a las Agencias de Viajes para negociar los precios

para sus clientes. En tiempos difíciles los proveedores necesitan más a las Agencias de Viajes para vender y promocionar sus productos. Por lo tanto, en estos tiempos la fuerza de los proveedores puede bajar significativamente

3.2.2.3 Fuerza 3: El poder de los consumidores

Los clientes poderosos son capaces de adquirir más valor si presionan para que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. En el sector de las Agencias de Viajes en Quito, los consumidores son bastante poderosos ya que tienen el poder de negociación en relación con los participantes del sector, son sensibles a los precios y usan su poder principalmente para presionar y para lograr reducciones de precios.

Existen pocos consumidores y muchas Agencias de Viajes en Quito. Además, las Agencias de Viajes en Quito no se diferencian mucho entre si y los productos que ofrecen son muy similares. Cuando los consumidores pueden siempre encontrar el mismo producto o un producto equivalente en otra Agencia de Viajes, presionan en relación a los precios y hacen que las agencias se enfrenten. Con promociones, rebajas en los precios, atención personalizada, y mejoras en la atención al cliente, las Agencias de Viajes tratan de hacer que sus ofertas sean competitivas y atractivas para los consumidores, ocasionando que las posibilidades para cambiarse de una agencia a otra sean mínimas.

Los consumidores por lo general son también muy sensibles a los precios. Con frecuencia, los viajes representan una parte importante en su presupuesto de adquisiciones. Por esta razón, los consumidores comparan precios y negocian agresivamente. Un gran grupo de consumidores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo o de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición. Por otra parte, también existe un grupo de clientes que genera altas utilidades y que es menos sensible a los precios (por cierto, esto es verdad si el

producto no representa un porcentaje alto de sus costos). Otros grupos de clientes están más interesados en la calidad que en los precios.

La Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., fue una de las primeras agencias en Quito en ofertar y comercializar sus productos por medio del Internet. En el ámbito del Internet existe menos competencia, y la fuerza de negociación por parte de los consumidores es menor. Con un servicio rápido y personalizado por Internet, buenos precios y una buena calidad de servicio, la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., logró atenuar el poder de los consumidores, cobrar mayores precios, y ser más competitiva. Por otro lado, hay cada vez más Agencias de Viajes que entran en el Internet, tratando de competir con precios y nivel de servicio. Entonces, es probable que la competencia también crezca en el Internet y que los consumidores tengan mayor poder de negociación.

La mayoría de las fuentes de poder de los consumidores son iguales para los clientes B2B (Business to Business). Al igual que los consumidores, los clientes industriales suelen ser más sensibles a los precios si los productos que compran no son diferenciados, son caros en relación con sus ingresos y son del tipo donde el desempeño del producto tiene consecuencias limitadas. Una diferencia muy grande respecto de los consumidores es que las necesidades de los clientes industriales son por lo general más intangibles y más difíciles de cuantificar. Para obtener contratos B2B, la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se diferencia de otras agencias por tener dueños extranjeros (ingles y holandés), y esto genera mucha confianza en las relaciones B2B

3.2.2.4 Fuerza 4: La amenaza de sustitutos

Un substituto cumple la misma función, o una similar, que el producto de un sector mediante distintas formas. Cuando la amenaza de substitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos substitutos o servicios substitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los substitutos mediante el desempeño de

su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.

Las islas Galápagos en Ecuador es un destino único en el mundo, y por lo tanto es difícil encontrar un substituto con las mismas características. Los precios para los viajes a Galápagos son extremadamente elevados y la calidad no siempre es óptima. Sin embargo, se podría ver a todos los otros destinos y viajes en el mundo como un substituto para el viaje a Galápagos – un consumidor puede decidir gastar en un viaje a Galápagos, u optar por visitar otro destino que le daría una experiencia similar y a menor precio. En este sentido, las islas Galápagos como destino turístico compiten con otros destinos muy atractivos en el mundo. Para poder distanciarse de estos substitutos, es importante que los viajes a Galápagos sean de una buena calidad, que exista un buen marketing para promocionar las islas, y que también existan buenos precios en comparación con estos otros destinos con que compite. Actualmente, los precios para los viajes a Galápagos son muy altos en comparación con la calidad del servicio, y por lo tanto la amenaza de que los consumidores prefieran los substitutos también es mayor.

En general Ecuador como destino turístico es muy atractivo por su cultura, los Andes, y la Amazonia, pero existe una fuerte competencia con los otros países en Latino América que también tienen las mismas características. Sobre todo en aspectos como calidad y precios los países o destinos turísticos compiten entre sí. Por esta razón es importante que el Ecuador se auto-promocione en el exterior y que los operadores turísticos mejoran sus servicios, la calidad de los productos y los precios. Sobre todo con la crisis financiera mundial actual, los consumidores son mucho más sensibles a los precios o buscan calidad por un menor precio.

Otro riesgo con los substitutos ocurre cuando más turistas ya no compran viajes con Agencias de Viajes, sino que se comunican directamente con los proveedores. En el Ecuador, la mayoría de los proveedores todavía depende mucho de las Agencias de Viajes para la venta de sus productos, pero en el futuro podría ser un substituto real

3.2.2.5 Fuerza 5: La rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes en el sector de las Agencias de Viajes en Quito es bastante intensa y se manifiesta de muchas formas, incluyendo descuentos en los precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento en el servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades del sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las agencias compiten, y en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

La rivalidad entre las Agencias de Viajes en Quito se intensifica porque existen en primer lugar, muchas Agencias de Viajes y en segundo lugar, porque muchos de ellos son aproximadamente iguales en tamaño y fuerza. Además, los productos que venden son iguales o muy similares, y no se diferencian mucho entre sí. Los rivales son bastante comprometidos con el negocio, pero al mismo tiempo se puede observar que muchas agencias no se esfuerzan mucho por diferenciarse y por lo general existe un *copycat-culture* (cultura de copiarse al uno al otro). Muchas veces cuando a una agencia le va bien, las otras agencias siguen el ejemplo e imitan, en lugar de buscar su propia estrategia de diversificación.

El sector turístico ha crecido muy rápido en la última década. Este crecimiento da mucho espacio a las Agencias de Viajes para explorar nuevos nichos de mercado y distanciarse de sus rivales. Para poder obtener una buena participación de mercado, no siempre es necesario abarcar los clientes de los rivales, es mejor buscar nuevos nichos del mercado y diferenciarse de la competencia. El crecimiento del mercado, entonces, suaviza la fuerza de la rivalidad entre los competidores.

La fuerza de la rivalidad refleja no solo la intensidad de la competencia, sino también, la base de la competencia. Las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa, y si los rivales convergen para competir en las mismas dimensiones, son elementos que ejercen una enorme influencia en la rentabilidad.

La rivalidad en el sector de las Agencias de Viajes en Quito es especialmente destructiva para la rentabilidad, porque muchas veces se compite en base a los precios. Este tipo de competencia transfiere las utilidades directamente desde el sector a los consumidores. Habitualmente los recortes de precios son fáciles de ver y de igualar, lo cual, crea las probabilidades de rondas sucesivas de represalias. Una competencia sostenida en precios también acostumbra a los clientes a que presten menos atención a la calidad del servicio. Sobre todo en el sector de las Agencias de Viajes es más factible que se dé una competencia de precios porque los servicios y productos de los rivales son casi idénticos y los clientes puedan escoger entre un gran número de agencias. Esto alienta a los competidores a recortar los precios para ganar nuevos clientes.

Algunas agencias tratan de competir en dimensiones que no abarcan el precio, como por ejemplo, las características del producto, servicios de apoyo, rapidez y accesibilidad del servicio, servicios de post venta, rapidez en el servicio, o imagen de la marca. En estos casos existen menos probabilidades de que se disminuye la rentabilidad, dado que estas dimensiones mejoran el valor para el cliente y pueden soportar precios más altos. Además, cuando la rivalidad se centra en estas dimensiones, es capaz de mejorar el valor en comparación con los substitutos, o de elevar las barreras que enfrentan los nuevos entrantes. Cuando la rivalidad se centra en las dimensiones que no incluyen los precios, la rentabilidad del sector es mayor, pero en el caso de las Agencias de Viajes en Quito esto no se aplica.

Tan importante como las distintas dimensiones de la rivalidad es preguntarse si los rivales compiten en las mismas dimensiones. Cuando algunos o todos los competidores se esmeran por satisfacer las mismas necesidades o por competir en torno a los mismos atributos, el resultado es una competencia de suma cero. De esta forma lo que ocurre es que la ganancia de una empresa es a menudo la pérdida de la otra, lo que reduce la rentabilidad general del sector. Por esta razón, la *copy culture* es tan destructiva para el sector. Cuando la competencia gira en torno a los precios existen más riesgos de que se genere una competencia de suma cero que cuando no se relaciona con los precios, pero este no sería el caso

si las empresas se preocupan en segmentar sus mercados y dirigen sus ofertas de bajos precios a distintos clientes.

Por otro lado, la rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas. Esta competencia no solo puede dar paso a una rentabilidad promedio más alta sino que también puede expandir el sector, a medida que se satisfacen de mejor manera las necesidades de más grupos de consumidores. Con una clara comprensión de los fundamentos estructurales de la rivalidad, los estrategas a veces pueden dar los pasos para cambiar la naturaleza de la competencia hacia una dirección más positiva

3.2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

Después de haber definido los factores externos se identifica cuáles son las oportunidades y amenazas más importantes en el sector. En el caso de estudio hemos identificado 10 factores externos como los más importantes, y los hemos llevado a una matriz de evaluación de factores externos (EFE); en donde cada aspecto recibe un valor que varía de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante). Este valor indica la relativa importancia del factor externo para el éxito de la empresa en su sector. La suma de todos los valores debe ser igual a 1.

Luego asignamos una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave, para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, la calificación 4 equivale a excelente, 3 arriba del promedio, 2 nivel promedio y 1 deficiente. Las clasificaciones están basadas en la eficacia de las estrategias actuales de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0, y el más bajo

posible es de 1.0. El valor 4,0 indica que la empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector, y que las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje ponderado total de 1,0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas

Tabla 5- Matriz de evaluación del factor externo de la agencia de viajes Happy Gringo Cia. Ltda.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO				
Oportunidades		**Valor**	**Clasificación**	**Valor Ponderado**
1	Turismo un mercado creciente, también se extienda cada vez mas a Latino América	0,10	2,00	0,20
2	Nuevos nichos sin explorar (gap, funemployed, jubilados, ecoturistas, etc.)	0,15	2,00	0,30
3	Nuevas tecnologías de comunicación e información (Internet, e-commerce, Skype, Twitter, Facebook, etc.)	0,15	2,00	0,30
Amenazas		**Valor**	**Clasificación**	**Valor Ponderado**
1	La crisis financiera global	0,15	3,00	0,45
2	Fuerte competencia entre agencias de viajes basada principalmente en precios	0,20	2,00	0,40
3	Inestabilidad política en Ecuador	0,10	3,00	0,30
4	Cambios consecutivas en las leyes tributarias en Ecuador	0,05	3,00	0,15
5	Poder de los proveedores (servicios, precios, etc.)	0,10	2,00	0,20
TOTAL		**1,00**		**2,30**

Elaborado por Eva Merkx (2013)

En el caso del estudio, el valor ponderado total es de 2.3, lo cual significa que está justo por debajo del promedio – la agencia no está aprovechando suficiente de las oportunidades, ni está protegiéndose activamente contra las amenazas del entorno. La matriz aclara que la agencia tiene muchas oportunidades para crecer y fortalecer el negocio

3.3 REVISIÓN DEL AMBIENTE INTERNO

Las fortalezas y debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas, operaciones y ventas, investigación y desarrollo, y sistemas de información de la gerencia de la empresa. La revisión del ambiente interno de la agencia de viajes se realizó por medio de encuestas al personal interno y a los clientes de la agencia. Esta información se complementó con un diagnostico financiero de la agencia.

3.3.1 ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO

Para la realización del diagnóstico interno de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se estructuró una encuesta de clima laboral que estuvo dirigida a los empleados de la agencia (Anexo número. A “Encuesta al Cliente Interno”). Esta encuesta fue realizada antes de la implementación del Balanced Scorecard en la agencia en Enero del 2013. Esta medición es una forma de escuchar la voz del cliente interno y ayudó a:

- Determinar las necesidades y expectativas del personal.
- Determinar el grado de la integración de la estrategia en la empresa.

- Medir el grado de satisfacción del personal sobre elementos que integran el ambiente institucional.
- Detectar el potencial de motivación del personal.
- Identificar obstáculos del entorno en el desempeño del personal.
- Establecer el grado de aceptación de las prácticas de liderazgo.

Adicionalmente se realizaron tres entrevistas con personal clave en la Agencia con el fin de complementar la información obtenida con la encuesta, identificar las principales causas de los resultados e efectos que inciden en el clima laboral pero sobre todo para generar algunas estrategias de mejora.

La encuesta laboral fue estructurada con los siguientes factores de análisis:

Tabla 6- Encuesta del Cliente Interno de la Agencia de Viajes Happy Gringo Cia. Ltda.

Factor	Objetivos
1. Integración de la estrategia	Las preguntas de esta categoría buscan determinar el nivel de conocimiento del personal sobre la misión, visión, objetivos a largo/corto plazo y la estrategia de la agencia. Además tratan de medir en que medida las tareas del personal están vinculadas con la estrategia.
2. La gerencia	Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de aceptación de las prácticas actuales de liderazgo.
3. Organización	Las preguntas de esta categoría tratan de determinar el grado de efectividad de la organización de tareas dentro de la Agencia.
4. Comunicación	Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de efectividad de los procesos de comunicación de la organización.

Factor	Objetivos
5. Motivación y expectativas de trabajo	Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de satisfacción del personal con el trabajo y las posibilidades de desarrollo que perciben dentro de la agencia.
6. Ambiente físico y recursos materiales	Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado en que los empleados se sienten cómodos con el ambiente físico de la organización.

Elaborado por Eva Merkx (2013)

Las preguntas definidas por factor se pueden observar el Anexo A “Encuesta al Cliente Interno”. Para la aplicación de la encuesta se realizó una adaptación de la Escala de Likert donde se definió los siguientes valores: 1. Muy de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. En desacuerdo, 4. Muy en desacuerdo. Este formato de la escala utilizada minimiza la posibilidad de tener un efecto central de halo al momento de evaluar. . En los siguientes sub párrafos se analiza los resultados en conjunto con las entrevistas adicionales para cada factor de investigación.

3.3.1.1 Integración de la estrategia

Un 62% del personal calificó el factor “Integración de la estrategia” como positivo, y un 38% como negativo. De todos los factores medidos en la encuesta el factor “Integración de la estrategia” se encuentra entre los dos factores con puntaje más negativo, y por lo tanto puede verse como una debilidad mayor de la agencia. De las respuestas se puede destacar que el punto más débil del factor está en que la organización no tiene claramente definidos sus objetivos a largo plazo y que el personal no tiene conocimiento de la visión de la empresa. Otros aspectos que llaman la atención es que el personal piensa que los indicadores de desempeño usados en la agencia no están claramente vinculados con la estrategia.

De las entrevistas adicionales con el personal clave se descubrió que el personal no conoce bien cuál es la visión y misión de la agencia y no tiene una idea clara de cuál es exactamente la estrategia que la gerencia quiere seguir. La gerencia en ningún momento ha informado al personal de estos aspectos importantes del direccionamiento estratégico. En la agencia se utiliza un sistema básico de indicadores de desempeño, pero para el personal los indicadores no están claramente vinculados con la estrategia general. El personal tampoco conoce de qué manera las actividades individuales de su cargo pueden aportar a la ejecución de la estrategia. Para poder alinear las actividades en la agencia con la estrategia la formulación de objetivos a corto y largo plazo es esencial.

Por otro lado, de los datos de la encuesta se puede también destacar que existe una fortaleza importante, que es que el personal si conoce bien los valores y principios de la agencia. Además, de las encuestas adicionales se puede ver que existe la voluntad por parte del personal en formar parte de la empresa y de sus estrategias. Este aspecto es muy importante al momento de implantar cambios estratégicos con rapidez y facilidad. El personal indica que está dispuesto a dar ideas, reflexionar con la gerencia y orientarse hacia una meta común.

3.3.1.2 La gerencia

Un 65% del personal calificó al factor “liderazgo” como positivo, y un 35% como negativo. Los aspectos con mayor debilidad son: 1) que los gerentes de la agencia no comprometen y motivan a sus colaboradores con su liderazgo, y 2) que el personal no tiene mucha confianza y credibilidad en las decisiones que toma la gerencia. Estos dos aspectos se relacionan con los resultados del factor de la integración de la estrategia. Para poder motivar y comprometer a los colaboradores una buena información sobre los objetivos y la estrategia es necesaria. También es importante que los gerentes traten de entusiasmar a sus colaboradores para trabajar por una meta común.

Actualmente la gerencia no informa bien al personal acerca de la misión y visión, los objetivos a corto y largo plazo y la estrategia, y esta falta de información

resulta en una menor credibilidad y confianza en las decisiones que se toman en la gerencia. El personal no siempre entiende bien las decisiones por parte de la gerencia. En estos aspectos el liderazgo debe mejorar si se quiere aplicar y ejecutar sus estrategias eficaz y eficientemente.

Por otro lado, los aspectos vistos como fortalezas son: 1) que el personal valora de manera positiva el estilo de liderazgo actual de la gerencia, y 2) que la gerencia cumple con los compromisos que asume. Estos aspectos, en cambio, pueden apoyar en la ejecución de las estrategias. En las entrevistas con el personal clave se pudo entender que los gerentes son amistosos y agradables, y existe el hábito de tutearse y usar los nombres en vez de los títulos, lo cual es algo común en la cultura Ecuatoriana. Para los gerentes los empleados forman el recurso más valioso y por lo general se identifican con sus necesidades e intereses.

Una parte importante de la gerencia es el factor humano, conocido también como gerencia de recursos humanos. En este aspecto existe una debilidad ya que los procesos de recursos humanos, no están desarrollados formalmente dentro de la agencia. Actualmente no existe un plan formal de recursos humanos en función de la estrategia, aunque un buen manejo del recurso humano es esencial en los esfuerzos para implantar una estrategia.

3.3.1.3 Organización y planeación

Un 64% del personal encuestado califica al factor “Organización” como positivo mientras que un 36% del personal lo califica como negativo. En comparación con los resultados de los otros factores de la encuesta, la “organización” es la mayor debilidad de la agencia. Entre las debilidades se identifican que la empresa no permite al personal trabajar productiva y eficientemente, y que además el personal no tiene claridad sobre las expectativas que la empresa tiene sobre cada uno de ellos.

De las entrevistas con el personal clave de la agencia se pudo destacar que hace falta una buena planeación dentro de la empresa. Una planeación permite a la empresa identificar lo que debe lograr y detallar cuándo, dónde, por qué y cómo lo requiere hacer para alcanzar los objetivos deseados. La planeación de la agencia es una debilidad, sobre todo en cuanto a los objetivos a largo plazo. Esta es una de las causas por las que el personal no tiene claridad acerca de las expectativas. Una buena planeación de la estrategia debería involucrar al personal para que cada uno conozca cuáles son las expectativas que tiene la empresa acerca de ellos.

Con respecto a la documentación de la agencia se puede ver que la organización está bien definida en cuanto a las operaciones tanto desde la venta al cliente como hasta el consumo final del servicio. El sistema actual minimiza errores, da transparencia en los procesos y además cuenta con una fuerza laboral bien entrenada. Es posiblemente necesario que se realice una actualización del sistema de operaciones como consecuencia de algunos cambios recientes en las ventas y en el sistema contable.

Una fortaleza en cuanto al factor de organización es que el personal tiene suficiente tiempo para realizar su trabajo y que las funciones están claramente definidas. Estos aspectos pueden ser el comienzo para mejoras en el manejo de recursos humanos y puede apoyar en la planeación y en la organización de la estrategia.

3.3.1.4 Comunicación

La “Comunicación” es el factor que recibió el puntaje con mayor aceptación dentro de todos los factores investigados en la encuesta; un 70% del personal calificó a la comunicación como positiva y un 30% como negativa. Una buena comunicación es sumamente importante para lograr que todo el personal aporte para poder llegar a conseguir una estrategia común. Si la comunicación no está bien, esto muchas veces no permite que la gente entienda y aporte en la

ejecución de la estrategia. Una buena comunicación determina si la estrategia y los objetivos han sido ejecutados con éxito o no.

Entre los puntos más positivos en el factor de comunicación se encuentran 1) que los rumores no son una fuente de información informal útil, y 2) que cuando se toman decisiones importantes estas se comunican en forma clara y oportuna al personal. La comunicación dentro de la agencia se caracteriza por ser muy clara, abierta y amigable. Existe entre los gerentes y subordinados una comunicación agradable caracterizada por la confianza. Además, el personal tiene la capacidad de adaptarse a condiciones cambiantes lo cual puede apoyar en la ejecución de nuevas estrategias o cuando existen cambios importantes. Por lo tanto, la comunicación es una fortaleza de la agencia.

En la encuesta también se puede ver un punto débil dentro del factor de la comunicación, lo cual, tiene que ver con la comunicación entre los departamentos de ventas y de operaciones. Este punto es fácil de observar en la agencia y fue confirmado en las entrevistas con el personal clave. Existe tensión entre las personas de los dos departamentos y existe una actitud negativa donde nadie quiere ayudarse mutuamente. Las causas de este cuello de botella en la comunicación de la agencia están basadas más en problemas a nivel personal entre los trabajadores que forman el departamento de operaciones pero la gerencia se debería responsabilizar y actuar para evitar que las relaciones se deterioren y la cultura se vuelve antagónica

3.3.1.5 Motivación y expectativas del trabajo

El factor de “Motivación y expectativas de trabajo” fue calificado positivamente por el personal en un 65% y negativamente en un 35%. Dentro de este factor de investigación los puntos más débiles son que el personal no siente que el trabajo que realiza es valorado y que no han recibido reconocimiento laboral por parte de la gerencia. Estos resultados podrían estar vinculados con el punto mencionado bajo el factor de la organización que mostró que el personal no conoce bien las

expectativas que la empresa tiene acerca de cada uno de ellos. Una parte importante en la motivación del personal es que existen objetivos claros para cada puesto de trabajo y existe un sistema de recompensa que es motivante y efectivo en el caso en que se cumpla con los objetivos. En la agencia hace falta un sistema de remuneración variable, pero por otro lado la motivación no-material también es importante. En el Balanced Scorecard un sistema de recompensación claro podría estar vinculado con los objetivos e indicadores del tablero de control.

La motivación explica porque algunas personas trabajan con empeño y otras no: los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no están motivados para implantar estrategias una vez que se hayan formulado. En los resultados de la encuesta se pudo identificar una fortaleza muy importante: la mayoría de las personas en la agencia están contentas con las tareas que realizan y sienten que el trabajo les permite crecer individual y profesionalmente. La moral del personal es alta y los índices de rotación y ausentismo son muy bajos.

3.3.1.6 Ambiente físico y recursos materiales

El factor de “Ambiente físico y recursos materiales” es el segundo factor más positivo de la encuesta: un 67% lo calificó como positivo y un 33% como negativo. Por lo general el personal dispone de los recursos materiales que necesita para realizar bien su trabajo, pero actualmente se necesita una línea telefónica y una computadora extra para que algunas personas puedan trabajar con mayor comodidad y eficiencia. La oficina es un lugar agradable y sano para trabajar, con suficiente espacio, luz de día y limpieza.

3.3.2 ENCUESTA AL CLIENTE EXTERNO

Para obtener información acerca de las ventas y el servicio se ha estructurado una encuesta de calidad de servicio la cual fue llenada por 50 clientes de la agencia (Anexo B "Encuesta al Cliente Externo"). Esa medición es una buena manera para analizar los servicios de la agencia desde la perspectiva del cliente y ayudó a identificar las fortalezas y debilidades del servicio de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.

La encuesta fue estructurada con los siguientes factores del servicio y por cada factor se ha definido diferentes aspectos:

Tabla 7- Encuesta del Cliente Externo de la Agencia de Viajes Happy Gringo Cia. Ltda.

Factores	Aspectos
Amabilidad del servicio	- El personal es amable y sabe ayudar. - Ellos me hacen sentir que soy importante. - El personal es paciente y respetuoso. - Siento que el personal invierte suficiente tiempo en mi pedido. - El personal sobrepasa mis expectativas.
Comunicación	- El personal responde a mis preguntas o mis dudas. - Es fácil de ponerse en contacto con el personal (por teléfono, Skype, e-mail o en la oficina). - El personal habla un buen nivel de inglés para que no haya confusiones. - La información fue explicada de una manera fácil de entender. - El personal escucha mis necesidades e intereses y busca opciones adecuadas para mis requerimientos.
Información	- En la agencia me dieron información correcta y adecuada. - Siento confianza en la información que me han dado. - La información en los folletos se ve atractiva y bien organizada. - El personal tiene un buen conocimiento sobre viajes en Ecuador y acerca de los productos que ofrece.
Organización	- Cuando un vendedor no está disponible, hay otra persona que puede ayudarme.

Factores	Aspectos
	- Cuando entro a la oficina me atienden rápido. - Los procedimientos de confirmación son comunicados de una manera fácil de entender. - Siento que las opciones de pago son adecuadas. - Los documentos e instrucciones para los viajes son entregados en el tiempo indicado por el personal de ventas. - Los documentos e instrucciones de viaje son explicados de una manera fácil de entender.

Elaborado por Eva Merkx (2013)

Para la aplicación de la encuesta se realizó una adaptación de la Escala de Likert donde se definió los siguientes valores: 1. Muy de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. En desacuerdo, 4. Muy en desacuerdo. Este formato de la escala utilizada minimiza la posibilidad de tener un efecto central para halar al momento de evaluar.

Para completar estos factores de investigación, también se realizó algunas preguntas abiertas para identificar: 1) cuales son los aspectos más importantes en la decisión de compra con la agencia, 2) cuales son los puntos donde la agencia debería mejorar, 3) cuales son puntos de fortaleza de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., desde la perspectiva de los clientes. Por último se hizo la pregunta si los clientes recomendarían los servicios de Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., a sus familiares y amigos – esta pregunta fue respondida positivamente por el 100% de los clientes.

3.3.2.1 La amabilidad en el servicio

Un 100% de las personas encuestadas han calificado al factor de la amabilidad en el servicio como positivo, lo cual significa que los clientes han estado muy satisfechos con la forma en la que fueron atendidos por el personal de ventas. Dentro de este factor el más relevante es que “el personal es amable y sabe ayudar” con un porcentaje del 26.51% de los resultados obtenidos de respuestas

en la categoría “muy de acuerdo”, por lo tanto este factor debe considerarse como una fortaleza en el servicio. Adicionalmente se puede observar como una oportunidad de mejora al factor que menciona los aspectos “el personal sobrepasa mis expectativas” con un 10% de los resultados de la categoría “muy de acuerdo”, y el aspecto “el personal me da la sensación de que soy muy importante” con el 15.66%. Un nuevo plan estratégico debería enfocarse en estos últimos aspectos para mejorar el servicio al cliente.

3.3.2.2 La comunicación

El factor de la comunicación con los clientes también fue calificado como positivo por el 100% de los encuestados, lo cual es un aspecto muy importante para conseguir vender los productos. Dentro del factor de la comunicación se pudo destacar que el aspecto de “la información fue explicado de una manera muy fácil de entender” fue visto como el punto más positivo en el 22.99% de los resultados bajo la categoría “muy de acuerdo”. Como puntos de mejora se pudo identificar los siguientes aspectos: “es fácil ponerse en contacto con el personal” (17.24%) y “el personal escucha mis necesidades y ofrece productos que responden a mis requerimientos” (18.39%). En un nuevo programa estratégico sería importante tomar en cuenta estos puntos para mejorar el servicio, así mismo los programas de entrenamiento al personal también podrían enfocarse en estos puntos de mejora.

3.3.2.3 La información

El factor de la información fue también visto de manera muy positiva por el 98% de los encuestados, ya que solamente el 2% de los encuestados hicieron una calificación negativa. Este 2% no estaba de acuerdo con lo siguiente: “el personal me ha dado información correcta y adecuada”. Este es un aspecto que la agencia debería tomar en cuenta en programas de mejora del servicio. Es muy importante

que el personal dé información honesta y acorde a los requerimientos de los clientes.

Dentro del factor de la información se puede destacar el aspecto de “el personal tiene un buen conocimiento acerca de viajes en Ecuador y de los productos que ofrece” como el más positivo, el cual obtuvo el 26.15% de los resultados en la categoría “muy de acuerdo”. El conocimiento del personal es una fortaleza muy importante en el servicio y puede ser un punto importante para competir con otras agencias.

3.3.2.4 La organización

Un 94% de los encuestados calificó a la organización como un factor positivo de la agencia, mientras que un 6% lo calificó de forma negativa. Este 6% piensa que las opciones de pago son inadecuadas, así que para mejorar el servicio la agencia debería buscar mejores opciones de pago para los clientes. Actualmente la agencia puede aceptar solamente pagos con tarjeta de crédito con una comisión muy alta para el banco, lo cual no es conveniente para los clientes. Para mejorar sería necesario negociar con el banco para obtener el servicio de tarjeta de crédito a menor costo.

El punto más positivo del factor organización fue que la explicación que se dio a los clientes referente a sus documentos de viaje fue muy clara y fácil de entender, este punto fue calificado en un 22.09% como el más positivo bajo la categoría muy de acuerdo.

3.3.2.5 Aspectos importantes en la decisión de la compra

Las preguntas abiertas de la encuesta revelaron mucha información importante para sustentar un nuevo programa estratégico para la agencia. Por ejemplo, a la pregunta porque los clientes escogieron comprar con Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., la mayoría respondió: debido a que la agencia es mencionada en el Lonely Planet, fue recomendado por amigos y además da el mejor servicio. Estas

respuestas son sorprendentes ya que revelan que la competencia basada en precios no es necesaria y que hay mejores maneras de competir sin necesidad de bajar los precios. La agencia puede destacarse en el servicio y buscar nuevas estrategias de marketing para tratar de mejorar la competitividad.

A la pregunta acerca de cuáles aspectos fueron los más positivos en el servicio de la agencia, los encuestados respondieron en la mayoría de los casos: el conocimiento del personal, la actitud del personal y el precio. Estas respuestas también revelan que no solamente el precio es importante, la calidad del personal y el servicio son también importantes al momento de escoger la agencia para realizar una compra.

Como puntos de mejora la mayoría de los clientes mencionaron las opciones de pago que en la actualidad son complicadas y son además muy caras, y también la rapidez del servicio. Algunos encuestados mencionaron que no fueron atendidos tan rápido por falta de personal. Estas debilidades en el servicio se deberían tomar en cuenta en las estrategias de la empresa.

3.3.3 ESTADÍSTICAS INTERNAS

Para poder definir fortalezas y debilidades internas en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., es también importante obtener datos estadísticos que reflejen las ventas, características de clientes, ganancias por ventas y costos. En este párrafo se investiga estas estadísticas a profundidad para poder establecer los puntos fuertes y débiles en la agencia.

La tabla 8, muestra el número de formularios de contacto de clientes recibidos. Cada vez que un nuevo cliente se pone en contacto con la agencia para obtener información de viajes, el cliente llena un formulario en línea que llega al departamento de ventas para su seguimiento. Esta tabla muestra cuantos nuevos clientes se ponen en contacto con la agencia mensualmente por medio del Internet y en los últimos tres años. En el año 2010 la agencia recibió un total de 1538 formularios de contacto, en el año 2011 estos subieron a 1891, y en el año 2012 este número bajó a 1823. En el año 2011 hubo un gran crecimiento de casi

el 23% con respecto al año anterior, pero esta tendencia no persistió en el año 2012 cuando bajó el número de formularios de contacto con un -3.6%. Sería importante para la agencia formular estrategias para tener siempre un crecimiento sólido en el número de formularios de contacto ya que esto le brindará más oportunidades para realizar ventas. Hay varias formas de aumentar el número de nuevos contactos por medio del Internet, para mencionar algunas: el marketing en línea o con Google, el mejorar el posicionamiento de la página web en los buscadores, obtener un mayor número de clientes que recomienden los servicios en foros, etc.

Tabla 8- Estadísticas Internas

MES	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Ene	149	207	223
feb	111	163	195
Mar	165	153	111
Abr	120	147	201
May	154	221	137
Jun	96	137	134
Jul	124	148	160
Ago	142	171	133
Sep	103	132	124
Oct	105	158	157
Nov	155	155	139
Dic	114	99	109

Elaborado por Eva Merkx (2013)

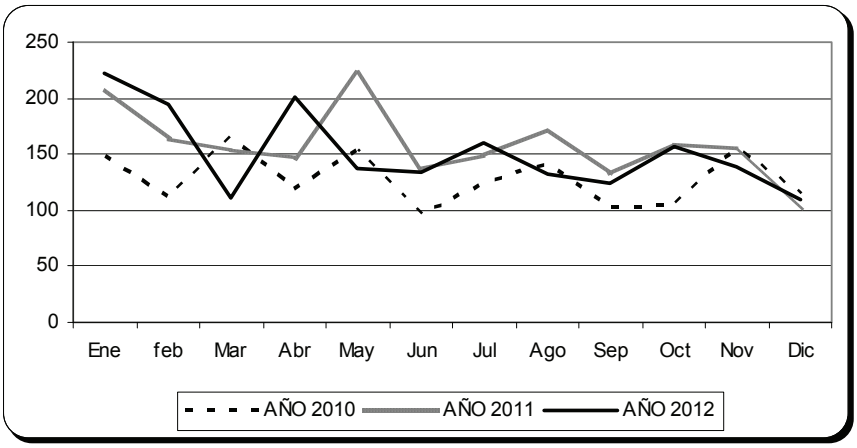


Figura 17 – Estadísticas Internas
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

Otro dato interesante de la tabla 8, es que hay mucha variación de los nuevos contactos por mes. Los meses Enero y Febrero, Abril y Mayo, son definitivamente los meses en donde más personas planifican sus viajes a Ecuador. También los meses Agosto y Octubre/Noviembre muestran pequeños picos. Esta información es importante porque la agencia debería asegurarse de que su equipo de ventas está preparado para conseguir ventas especialmente en estos meses. La información también podría ser útil al momento de planificar una campaña de publicidad para la agencia. Hay que tomar en cuenta que estas variaciones o temporadas altas y bajas son meramente para los clientes que buscan viajes con anticipación y no de último minuto. Estas temporadas podrían ser muy diferentes al momento de analizar los clientes que vienen físicamente a la oficina de Quito para buscar viajes a precios de último minuto, para estos clientes, por lo general las temporadas altas caen en Julio y Agosto, y Diciembre.

La tabla 9, es interesante ya que describe el porcentaje de ventas realizadas de todos los formularios de contacto que son recibidos en la agencia en los últimos tres años. En el año 2010 se vendió al 34.02% de los nuevos contactos, esta cifra bajó un poco en el 2011 a 31.08%, y en 2012 bajó aún más a 28.31%. Seria de suma importancia para la agencia de viajes crear estrategias para subir y mantener el porcentaje de ventas. El porcentaje de ventas puede subir o bajar por una variedad de factores, entre otros las habilidades del equipo de ventas,

cambios de precios de Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., o sus competidores, cambios de demanda en el mercado, competencia fuerte, etc. Es una tarea importante de la agencia el decidir cómo influir en los porcentajes de ventas de una manera positiva.

Tabla 9- Porcentaje de ventas realizadas en la agencia de viajes Happy Gringo Cia. Ltda.

Mes	% 2010	% 2011	% 2012
Ene	36,24	38,65	33,18
Feb	32,43	36,20	29,23
Mar	40,61	29,41	22,52
Abr	30,00	24,49	26,37
May	32,47	27,60	28,47
Jun	40,63	24,82	28,36
Jul	30,65	29,73	31,25
Ago	30,99	34,50	22,56
Sep	33,01	36,36	32,26
Oct	27,62	31,65	28,66
Nov	36,77	32,26	30,22
Dic	36,84	27,27	26,61
Promedio	**34,02**	**31,08**	**28,31**

Elaborado por Eva Merkx (2013)

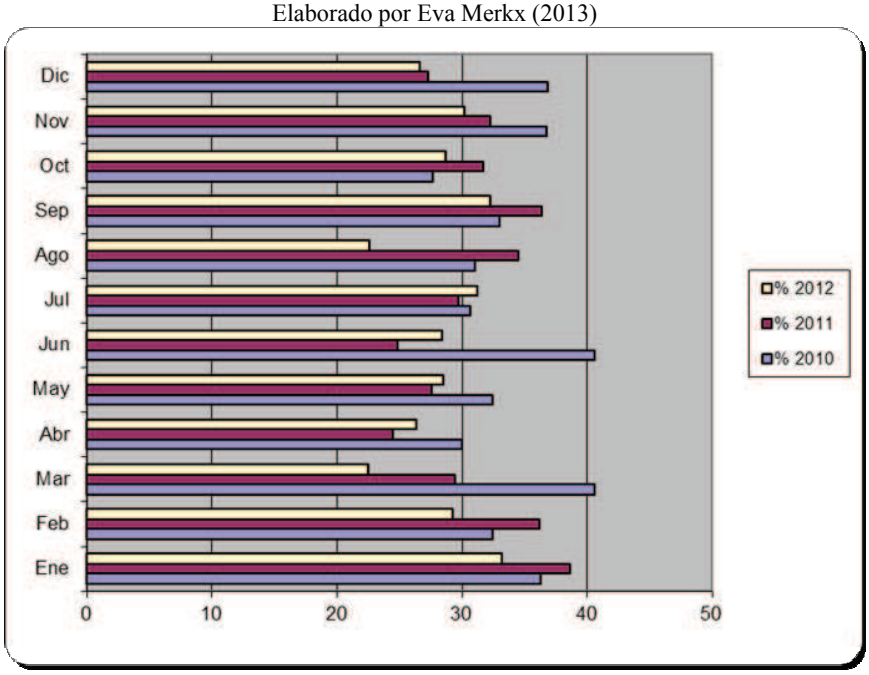


Figura 18 – Gráfico porcentaje de ventas realizado en la Agencia de Viajes Happy Gringo Cia. Ltda.
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

La figura 19 muestra como los clientes encontraron a la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. Primero, con respecto al 22.06% de los clientes no se sabe dónde encontraron la agencia. Sería importante en el futuro obtener más datos de estos clientes y preguntarles dónde encontraron la agencia. Un 26.24% de los clientes encontraron a Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., por medio de una guía turística Lonely Planet, un 15.93% de los clientes fueron recomendados por amigos o familiares, un 21.67% encontraron recomendaciones de otros viajeros en la página web de Trip Advisor, y un 7.83% fueron clientes de una agencia en el exterior que trabaja en conjunto con Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., un 4.83% fueron referidos por otros viajeros en el foro Thorntree, y el 1.44% de los clientes vinieron también por contratos con agencias en el exterior.

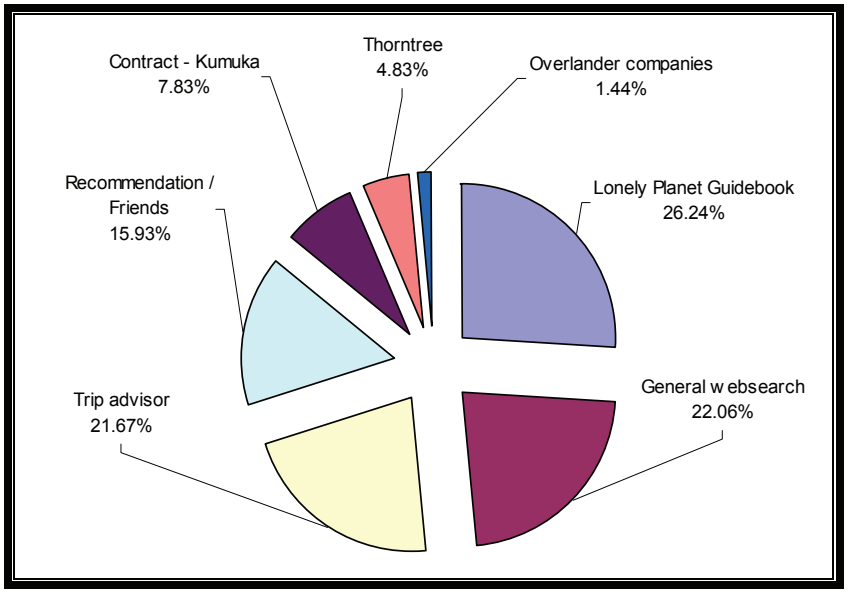


Figura 19 - Cómo los clientes encontraron a la agencia de viajes Happy Gringo Cia. Ltda.
(Elaborado por Eva Mekx 2013)

Estos datos muestran que una gran parte del negocio depende de las recomendaciones de clientes pasados que hablan acerca de su viaje y recomiendan los servicios de Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., a sus amigos y familiares o mediante foros en el Internet. Esto muestra indirectamente que el

nivel de servicio en la Agencia es bastante bueno. Al mismo tiempo, la Agencia debería también tratar de atraer gente que no viene por medio de recomendaciones u ofertar sus servicios en nuevos nichos de mercado. Además si su nivel de servicio sigue siendo de calidad, esto atraería automáticamente un mayor número de clientes por recomendación.

Como lo muestra la Figura 20, el producto más vendido en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., es el de paquetes turísticos a las Islas Galápagos, lo cual es muy bueno porque las comisiones ganadas en estos paquetes, es superior a los otros productos en la página web. La Agencia también vende viajes a la región Amazónica. Solamente el 2% de los productos vendidos es de tours con todo incluido, lo cual es muy bajo. Sería interesante para la Agencia enfocar sus estrategias en la promoción y venta de un mayor número de tours todo incluido ya que estos tours también tienen una ganancia elevada.

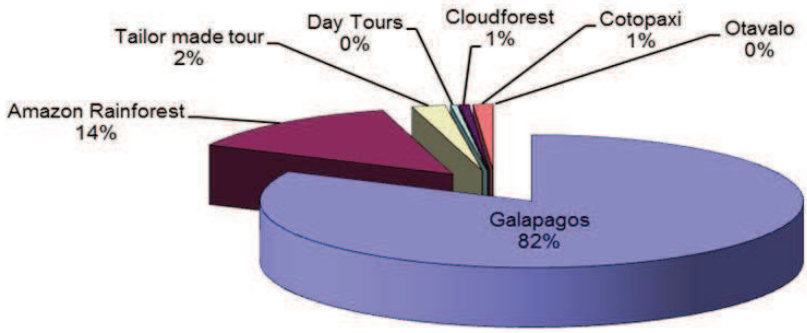


Figura 20 - Los productos vendidos en la agencia de viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

La Figura 21, muestra los ingresos por producto de venta. Como podemos observar, la utilidad en la agencia de viajes proviene en su mayoría de las ventas de tours a las islas Galápagos, éste también es el producto más vendido. Lo interesante es observar que aunque los tailor-made tours no son vendidos en un gran número, éstos si representan una utilidad significante para la agencia. Las estrategias podrían enfocarse en tratar de obtener más ventas de los tailor-made tours ya que con pocas ventas existe un efecto importante en la utilidad

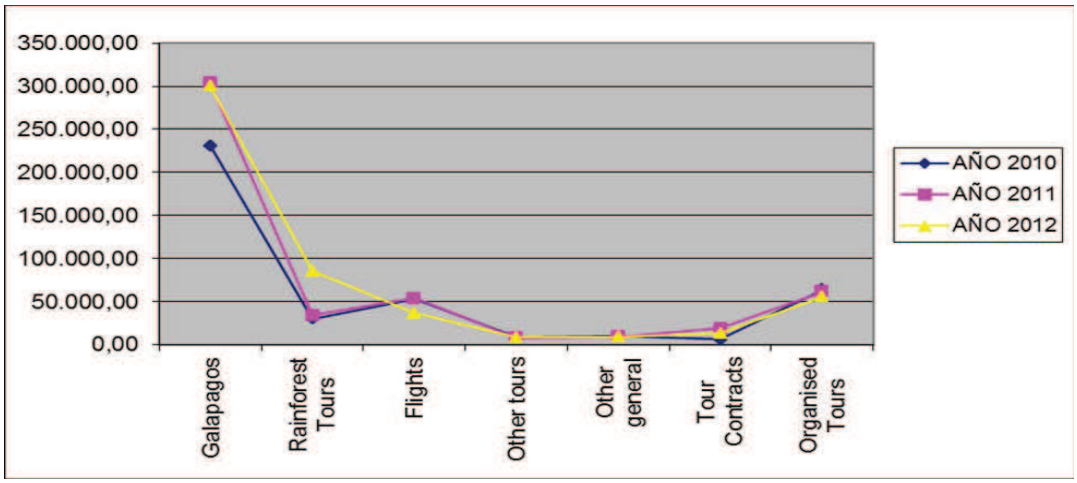


Figura 21 – Utilidad por producto
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

La Figura 22, muestra de dónde vienen los clientes de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. Como se puede observar los clientes en su mayoría (52%) provienen de Estados Unidos, mientras que también Canadá, Inglaterra y Alemania son mercados muy importantes para la agencia. Los mercados de Australia, Holanda y Francia son mercados de oportunidad también. Las campañas publicitarias de la agencia deberían estar enfocadas en la demografía, los idiomas y gustos en los países en donde se quieren ofertar sus productos.

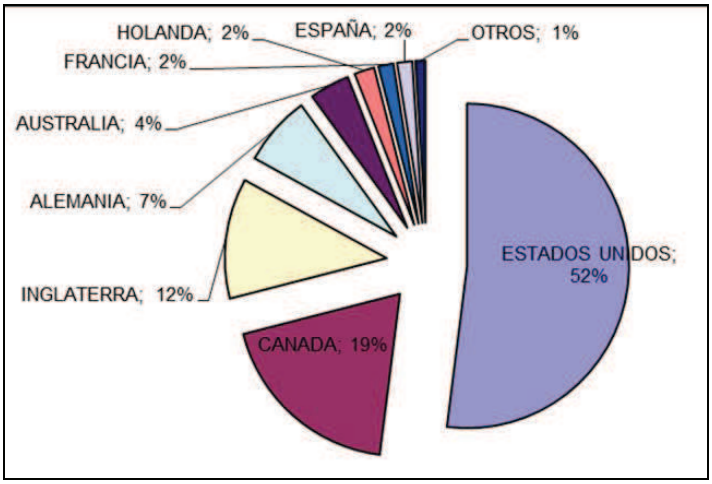


Figura 22 – Nacionalidad de los Clientes
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

En la actualidad en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., existen dos diferentes tipos de ventas: 1) Ventas realizadas por medio de Internet, y 2) Ventas realizadas directamente en la oficina en Quito. Si analizamos la utilidad de ventas por tipo de ventas, nos damos cuenta de algo muy importante. La tabla 10 muestra el resultado, y como podemos observar, la utilidad de ventas por Internet sobrepasa la utilidad de ventas directamente en la oficina. Las ventas por medio del internet generan el 87,18% de la utilidad en la agencia mientras que las ventas por medio de la oficina en Quito solamente generan el 12,82% de la utilidad. Esta es una diferencia muy sorprendente cuando tomamos en cuenta el costo de arriendo del local de ventas en Quito.

Tabla 10- Porcentaje de utilidad por medio de ventas en Internet y ventas en la oficina

Ventas Oficina & Internet 2012	%
INTERNET	87,18%
OFICINA	12,82%
Total general	**100,00%**

Elaborado por Eva Merkx (2013)

La tabla 11 muestra los costos generados en el año 2012 en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. Los costos salariales son los costos más altos en la agencia, pero en un segundo lugar están los costos de arriendo los cuales representan un 38,15% de los costos totales. Tomando en cuenta los datos anteriores que mostraban que la utilidad más alta no estaba generada directamente por medio de ventas en la oficina, este costo está fuera de proporción. En este momento la agencia tiene costos muy elevados por el arriendo de su oficina, pero la utilidad de ventas en la oficina está muy por debajo. La agencia de viajes debería tomar en cuenta estos datos al momento de construir sus estrategias

Tabla 11- Costos 2012 en la Operadora Happy Gringo.

Costos 2012	%
Recursos Humanos	53,95%
Costos Operativos	38,15%
Honorarios	3,03%
Costos de Inversión	2,34%
Entretenimiento	1,75%
Licencias	0,73%
Impuestos, distribución utilidad	0,04%
Total general	**100,00%**

Elaborado por Eva Merkx (2013)

3.3.4 CADENA DE VALOR

En su libro “Competitive Advantage” del año 1985, Michael Porter describe la cadena de valor como un método, que tiene como objetivo ayudar a las empresas lograr una ventaja competitiva sostenible por medio de la optimización de las actividades primarias y de apoyo con mayor impacto en el mercado. Las actividades primarias agregan valor en forma directa, mientras que las actividades de apoyo refuerzan la capacidad de las actividades primarias para poder agregar valor.

En las organizaciones existen múltiples actividades que requieren atención y recursos, varias de ellas son realmente claves para el éxito empresarial. Estas agregan valor al producto o el servicio que se ofrece, generando utilidades y una posición diferenciado en el mercado. La cadena de valor apalanca a las empresas a identificar las actividades primarias y las de apoyo, a fin de poder distinguir y desarrollar las ventajas competitivas.

ACTIVIDADES PRIMARIAS	MARKETING	VENTAS	OPERACIONES	SERVICIO EN DESTINO	SERVICIO POST - VENTA	VALOR AGREGADO
	Inversión en marketing y ventas Página web Publicidad por medios de comunicación Social media	Asesoramiento personalizado Fuerza de ventas Técnicas de ventas y uso de equipos Políticas de precios	Creación de paquetes turísticos personalizados Selección de proveedores Control de calidad de establecimientos Chequeos internos para minimizar errores	Gestión de relación con el Cliente externo Solución de problemas Organización Información al Cliente externo	Encuesta de satisfacción Gestión de la Información Obtenida Retroalimentación a proveedores	
ACTIVIDADES SECUNDARIAS	**Infraestructura de la Empresa**	Coordinación de servicios, contabilidad, planificación estratégica				
	Desarrollo de Tecnología	Redes telefónicas, conexiones de internet, medios de comunicación, investigación de mercado, software de creación de paquetes turísticos				
	Gestión de Recursos Humanos	Planificación de Recursos Humanos, Mejora de las habilidades y conocimientos. Reclutamiento del personal, sistema de remuneración variable, Clima Laboral				
	Proveedores	Relaciones duraderas con proveedores, negociaciones de contratos y precios, sistemas de información				

Figura 23 – Cadena de Valor de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

En la Figura 23, se puede observar la cadena de valor de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. La agencia de viajes, busca una ventaja competitiva por medio de la diferenciación e intenta la creación de diferencias importantes en sus actividades primarias y de apoyo que son difíciles de copiar por sus competidores. En vez de competir con precios bajos, la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. ha optado por distinguirse en el mercado por medio de un servicio al cliente personalizado, con un equipo humano experto con habilidades y conocimientos, con la creación de paquetes turísticos diferentes y sobre todo con la minimización de errores. La red de actividades en la cadena de valor muestra todas las actividades que hacen posible la creación de un valor añadido para el cliente.

3.3.5 LA TIENDA VIRTUAL

Como pudimos ver en las estadísticas anteriores, la utilidad de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., depende en gran parte de las ventas realizadas por medio del Internet. La página web de la agencia es como una tienda virtual en donde los clientes entran, buscan información, hacen preguntas y salen o realizan una compra. Es de suma importancia que esa tienda virtual tenga un buen posicionamiento en los buscadores en línea (por ejemplo en Google), que la utilización sea óptima y atractiva para los clientes, y que la página web sea

recomendada por viajeros en foros y blogs importantes. En la actualidad también Facebook, Twitter, Instagram, Google+, entre otros juegan un rol importante para atraer clientes a la página web. En este párrafo se analiza la utilidad de la página web, su posicionamiento en los buscadores más importantes, y el uso de marketing por medio del Internet en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.,

3.3.5.1 La utilidad de la página web

En la tabla 12, se puede observar un análisis comparativo de la utilidad de la página web de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., en comparación con la página web de su competidor más fuerte en el momento, Galapagosislands.com.

Tabla 12- La utilidad de la Pagina Web de la Agencia de viajes Happy Gringo**.**

Variable evaluación	www.happygringo.com	www.galapagosislands.com	Recomendaciones
Anticipación	3	5	Colocar contenidos acerca de Ecuador y Galápagos en el homepage
Autonomía	5	5	-
Colores	5	5	-
Consistencia	5	5	-
Eficiencia del usuario	3	5	Acceso directo a programas de viaje desde el home, facilitar acceso a información acerca del país, y acceso a feedback
Reversibilidad	5	3	-
Ley de fitts	3	3	Mejorar el acceso a programas y temas de interés con elementos de mayor tamaño para acelerar la navegación
Reducción del tiempo de latencia	5	3	-
Aprendizaje	3	5	Reducir el número de clicks para llegar a ver un programa de

Variable evaluación	www.happygringo.com	www.galapagosislands.com	Recomendaciones
			mayor tamaño para acelerar el click
La protección del trabajo	5	5	-
Legibilidad	5	5	-
Seguimiento de las acciones del usuario	5	5	-
Interfase visible	3	3	Mejorar el acceso a programas y temas de interés con elementos de mayor tamaño para acelerar el clic vía menú accesible
Etiqueta del título de cada pagina	3	3	Mejorar la redacción de cada etiqueta de las 174
Etiqueta meta descripción cada pagina	1	5	Mejorar la redacción de cada etiqueta de las 174
Cambiar URL de cada pagina web	1	3	Mejorar la estructura del sitio y de las URLs
Contenido de calidad y relevante	5	5	Mejorar la presentación de los contenidos
Texto ancla relevante	5	5	-
Optimizar descripción imágenes	0	0	Proceder a colocar ALT en imágenes de la web
Titulos h1,h2 y p	1	0	Implementar H1 H2 y p en los textos de la web
Sitemaps buscador y sitemaps personas	5	5	-
Paginas de	0	5	Implementar pagina de error 404

Variable evaluación	www.happygringo.com	www.galapagosislands.com	Recomendaciones
error 404			personalizada
TOTAL	48%	50%	
Calificación peor 0,1,3,5 mejor			

Elaborado por Eva Merkx (2013)

Como podemos observar, la página web de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., obtiene un buen puntaje en la Autonomía, es decir, los usuarios tienen control sobre el sitio web. También el sitio hace buen uso de los colores y es consistente. Las aplicaciones tienen consistencia en relación a las expectativas de los usuarios y su aprendizaje previo. Existe buena reversibilidad y los usuarios pueden deshacer fácilmente las acciones realizadas, por lo que además el tiempo de espera del usuario es optimizado. Otros puntos muy buenos de la página web de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., son la legibilidad, la protección del trabajo del usuario, y el seguimiento de las acciones del usuario. El contenido es de calidad y relevante y el sitio tiene site-maps para el buscador.

La página web de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., podría mejorar por anticipación, es decir, la página web debería anticiparse a las necesidades del usuario para que éste llegue más rápido a la información que necesita. Esto también es necesario para crear una mejor eficiencia para el usuario; el sitio web debería centrarse en la productividad del usuario, no en la del propio sitio web. Los pasos que el usuario debe seguir para llegar a la información que busca deben ser simples y comprensibles, para que el usuario no se pierda en el sitio.

La Ley de Fitts indica que el tiempo para alcanzar un objetivo con el mouse está en función de la distancia y el tamaño del objetivo. Es mejor que el acceso a productos de interés esté a menor distancia y sea de mayor tamaño, para que haya más facilidad para usar ese mecanismo de interacción.

El sitio web de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., también debería requerir un proceso mínimo de aprendizaje y debería evitar elementos invisibles de

navegación, menús desplegables e indicaciones ocultas. En la actualidad las etiquetas de titulo y la meta-descripción no están bien redactadas. Cada página debe tener un titulo descriptivo de algunas palabras y también una descripción como meta-dato que sea única, llamativa y concisa del contenido de ese documento. Así mismo todas las imágenes en la página web deberían tener en la etiqueta ALT una descripción de la imagen especialmente si hace vínculo a otro documento. Finalmente la página web de Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., debería tener títulos, subtítulos y párrafos en forma jerárquica para todo el documento y una página de error 404.

En comparación con el competidor más fuerte, la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., cumple con los requisitos de utilidad en la página web en un 48%, mientras que su competidor cumple con un 50%. Existen varias oportunidades de mejora de la página web, su contenido y su utilidad.

3.3.5.2 Google Ranking

Adicionalmente de que la página web tenga un contenido de calidad con productos interesantes para los usuarios y una eficiente utilidad, también es importante que la página aparezca en los buscadores más usados por los clientes en el Internet. En el Anexo C “Google Ranking Report”, se puede observar un análisis de búsqueda que fue realizado en Marzo del 2013, tomando en cuenta las páginas web de cuatro agencias de viajes competidoras, y buscando con palabras claves, como Ecuador trip, vacation to Ecuador, Galápagos holiday, Galápagos Trip, Galápagos yacht, Galápagos boats, Galápagos boat. Como se percibe, cuando los clientes potenciales buscan en Internet con estas palabras claves, no es nada fácil encontrar la página web de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., ya que ésta no aparece en ninguna búsqueda en la primera página. De esta manera seria muy difícil que la agencia obtenga clientes por medio de los buscadores. La agencia Sangay y Columbus no tienen tampoco un buen posicionamiento en los buscadores, pero el competidor más fuerte

Galapagosislands.com tiene un buen posicionamiento en las palabras claves Galápagos Trip, Galápagos Boats, Galápagos Boat y Galápagos Yacht. Es muy probable que la agencia Galapagosislands.com reciba una buena cantidad de clientes por medio de los buscadores ya que están desarrollando estrategias para mejorar su posicionamiento en el Internet

Para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., el no aparecer en buscadores es una gran debilidad si se quiere ganar más ventas por medio del Internet. Debido a que los competidores tampoco son encontrados con facilidad en los buscadores, esto podría a la vez ser una gran oportunidad para la agencia. La Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., podría invertir en posicionarse mejor en varias palabras claves en donde todavía no están sus competidores. Existe una gran cantidad de diferentes tiendas en línea y para cualquiera de estas tiendas es de suma importancia que sus posibles clientes les puedan encontrar en esta nube gigante.

3.3.5.3 Marketing en el Internet

Hasta la fecha, la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., no ha invertido en campañas de publicidad en el Internet. Sus competidores están un paso adelante ya que varios de ellos ya aplican Google Adwords, que bien ejecutado puede ser un método muy efectivo para ganar más clientes. Para ejecutar los Google Adwords de manera efectiva, es muy importante tener una página de aterrizaje atractiva y también es mejor aplicar Google Adwords con palabras claves en donde no exista mucha competencia de otras agencias. En el caso de las agencias de viajes en Quito, por lo general ninguna tiene una página de aterrizaje muy elaborada atractiva, simplemente se guían a los posibles clientes directamente a la página web, lo cual, no es una práctica muy eficiente. De esta forma, Google Adwords todavía brinda una buena oportunidad de marketing para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.

Existen también muchas herramientas para aumentar el número de fans en Facebook, como por ejemplo concursos de fotografía, competencias de historias

de viajes, sweepstakes, cupones, etc. En la actualidad ninguno de los tres competidores anteriormente mencionados aplica uno de estos métodos. Para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., esto significa una gran debilidad, pero podría convertirse en una fortaleza importante también.

Una de las fortalezas de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., es la recomendación por viajeros en los foros de viaje más importantes en Internet para Latino América, como lo son Trip Advisor y Lonely Planet Thorntree. En estos foros, la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., obtiene la mayor cantidad y calidad de las recomendaciones de los viajeros. Esto es un punto muy positivo y se refleja en el gran número de ventas a clientes que fueron recomendados por sus familias o amigos. Al igual que sus competidores, la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., también es mencionada en las guías de viajes Footprint, Roughguide, y el Lonely Planet, como también en otras guías más pequeñas. Entonces, la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., tiene una gran fortaleza ya que sus servicios son muy reconocidos y recomendados, pero la agencia no es tan accesible a clientes que no fueron recomendados ya que la agencia no tiene un posicionamiento óptimo ni usa herramientas de marketing en el Internet para acceder a estos posibles clientes.

3.3.6 EL ANÁLISIS INTERNO: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

Un paso importante en la auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de la agencia, también proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas.

En la matriz de evaluación de análisis interno se ha colocado los factores más importantes para la empresa, los cuales pueden ser debilidades o fortalezas. Cada uno de estos factores recibe un valor ponderado que varía entre 0,0 (sin

importancia) y 1,0 (muy importante). El valor indica la importancia para que la empresa tenga éxito en este sector. La suma de todos los factores debe igualar a 1,0.

Después se asigna una clasificación de 1 a 4, según la eficacia con que responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde 4 corresponde a una respuesta excelente; 3, está por encima del promedio; 2, es de nivel promedio; y, 1, es deficiente.

El valor obtenido es de 1.90, como total del valor ponderado de todos los factores internos, nos muestra que la empresa está por debajo del promedio y no se encuentra en una posición interna muy sólida. La fortaleza más grande es el servicio al cliente, al mismo tiempo la página web no está representada a lo máximo en el internet para atraer más clientes nuevos y aprovechar del buen servicio.

Tabla 13- La Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO				
Fortalezas Internas		**Valor**	**Clasificación**	**Valor Ponderado**
1	Servicio al cliente de alta calidad	0,15	4,00	0,60
2	Personal muy calificado	0,10	3,00	0,30
3	Ubicación de la agencia en centro turístico de Quito	0,05	2,00	0,10
4	Nombre original y llamativo (Happy gringo)	0,05	1,00	0,05
Debilidades Internas		**Valor**	**Clasificación**	**Valor Ponderado**
1	SEO - falta de optimización de la página web en los buscadores en Internet	0,20	1,00	0,20
2	Falta de uso del Internet y medios de comunicación para campañas de publicidad	0,25	1,00	0,25

3	Falta de integración de la estrategia	0,10	2,00	0,20
4	Poca diferenciación de productos	0,10	2,00	0,20
TOTAL		**1,00**		**1,90**

Elaborado por Eva Merkx (2013)

3.4 LA ETAPA DE AJUSTE

La estrategia se define en ocasiones como el ajuste que una empresa hace entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos (R. Grant en David: 2003). La etapa de ajuste del esquema analítico de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas: la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. Estas herramientas están basadas en los resultados de la información del ambiente externo e interno, y ayudan a crear alternativas de estrategias factibles.

3.4.1 EL DIAGNÓSTICO FODA

El diagnostico FODA, es una herramienta que permite crear un cuadro de la situación actual de la organización, logrando de esta manera obtener un diagnostico que facilite tomar decisiones y analizar factores internos y externos claves.

Después de concluir el análisis interno y externo de la empresa se construye la matriz de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (FODA). Con los factores internos y externos más importantes, los gerentes pueden crear cuatro alternativas de estrategias: 1) estrategias que usan las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades (FO), 2) estrategias para superar las debilidades al aprovechar las oportunidades (DO), 3) estrategias que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas (FA), y 4) estrategias para reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas (DA). La figura 24 ofrece la matriz FODA

para Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., mostrando las alternativas de estrategias.

MATRIZ FODA		FORTALEZAS F		DEBILIDADES D
	F1	Servicio al cliente de alta calidad	D1	SEO - falta de optimizacion de la pagina web en los buscadores en Internet
	F2	Personal muy calificado	D2	Falta de uso del Internet y mediode de comunicacion para campañas publicitarias
	F3	Ubicacion de la agencia en centro turistico	D3	Falta de integracion de la estrategia
	F4	Nombre original y llamativo (Happy gringo)	D4	Poca diferenciacion de productos

	OPORTUNIDADES O		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO
O1	Turismo un mercado creciente, tambien se extienda cada vez mas a Latino America	1	Aumentar la participacion de los servicios a traves de una campana de publicidad extensa	1	Desarrollar el Balanced Scorecard para integrar la estrategia en todas las personas y en todas las actividades del negocio
O2	Nuevos nichos sin explorar (gap, funemployed, jubilados, ecoturistas, etc)	2	Establecer alianzas con empresas en el exterior y/o en mercados nuevos (China, Este de Europa)	2	Diversificacion concentrica: por ejemplo la adquisicion de un hotel a fin de aprovechar el turismo creciente
O3	Nuevas tecnologias de comunicacion e informacion (Internet, e-commerce, Skype, Twitter, Facebook, etc)	3	Implementar un pograma de mejoramiento continuo de la calidad de servicio y capacitacion a la fuerza de ventas	3	Intergacion hacia atras (adquisicion de un barco en galapagos o un lodge en la selva), con el objetivo de captar segmentos de mercados no explotados y turismo crecientes
O4		4	Buscar nuevos nichos de mercado (jubilados, funemployed)	4	Lanzar una fuerte campaña de publicidad en Internet, Google Adwords y Facebook
O5		5	Realizar estrategias de posicionamiento de la marca y el nombre (branding)	5	Realizar estrategias de SEO - Search Engine Optimization
		6	Realizar estrategias para aumentar el valor de los clientes HVC (High Value Clients) y enfocado en cross-selling		
	AMENAZAS A		**ESTRATEGIAS FA**		**ESTRATEGIAS DA**
A1	La crisis financiera global	1	Crear un equipo experto en ventas y atencion al cliente a fin de competir en servicios en vez de competir por precios	1	Establecer relaciones mas estrechas y duraderas con los proveedores para obtener beneficios (precios, disponibilidad, servicio post venta).
A2	Fuerte competencia entre agencias de viajes basada en precios	2	Establecer un programa de benchmarking	2	
A3	Inestabilidad politica en Ecuador	3	Introducir nuevos productos en otras areas geograficas	3	
A4	Cambios consecutivos en las leyes tributarias en Ecuador	4	Realizar oferta de promociones de ventas en forma extensa	4	
A4	Poder de los proveedores (servicios, apoyo y precios)	5	Establer un portafolio de precios para diferentes tipos de clientes	5	

Figura 24 – La Matriz Foda de la Agencia de Viajes Happy Gringo Cia. Ltda.
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

3.4.2 LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

La tabla 14 y la figura 25 ilustran la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) para Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la empresa. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas, fortaleza financiera (FF), y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas, estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI). Estos cuatros factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de la empresa.

Tabla 14- La Matriz PEEA para la agencia de viajes Happy Gringo

POSICION ESTRETEGICA INTERNA	CALIFICACION
Fuerza Financiera (FF)	
Liquidez	4
Apalancamiento	3
Flujo de dinero	4
Rentabilidad sobre la inversion	5
Facilidad para salir del negocio	4
Total	20
Promedio	4,00
Ventaja Competitiva (VC)	
Calidad del servicio a al cliente	5
Buena imagen de la agencia	4
Participacion en el mercado	3
Personal calificado	4
Contactos en el exterior	2
Total	18
Promedio	3,60

POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	CALIFICACION
Estabilidad del Ambiente (EA)	
Elasticidad de precios de la demanda	-3
Cambios tecnologicos	-4
Presion competitiva	-5
Incremento de impuestos	-4
Precios de los productos de la competencia	-5
Total	-21
Promedio	-4,20
Fuerza de la Industria (FI)	
Facilidad para entrar en el mercado	-5
Potencial de crecimiento	-2
Potencial de utilidades	-2
Conocimiento tecnologicos	-5
Intensidad del capital	-3
Total	-17
Promedio	-3,40

Vector direccional:	
Eje X	0,20
Eje Y	-0,20

Elaborado por Eva Merkx (2013)

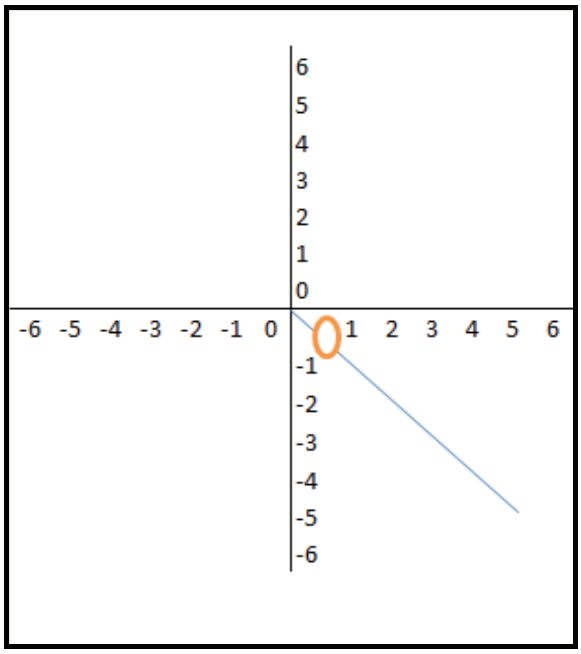


Figura 25 - La Matriz PEEA para la agencia de viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

De acuerdo a las variables identificadas y a la ponderación realizada se observa que la estrategia a ser considerada por la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., es la de "Perfil Competitivo", lo que indica que la empresa se encuentra en una posición buena para el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

3.4.3 LA MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN (BCG)

Por medio de la matriz del BCG la empresa puede obtener información acerca de las características en el mercado de sus productos y servicios. También ayuda a analizar el portafolio y su posición en el mercado así como su potencial de

crecimiento. La Matriz BCG puede ayudar a tomar decisiones en cuanto a direccionar la cartera de productos.

En base a la matriz BCG un producto o servicio puede clasificarse en las siguientes categorías:

1) Vaca generadora de efectivo: alta participación en un mercado estable y maduro. Las ganancias por lo general se deberían usar para inversiones en otros productos.

2) Producto estrella: alta participación en un mercado creciente. Con inversiones bien dirigidas se debería tratar de que este producto siga teniendo su ventaja hasta que el mercado madure y se convierta en una vaca generadora de efectivo.

3) Interrogante: baja participación en el mercado en un mercado creciente. Todavía no es seguro si este producto se convertirá en una estrella o un perro.

4) Perro: baja participación en un mercado maduro. En caso de que la empresa no tiene un plan estratégico con este producto, la empresa debería deshacerse de este producto.

Para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se ha elaborado la Matriz BCG basada en datos de las ventas de sus productos para los años 2011 y 2012. Se ha usado estimaciones para la posición de la participación relativa en el mercado.

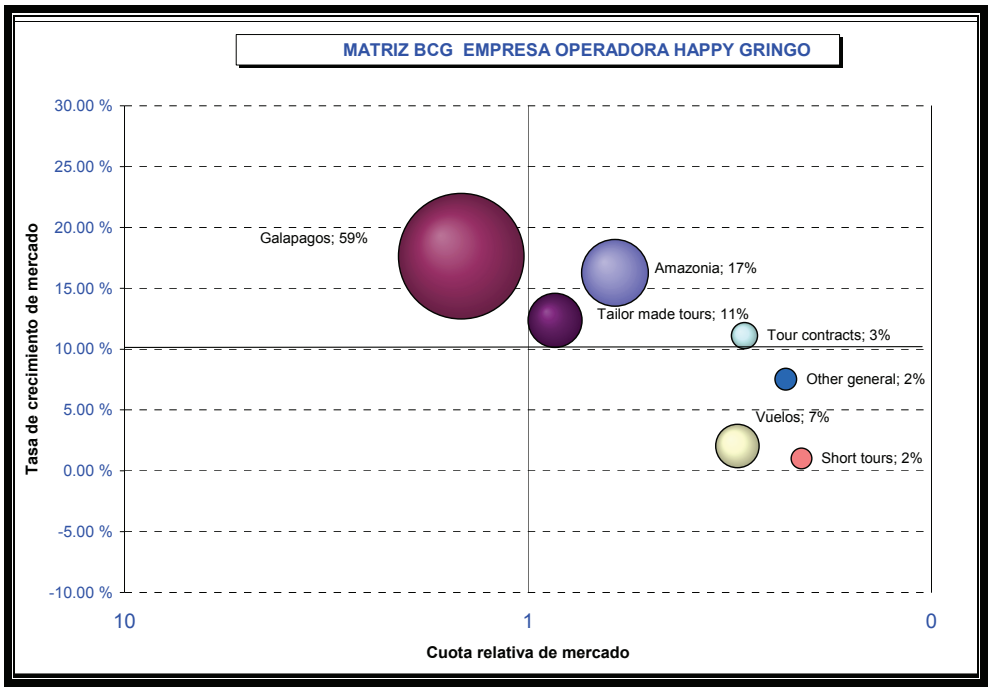


Figura 26 - La Matriz BCG de la agencia de viajes Happy Gringo.
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

En la Matriz BCG de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se puede ver que los tours a Galápagos son productos estrellas. Se requiere inversión para mantener la competitividad dentro de los mercados en crecimiento, entonces la estrategia a seguir para estos productos estará enfocada en alta promoción, publicidad e inversión para brindar un valor agregado al producto o servicio. Si crece la participación en el mercado, la empresa tendrá un crecimiento significativo en la utilidad. Los viajes a la Amazonia y los Tailor made tour son clasificados como interrogantes, lo cual, quiere decir que tienen una posición baja en la participación relativa en el mercado, aunque compiten en una industria de crecimiento. Como que la utilidad de estos productos es bastante significativa la empresa debería decidir de fortalecerlos tal vez mediante una estrategia intensiva para convertirlos en producto estrella.

Los vuelos y los tours cortos son clasificados como perros, lo cual quiere decir que tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento. Es importante que la empresa verifique si

realmente necesita ofertar estos productos en su portafolio, y debería tratar de bajar los costos en la venta de estos productos.

3.4.4 LA MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)

El análisis de esta matriz considera los totales ponderados de los factores internos en el eje Y, y los totales ponderados de los factores externos en el eje X por cada división de la cartera de negocios.

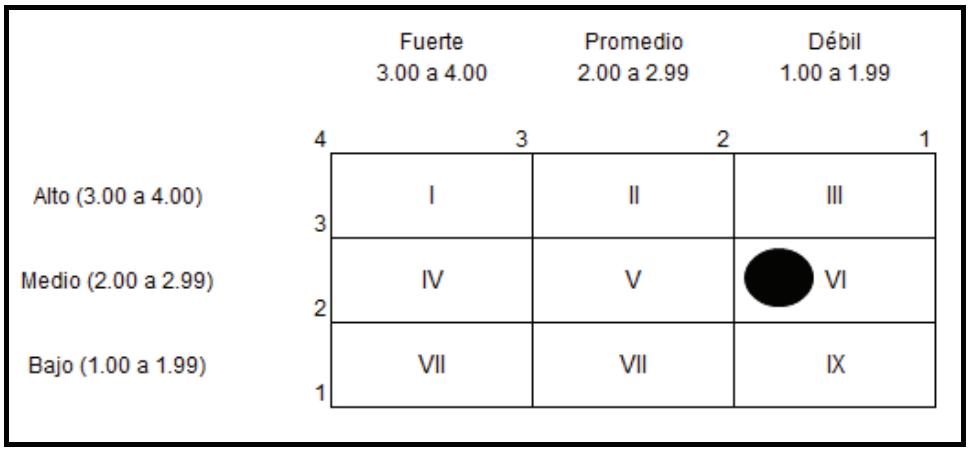


Figura 27 - La Matriz Interna y Externa (IE) para la agencia de viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

De acuerdo a las ponderaciones de los factores externos e internos resulta que los productos comercializados se encuentran en el sexto cuadrante, sugiriendo la frase de “Cosechar o Enajenar”.

3.4.5 LA MATRIZ ESTRATEGIA PRINCIPAL

La matriz de la estrategia principal presenta dos dimensiones a ser evaluadas: 1) la posición competitiva, 2) el crecimiento del mercado.

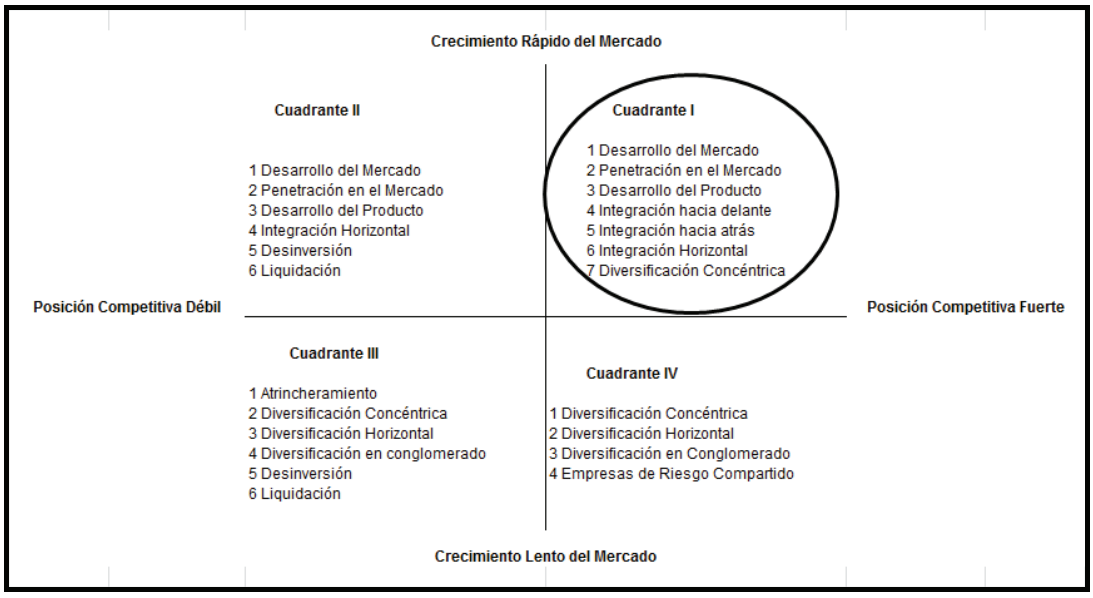


Figura 28 - La Matriz de la Estrategia Principal de la Agencia de Viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

En los cuatro cuadrantes se mencionan las alternativas de estrategias. En el caso de la agencia de viajes Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se deben considerar como estrategias adecuadas a las que están en la lista del cuadrante I. La empresa se encuentra en una posición estratégica excelente. La concentración continua en los mercados y productos actuales es una estrategia adecuada. No es recomendable que la empresa se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas. La diversificación concéntrica disminuye los riesgos relacionados con una línea de productos reducida. La empresa tiene la posibilidad de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas, ya que puede enfrentar los riesgos de manera decidida cuando sea necesario.

3.4.6 LA MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

Esta matriz es una técnica que permite calificar con objetividad las estrategias alternativas que obtuvimos en las etapas anteriores. La matriz ayuda a elegir las

mejores alternativas en base a los factores de éxito critico, tanto externos como internos, identificados en los pasos anteriores.

Desde el punto conceptual, la MPEC determina el grado de atracción de diversas estrategias en base a la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulado de cada factor de éxito crítico externo e interno.

			Penetracion en el mercado		Desarrollo de mercados		Desarrollo de productos	
	FACTORES CLAVE	VALOR	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
	Oportunidades	**Valor**						
1	Turismo un mercado creciente, tambien se extienda cada vez mas a Latino America	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8
2	Nuevos nichos sin explorar (gap, funemployed, jubilados, ecoturistas, etc)	0,30	4	1,2	3	0,9	4	1,2
3	Nuevas tecnologias de comunicacion e informacion (Internet, e-commerce, Skype, Twitter, Facebook, etc)	0,30	3	0,9	2	0,6	3	0,9
	Amenazas	**Valor**				-		-
1	La crisis financiera global	0,45	4	1,8	2	0,9	3	1,35
2	Fuerte competencia entre agencias de viajes basada principalmente en precios	0,40	4	1,6	4	1,6	4	1,6
3	Inestabilidad politica en Ecuador	0,30	-	-	-	-	-	-
4	Cambios consecutivas en las leyes tributarias en Ecuador	0,15	-	-	-	-	-	-
5	Poder de los proveedores (servicios, precios, etc)	0,20	-	-	-	-	-	-
	TOTAL	**2,30**						
	Fortalezas Internas	**Valor**						
1	Servicio al cliente de alta calidad	0,60	4	2,4	2	1,2	3	1,8
2	Personal muy calificado	0,30	3	0,9	2	0,6	4	1,2
3	Ubicacion de la agencia en centro turistico de Quito	0,10	4	0,4	2	0,2	3	0,3
4	Nombre original y llamativo (Happy gringo)	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
	Debilidades Internas	**Valor**				-		-
1	SEO - falta de optimizacion de la pagina web en los buscadores en Internet	0,20	4	0,8	3	0,6	3	0,6
2	Falta de uso del Internet y medios de comunicacion para campañas de publicidad	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75
3	Falta de integracion de la estrategia	0,20	-	-	-	-	-	-
4	Poca diferenciacion de productos	0,20	4	0,8	3	0,6	3	0,6
	TOTAL	**1,90**		12,8		8,85		11,2

Figura 29 - La Matriz de la planeación estratégica cuantitativa de la Agencia de Viajes Happy Gringo Cia. Ltda.
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

Los resultados del MPEC para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., indican que la penetración en el mercado es la más atractiva en comparación con las de desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

3.4.7 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo al análisis de las herramientas y de la influencia de los factores críticos (internas y externas) de Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se identifica una inclinación hacia las estrategias competitivas y especialmente a la de penetración en el mercado.

La empresa se encuentra en una posición sostenible dentro de un mercado creciente, esto quiere decir que hay muchas oportunidades externas para explorar y aprovechar, mientras que se debería tratar de reducir los riesgos de las amenazas externas. Internamente las estrategias deberían aprovechar las fortalezas y atacar las debilidades.

Para poder formular la estrategia a seguir, se elaboró primeramente una agenda de cambio estratégico. Esto nos provee una guía ejecutiva para promover el pensamiento estratégico en niveles inferiores de la organización.

Para formular la estrategia de la empresa Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se usó el marco conceptual OAS:

1) Objetivo (O): Mejorar la competitividad de la empresa y generar mayores utilidades.

2) Ventaja (A): Por penetración en el mercado como expertos en viajes dentro de Ecuador y excelencia en el servicio al cliente. Estos procesos serán apoyados por personal motivado y enfocado en la estrategia, un plan de marketing extenso y enfocado en el uso de nuevas tecnologías.

3) Alcance (S): Viajeros que buscan calidad, un servicio rápido y sin preocupaciones, y una experiencia antes de buscar mejores precios.

En su famoso libro Competitive Strategy, Michael Porter introduce el concepto de estrategias genéricas – liderazgo en costos, diferenciación y enfoque – a fin de representar las posiciones estratégicas alternativas en un sector. Porter describió la estrategia competitiva, como “acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición de defensa dentro de una industria”. Estas acciones son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y que como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión (Michael Porter, 1980). Las estrategias genéricas tienen un alcance general o particular y son internamente consistentes (pueden ser usadas una a una o combinadas) para crear una posición que se puede defender a largo plazo.

La estrategia de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se encuentra en la estrategia genérica de la diferenciación, lo cual implica que la empresa tratará de brindar en el servicio algo que sea diferente y que buscara formas diferentes para llegar a nuevos clientes. La diferenciación es considerada como una barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la misma que como resultado debería producir una menor sensibilidad en el precio. Por lo general, la diferenciación significa sacrificar la participación en el mercado involucrándose en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementando el servicio al cliente.

4 CREACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y DEL BALANCED SCORECARD

4.1 LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN

Antes de empezar con el desarrollo del Balanced Scorecard es importante seguir algunos pasos para la planificación. En la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se ha aplicado los siguientes pasos para esta etapa inicial:

- Paso 1: Desarrollo de las razones detrás de la aplicación del Balanced Scorecard.
- Paso 2: Determinación del equipo a cargo de la aplicación del Balanced Scorecard y asignación de una persona que esté a cargo del manejo del Balanced Scorecard.
- Paso 3: Educación y entrenamiento del equipo de trabajo.
- Paso 4: Formulación del plan de implementación y un plan para comunicar al personal acerca del Balanced Scorecard.

En los meses de Septiembre, Octubre y Noviembre del 2012, se realizaron en la oficina de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., reuniones para complementar estos pasos de la planificación; en Diciembre del mismo año, se empezó además un arduo trabajo para el desarrollo del Mapa Estratégico y del Balanced Scorecard.

Para la fase de planificación, ha sido de suma importancia tener claras las razones del *"porqué"* existe la necesidad de implementar el mismo. Para verificar la necesidad de desarrollar e implementar el Balanced Scorecard los gerentes llenaron la encuesta del Anexo D "Encuesta de Necesidad para el Balanced Scorecard" y se obtuvieron un puntaje de 71 lo cual significa que el mayor problema es la ejecución de la estrategia. El Balanced Scorecard podría ayudar al enfoque hacia la implementación de la estrategia y también a la alineación de

metas con la estrategia. Otras razones que fueron identificadas por los gerentes para la aplicación, fue mejorar la comunicación interna, la educación acerca de la estrategia y facilitar el proceso de toma de decisiones en la agencia. Para que el Balanced Scorecard tenga éxito, ha sido realmente un paso importante para los gerentes entender y tener claras las razones detrás de la implementación. Esto también facilita la comunicación con el personal, para que ellos también comprendan la importancia del Balanced Scorecard.

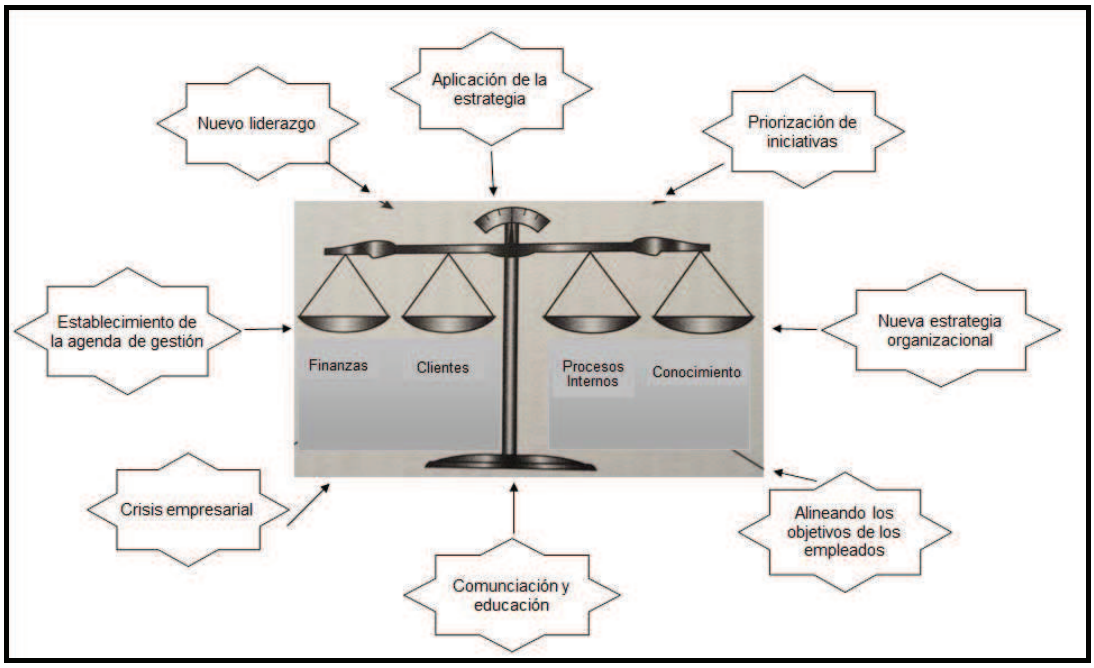


Figura 30 - Razones para desarrollar el Balanced Scorecard
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

En la fase de la planificación también se estableció que el Balanced Scorecard se diseñaba principalmente por la cabeza de la organización, es decir por los dos gerentes. La razón detrás de esta decisión fue que en los niveles más bajos de la organización el personal no tiene suficiente experiencia en el trabajo y no tiene una visión global de la organización como lo tiene la gerencia. Tampoco existe suficiente conocimiento entre el personal acerca de las tendencias del mercado, la competencia, oportunidades en el mercado, etc., para poder analizar la posición de la empresa en la industria y saber cuáles estrategias serán las más

apropiadas. Los gerentes han estado involucrados en todos los puestos de trabajo, en todas las decisiones de la empresa y conocen bien el camino que quieren seguir en su estrategia. En la mayoría de las reuniones iniciales del Balanced Scorecard también estuvieron involucrados los dos asistentes de la gerencia quienes fueron capacitados en un curso acerca del Balanced Scorecard dado por especialistas en el campo turístico para que ellos pudieran ayudar y liderar el Balanced Scorecard en la Agencia. De esta forma, el equipo del Balanced Scorecard en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., está formado por los dos gerentes más los dos asistentes capacitados. A cada una de estas personas se les fueron asignados roles y responsabilidades:

Asistentes – ***"Balanced Scorecard Managers"***

- Empoderamiento del Balanced Scorecard.
- Proveer al equipo con información de fondo acerca de la estrategia y la metodología del Balanced Scorecard.
- Reportar e interpretar los resultados del Balanced Scorecard a toda la organización.
- Trabajar con el equipo cuando ocurran problemas con el objeto de solucionarlos en equipo

Gerente de Ventas & Marketing – ***"Balanced Scorecard Coordinador"***

- Coordinar las reuniones: planes, seguimiento, reportes.
- Actuar como representante del Balanced Scorecard en su departamento.
- Proveer los resultados del scorecard de su departamento al Balanced Scorecard Manager.
- Apoyo en la comunicación del Balanced Scorecard al personal.

Gerente de Operaciones & Finanzas – ***"Balanced Scorecard Facilitator"***

- Manejar la comunicación del Balanced Scorecard por toda la organización y crear apoyo y entusiasmo.
- Facilitar la comunicación al personal.
- Actuar como representante del Balanced Scorecard en su departamento.
- Proveer los resultados del scorecard de su departamento al Administrador del Balanced Scorecard.
- Incrementar la concientización en la organización acerca de los cambios que se van a realizar.

Para el tercer paso en la etapa de la planificación el equipo tuvo varias reuniones con el objetivo de incrementar su conocimiento acerca de la estrategia y la metodología del Balanced Scorecard. Cada uno de los participantes leyó un libro importante acerca del tema para enseñar acerca del conocimiento aprendido a los demás integrantes del grupo.

Las últimas reuniones en la fase de la planificación se enfocaron en el paso 4. Aquí es donde el plan de implementación fue desarrollado en conjunto con una agenda de la implementación y un plan de comunicación.

Tabla 15- Pasos establecidos para la implementación

Pasos:	Actividades claves:
1) Recolectar y repartir información de fondo.	- Obtener acceso a información de fondo, como por ejemplo: la estrategia, visión, misión y valores, posición competitiva, el mercado del turismo, como también competencias del personal, etc. (involucrar al personal en la búsqueda de información). - Recolectar datos acerca del desempeño pasado. - Distribuir la información por toda la organización.

Pasos:	Actividades claves:
2) Proveer educación acerca del Balanced Scorecard a todos en la organización.	- Leer un libro en conjunto y preparar exposiciones. - Algunas personas claves toman un curso y preparan un curso para el resto. - Entrenamiento con información acerca de las razones detrás de la implementación del Balanced Scorecard, los principios fundamentales, historias de éxito, y cómo se puede guiar la implementación
3) Confirmar la misión, visión, los valores y la estrategia.	- Llegar a un consenso en el equipo del Balanced Scorecard acerca de la misión, visión, valores y la estrategia al personal - Comunicar esto al personal.
4) Realizar entrevistas con el personal.	- Tratar de conseguir información del personal acerca de la posición estratégica de la Agencia, factores de éxito para el futuro, y posibles objetivos y mediciones.
5) Desarrollo del Mapa Estratégico	- El equipo del Balanced Scorecard desarrolla el Mapa Estratégico - Presentar el mapa estratégico al personal - Tratar de recibir feedback del personal acerca del mapa estratégico
6) Desarrollo de mediciones	- Traducir los objetivos del mapa estratégico en mediciones. - Tratar de conseguir feedback del personal acerca de las mediciones.
7) Establecer los targets y priorizar las iniciativas.	- El equipo del Balanced Scorecard establece targets y prioriza las iniciativas.
8) Empezar a recolectar todos los datos (máximo 60 días).	- Recolectar los datos. - Poner en acción nuevos procesos para recolección de datos. - Repartir responsabilidades al personal para apoyar la recolección de datos. - Hacer la primera reunión del equipo para presentar los datos.
9) Discutir la estrategia	- Interpretar los resultados del primer Balanced Scorecard. - Verificar las relaciones de causa-efecto. - Discutir acerca de la estrategia. - Reportar los primeros resultados al personal.
10) Planificar la continuidad del Balanced Scorecard	- Establecer un plan para que el Balanced Scorecard se siga aplicado y mejorando.

Elaborado por Eva Merkx (2013)

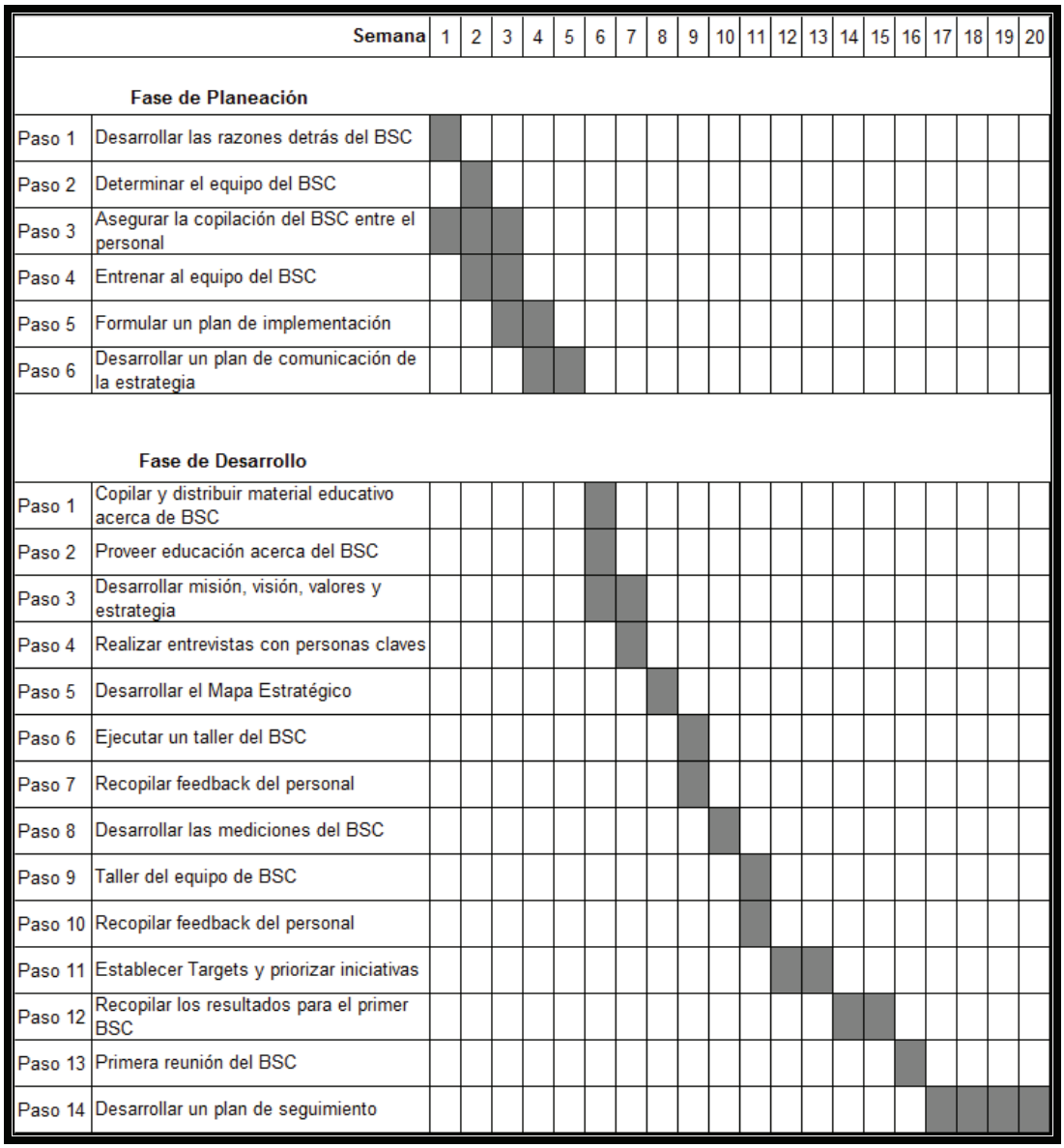


Figura 31 - Cronograma para la implementación del Balanced Scorecard de la Agencia de Viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

Publico	Propósito	Frecuencia	Delevery Vehicle	Comunicador
Equipo Ejecutivo	Lograr el compromiso Eliminar los obstáculos Reporte de los progresos Prevenir contratiempo	Quincenal	Contacto directo	Patrocinador ejecutivo
Gerente	Trasmitir el propósito Explicar conceptos Reporte de los progresos Lograr el compromiso	Quincenal	Correo electrónico Reuniones gerenciales Artículos	Nombre del Equipo ganador
Empleados	Trasmitir el propósito Introducir conceptos Eliminar conceptos erróneos Reporte de los progresos	Quincenal	Correo electrónico Boletines Actividades motivacionales y	Datos de los nombres de los equipos
Equipo proyecto	Seguimiento del progreso Asignar tareas Revisión de expectativas	Quincenal	Reuniones del equipo Estado	Equipo Ganador

Figura 32 - Plan de Comunicación del Proyecto de Balanced Scorecard de la Agencia de Viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

Para que el Balanced Scorecard tenga éxito, es importante que se encuentre en el centro de la organización y que todas las decisiones en la organización sean tomadas en concordancia con el Balanced Scorecard. Por lo tanto, la comunicación es un factor clave en el éxito de esa nueva herramienta. El Balanced Scorecard trata de crear una cultura de hablar, comunicar, y aprender acerca de la estrategia. Es de mucha importancia, el establecer un plan de comunicación para que el Balanced Scorecard esté en la agenda de cada uno de los trabajadores en la organización. En la Figura 32 se puede observar el plan de comunicación establecido por la gerencia de Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., en Agosto 2012

4.2 LA CREACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una representación gráfica en donde se puede observar en cuales actividades la Agencia se debe destacar en cada una de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard para ejecutar exitosamente su estrategia. Las actividades están reflejadas en el mapa estratégico como objetivos. A continuación explicaré con mayor detalle los objetivos para cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.,

4.2.1 LA PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera permite alinear objetivos financieros a la estrategia de la empresa. La perspectiva financiera funciona como el enfoque para todos los objetivos y mediciones en las otras perspectivas; todos los objetivos en el mapa estratégico deberían estar vinculados en relaciones de causa-efecto para aportar al mejoramiento financiero de la empresa. Para poder describir la perspectiva financiera se contesta a la siguiente pregunta: “¿Que debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?”.

La empresa Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se encuentra en la etapa de crecimiento lo cual quiere decir que la Agencia tiene productos y servicios con un potencial de crecimiento significativo. Para poder capitalizar basándose en este potencial, sería necesario aplicar diferentes tipos de recursos para desarrollar y mejorar nuevos productos y servicios, construir y expandir, invertir en sistemas, infraestructura, nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes. Existen tres temas financieros que empujan la estrategia: 1) crecimiento de utilidades, 2) reducción de costos/mejoras en la productividad, 3) utilización de activos. El crecimiento de utilidades se enfoca en expandir la oferta de los productos y servicios para llegar a mercados y nuevos clientes, cambiar el producto o servicio o la mezcla de los dos para llegar a clientes de alto valor. Reducir costos y

mejorar la productividad se refiere a objetivos para bajar costos directos e indirectos y utilizar recursos entre diferentes unidades de negocio. La utilización de activos trata de reducir el capital de trabajo necesario para apoyar el volumen del negocio.

Para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., el objetivo financiero principal es aumentar las utilidades. Se ha identificado tres objetivos financieros centrales los cuales en conjunto llegarán al cumplimiento del objetivo principal. Los tres objetivos centrales son:

1) Incrementar las utilidades
2) Aumentar el volumen y la rentabilidad de ventas
3) Reducir los costos

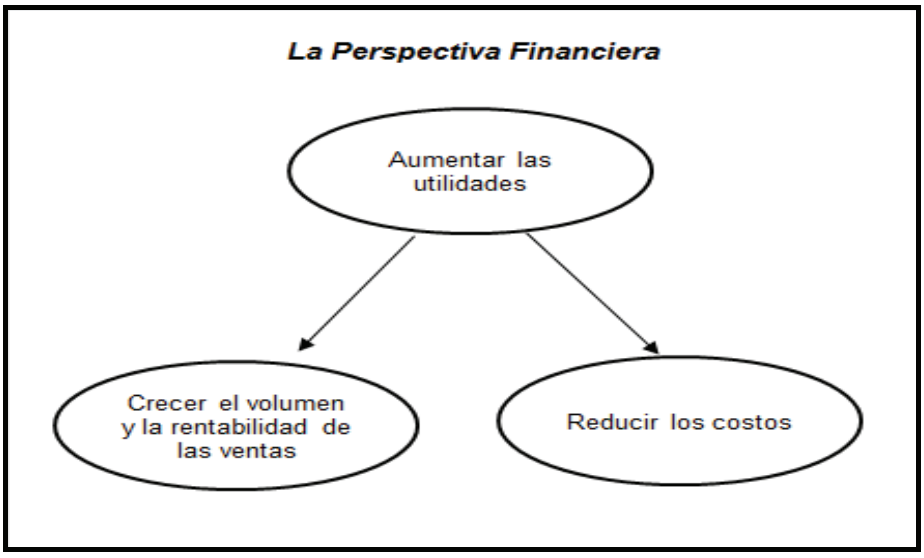


Figura 33 - La Perspectiva Financiera de la Agencia de Viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

4.2.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard, la empresa identifica cuales son los segmentos del mercado a los que quiere llegar con sus productos y servicios. Estos segmentos representan las fuentes de utilidad para poder llegar al cumplimiento de los objetivos financieros. La Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., ha identificado dos segmentos de clientes, los cuales son:

- Segmento A) Clientes que buscan simplemente un proveedor de productos estándar y responsable con el precio más bajo, pero que todavía quiere recibir un servicio de calidad. Estos clientes son altamente sensibles a los precios e invierten tiempo en la negociación con varios proveedores. Por lo general, este tipo de clientes espera para su compra hasta llegar a la ciudad de Quito en donde visita varias Agencias antes de tomar su decisión final.

- Segmento B) Clientes que ven a la Agencia de Viajes únicamente como una parada en donde quieren adquirir todo el paquete de productos que necesitan para sus viajes. Estos clientes buscan un proveedor diferenciado que ofrece consejos, un servicio personalizado de alta calidad y una buena variedad de productos. En realidad buscan un servicio de expertos, y esperan que el vendedor entienda sus necesidades únicas. Este segmento de clientes está dispuesto a pagar un precio razonable, pero no necesariamente el precio más bajo por un producto que tiene las características que ellos perciben como valiosas o un producto y servicio a la medida.

El segmento B es el segmento principal de crecimiento para la Agencia de Viajes. Estos clientes Premium necesitan más tiempo por parte del personal de ventas para construir relaciones profundas y amigables con los clientes y para aconsejar productos de mayor valor que sean personalizados para estos clientes específicos. Se ha identificado los siguientes targets en donde la perspectiva del cliente debería enfocarse en un impacto financiero positivo.

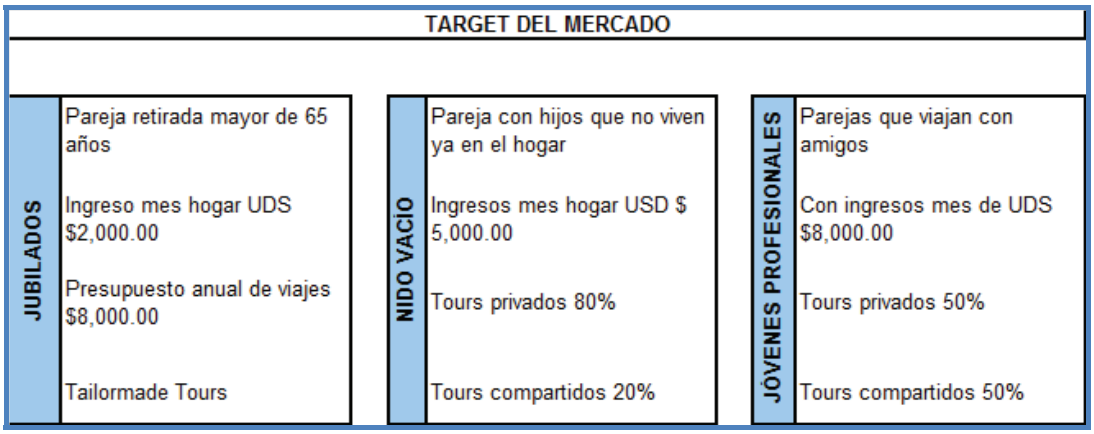


Figura 34 - Target de Mercado de la Agencia de Viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

Para los segmentos de clientes, la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., ha identificado tres mediciones claves, las cuales se mencionan a continuación:

1) Satisfacción del cliente: La retroalimentación que también está haciendo la empresa para satisfacer a los clientes. Esta medición se efectuará mediante una encuesta de post venta por e-mail a los clientes.

2) Selección de clientes: Medir la ganancia de diferentes tipos de clientes y tomar decisiones acerca del tipo de clientes que la Agencia debería mantener o incrementar, y en qué tipo de clientes hay que dejar de enfocarse.

3) Adquisición del cliente: Las mediciones de la adquisición analizan en qué términos absolutos o relativos la proporción de la empresa atrae o gana nuevos clientes o un nuevo mercado.

4) Rentabilidad del cliente: Estas mediciones permiten a la empresa medir la rentabilidad de clientes individuales o de un conjunto de clientes.

La propuesta de valor al cliente representa los atributos que la empresa proporciona a sus clientes, mediante los productos y servicios, para crear lealtad y satisfacción en el segmento de clientes enfocado. La propuesta de valor es el concepto clave para entender cuáles factores apoyan las mediciones de

satisfacción, adquisición, retención, y la participación en el mercado. Para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se ha identificado tres atributos importantes para la propuesta de valor al cliente, los cuales son: 1) atributos en el producto y el servicio, 2) la relación con el cliente, 3) la imagen y la reputación. En la figura 35, se visualiza la propuesta de valor al cliente que la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., quiere ofertar a los segmentos de clientes anteriormente identificados.

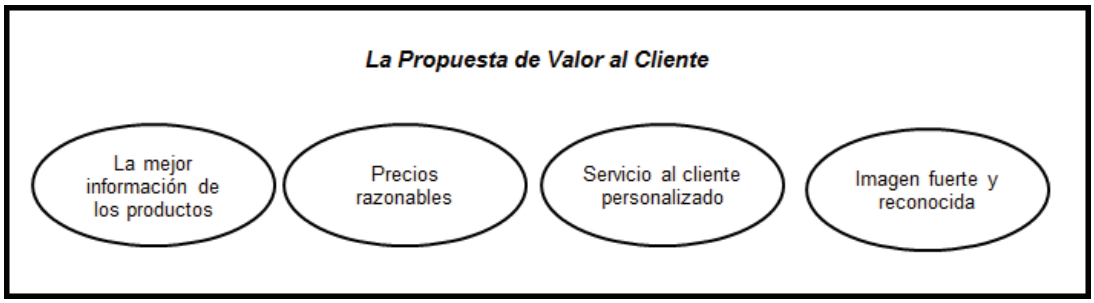


Figura 35 - Propuesta de Valor al Cliente de la Agencia de Viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

En el mapa estratégico de la Agencia se ha identificado los siguientes objetivos estratégicos en la perspectiva del cliente:

1) Incrementar la satisfacción de los clientes.
2) Identificar los clientes de poca utilidad y decidir incrementar su valor o dejar de enfocar los servicios en estas cuentas.
3) Incrementar los *Clientes de Alto Valor* (HVC's)
4) Aplicar técnicas de *cross-selling* para incrementar el valor de los clientes

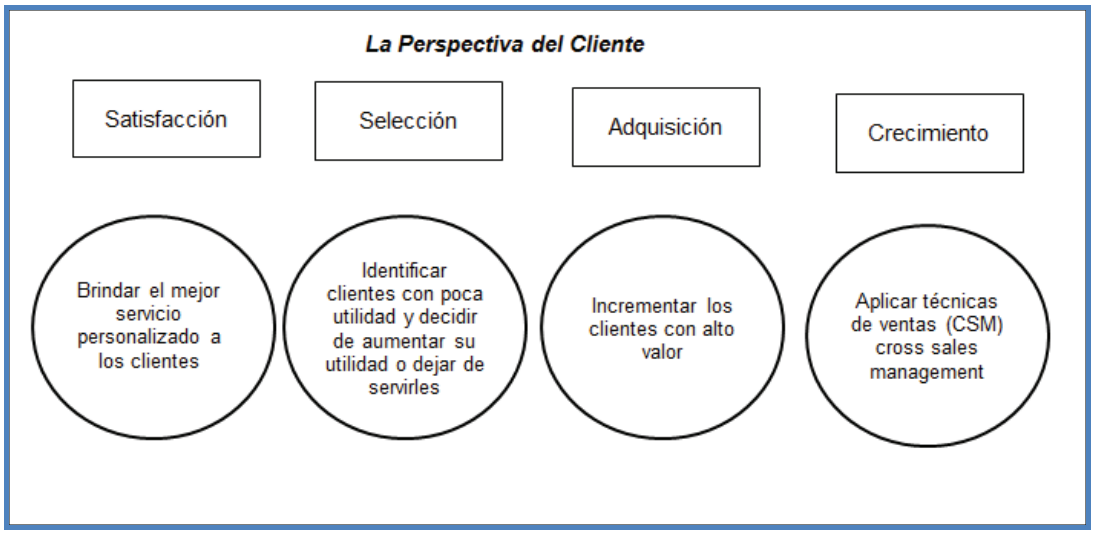


Figura 36 - La Perspectiva del Cliente de la Agencia de Viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

4.2.3 LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Los objetivos en la perspectiva del cliente describen la estrategia, el segmento de clientes y la propuesta de valor; los objetivos en la perspectiva financiera describen las consecuencias económicas de una exitosa estrategia, crecimiento y productividad. Una vez que la empresa tenga una imagen clara de estos objetivos financieros y del cliente, los objetivos de la perspectiva interna y la perspectiva de crecimiento y aprendizaje describirán el *cómo* se puede lograr la estrategia. La empresa debería manejar sus procesos internos y el desarrollo del recurso humano, la información y el capital organizativo para poder entregar una propuesta de valor diferenciada. El desempeño excelente en estas dos perspectivas impulsa la estrategia.

Los procesos internos deben tener dos resultados: 1) los procesos producen y entregan la propuesta de valor para los clientes, y 2) los procesos mejoran y reducen costos para el componente de la productividad en la perspectiva

financiera. Los procesos por lo general están agrupados en cuatro grupos diferentes:

1) Los procesos de administración de las operaciones
2) Los procesos de administración de clientes
3) Procesos de innovación
4) Procesos sociales y regulatorios

Los procesos de administración de las operaciones se enfocan en todos los procesos básicos de cada día los cuales producen los productos y servicios y los entregan a los clientes. Los procesos para la administración de clientes mejoran y profundizan las relaciones con los clientes. Los procesos de innovación desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, muchas veces estos hacen posible que una empresa penetre en nuevos mercados y segmento de clientes. Los procesos sociales y regulatorios ayudan cada vez a la empresa a ganarse el derecho de operar en el país y en la comunidad donde vende sus productos.

Para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., es importante mejorar en cada uno de los cuatro grupos para obtener una estrategia balanceada y crear valor a corto, mediano y a largo plazo. Esto asegura que el valor para los accionistas sea sostenido con el tiempo.

En la Figura 38, se puede observar los objetivos del Mapa Estratégico en la perspectiva de procesos internos para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. Los objetivos están agrupados en cuatro temas estratégicos: operaciones, servicio al cliente, innovación, y medio ambiente. En las operaciones la agencia quiere ser más eficiente. En el servicio al cliente quiere impactar a los clientes y tener un servicio de calidad superior. La Agencia quiere también innovar con el uso de nuevas tecnologías y vías de comunicación para atraer nuevos clientes y entrar en nuevos mercados. El medio ambiente también es importante para la estrategia y la agencia quiere obtener una certificación para sus buenas prácticas y para usarlo en beneficio de su imagen hacia los clientes.

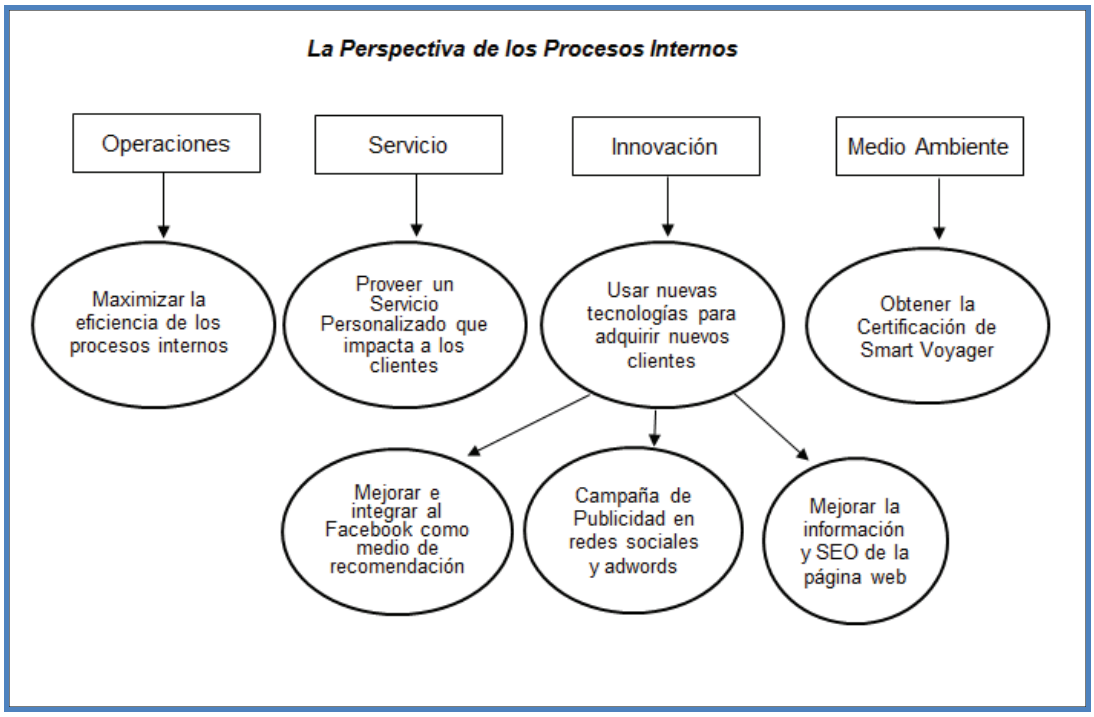


Figura 37 - La Perspectiva de Procesos Internos de la Agencia de Viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

4.2.4 LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard realza el papel de alineamiento de los recursos intangibles a la estrategia. Esta perspectiva contiene objetivos y mediciones para tres componentes esenciales de recursos intangibles para la implementación de la estrategia:

1) El capital humano
2) El capital de la información
3) El capital de la organización

Los objetivos en estos componentes deben estar alineados con los objetivos en la perspectiva de procesos internos e integrados el uno al otro. La Agencia de Viajes ha identificado los siguientes objetivos estratégicos para su mapa estratégico:

1) Crear un equipo verdaderamente experto
2) Fortalecer la motivación
3) Desarrollar conocimientos y habilidades para innovar
4) Hacer de la estrategia un enfoque compartido

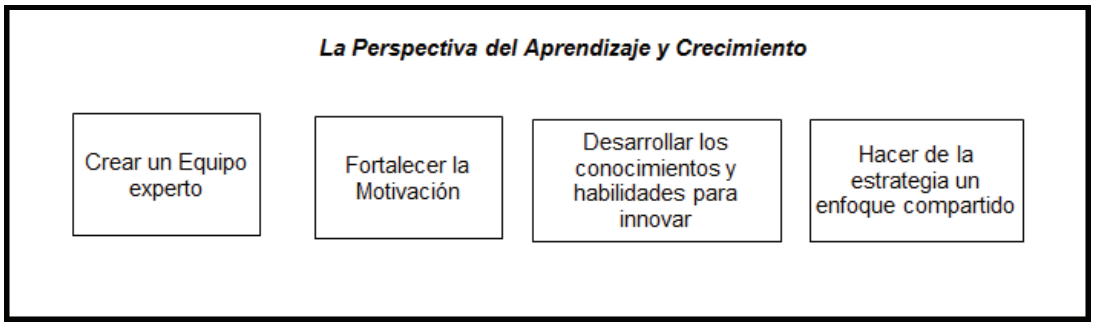


Figura 38 - La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la Agencia de Viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

La Figura 39 muestra el mapa estratégico completo de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., Las flechas entre los objetivos representan las relaciones de causa-efecto entre los mismos.

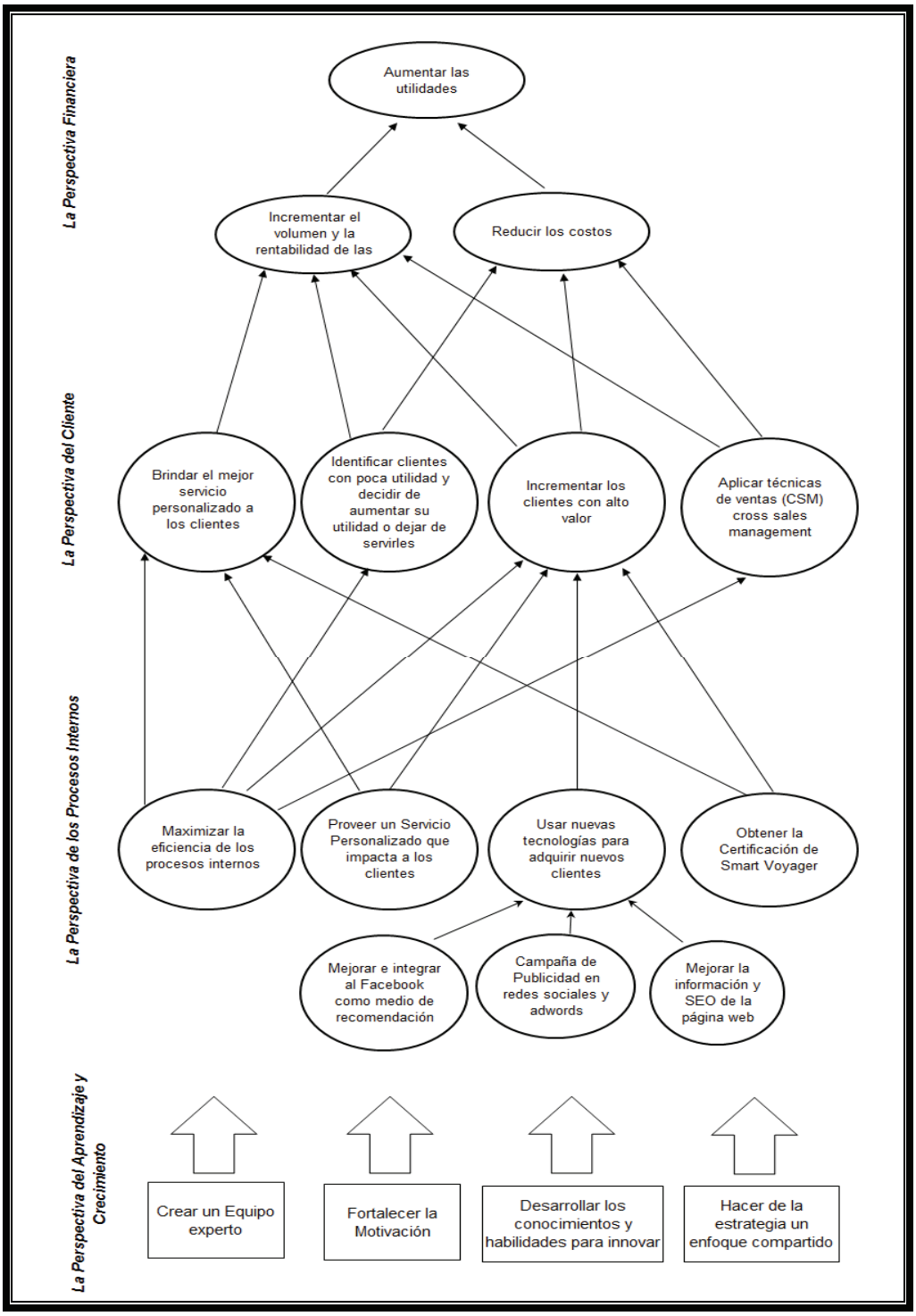


Figura 39 - El Mapa Estratégico de la Agencia de Viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

4.3 LA CREACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

Después de haber formulado todos los objetivos estratégicos en el mapa estratégico, es hora de traducir estos objetivos en indicadores de desempeño. Para poder comprobar si logramos nuestros objetivos es necesario identificar uno o más indicadores para cada objetivo. Estos indicadores nos reportan si estamos llegando a nuestras metas establecidas y nos ayudan con la práctica de implementación de la estrategia. Los indicadores funcionan como una herramienta para indicar a donde la empresa quiere ir y comunica a los empleados cuales son las metas que se van a perseguir. Los indicadores son cuantificables y por lo tanto ayudan a clarificar los objetivos y enfocar iniciativas hacia las metas. Los indicadores también juegan un papel importante en la toma de decisiones gerenciales.

Existen dos tipos de mediciones – los *"lead indicators"* y los *"lag indicators".* Los indicadores *"lag"* representan las consecuencias de acciones que fueron tomadas anteriormente, mientras que los indicadores *"lead"* son los indicadores que generan los resultados de los indicadores *"lag".* Por ejemplo, el indicador de número de ventas realizadas puede ser considerado como un indicador lag. ¿Qué es lo que ayuda a obtener más ventas? Podría ser el número de horas invertidas en la relación con los clientes o la satisfacción de los clientes. Estos son indicadores lead que predicen el desempeño en los indicadores lag. En el Balanced Scorecard es importante que exista una buena mezcla de los dos tipos de indicadores. Sin los indicadores lead, los indicadores lag no nos informan acerca de cómo se obtiene los resultados. Asimismo, los indicadores lead nos pueden informar acerca de mejoras, pero sin los indicadores lag no se puede establecer si estas mejoras también resultan en mejoras en los resultados financieros y del cliente. Los indicadores lead se distinguen de otras empresas porque identifican qué actividades y procesos específicos la empresa considera como críticos para obtener el éxito en los indicadores lag.

Para obtener una buena variedad de indicadores lag y lead, es importante tomar en cuenta los siguientes criterios para escoger los indicadores del Balanced Scorecard:

- Los indicadores siempre deben estar vinculados con la estrategia.
- Los indicadores deben ser cuantitativos y no subjetivos.
- Los datos necesarios para los indicadores deben ser accesibles.
- Es importante que los indicadores sean fáciles de entender.
- Los indicadores deben ser relevantes.

En la Figura 40 se ha identificado los indicadores para cada meta estratégica en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.

INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD		
PERSPECTIVA	**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**	**INDICADORES**
F. PERSPECTIVA FINANCIERA	F1 Aumentar las Utilidades	F1.1 Tasa de crecimiento de utilidad
	F2 Crecer el Volumen y la Rentabilidad de las Ventas	F2.1 Tasa de crecimiento de numero de ventas
		F2.2 Tasa de crecimiento de la utilidad de ventas
	F3 Reducir los Costos	F3.1 Costos operacionales
C. PERSPECTIVA DEL CLIENTE	C1 Incrementar la satisfacción del cliente	C1.1 Cuestionario de satisfacción del cliente
		C1.2 porcentaje de clientes con quejas atendidos satisfactoriamente
		C1.3 número de Contactforms recibidos
		C1.4 porcentaje de ventas realizadas/número contact form recibidos
	C2 Identificar clientes con poca utilidad y decidir de aumentar su utilidad o dejar de servirles (exit)	C2.1 porcentaje Low Value Clients (LVC) de ventas totales
	C3 Incrementar los High Value Clients (HVC)	C3.1 porcentaje High Value Clients (HVC) de ventas totales
	C4 Aplicar Cross Sales Management (CSM)	C4.1 porcentaje de clientes con mas que 3 productos
I. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	I1 Maximizar la eficiencia de los procesos internos	I1.1 número de errores
	I2 Proveer un servicio excepcional y personalizado	I1.1 porcentaje de llamadas a clientes con nro. De teléfono
		I1.2 Checklist de evaluación del servicio por Internet
		I1.3 Checklist de servicio en la oficina
		I1.4 Checklist Mistery Shopper Competencia por Internet
	Usar nuevas tecnologías efectivamente para adquirir nuevos clientes	
	I1 Campaña de Publicidad en Internet: Google Adwords	I1.1 número de clicks en Google Adwords
		I1.2 número de clientes que llenaron el formulario de contacto
		I1.3 Convertion Rate (Google Adwords)
		I1.4 valor invertido en Google Adwords
	I2 Mejorar e integrar Facebook como medio de recomendación	I2.1 número de Likes en Facebook
		I2.2 valor Invertido en publicidad por medio de Facebook (Photo-competition, Sweepstakes, Cupones, etc)
	I3 Mejorar la usabilidad, información & SEO de la Pagina Web	I3.1 número de mejoras realizadas en la Pagina Web
		I3.2 número de nuevos productos publicados en la Pagina Web
		I3.3 Google Ranking Report
	I4 Obtener la certificación de Smart Voyager	I3.1 Calificación de Buenas Practicas de la Certificación Smart Voyager
AC. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AC1 Crear un equipo verdaderamente experta	AC1.1 Knowledge Quiz
	AC2 Fortalecer la Motivación	AC2.1 Encuesta al personal
		AC2.2 valor en el Fondo Común
	AC3 Desarrollar conocimientos y habilidades para innovar	AC3.1 Horas de capacitación
	AC4 Hacer de la estrategia un enfoque compartido	AC4.1 número Reuniones del Balanced Scorecard
		AC4.2 Encuesta al personal sobre el Balanced Scorecard

Figura 40 - Los Indicadores del Balanced Scorecard de la Agencia de Viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

Los indicadores en la Figura 40, se definieron en los meses de Octubre y Noviembre 2012 por lo que creó un diccionario de indicadores en el cual está descrito cómo se calcula cada indicador, quien es el responsable, y cuál es el target. En la Figura 42 se puede observar un ejemplo.

DICCIONARIO DE MEDICION BALANCED SCORE CARD		
Perspectiva: Cliente	**Numero de Medición:** C2.4	**Encargado:** Sofia V.
Indicador: Numero de Facebook Likes	**Objetivo:** Aumentar la participación en el mercado	
Descripción: Se analiza el número de likes en nuestra pagina de Facebook mensualmente, pero lo presentaremos cada dos meses. En el futuro podriamos analizar tambien si las personas que nos ponen un like caben en nuestro nicho de mercado (edad y nacionalidad) y también seria interesante ver cuantos clientes nos encuentran por medio del Facebook y realmente nos mandan un formulario de contacto.		
Lag / lead: Lead	**Frecuencia:** Bimensual	**Unidad :** #
Calidad de los datos: Alta		**Recolector de los datos:** Sofia Villacis
Fuente: Facebook		**Target:** 120 mas likes por mes (240 bimestre), basado en datos historicos
Base Logica: Este indicador nos dice cuantas personas están interesadas en nuestra agencia y de esta forma podemos crear una imagen divertida por medio del Facebook se podrá asi también medir la popularidad.		**Iniciativas:**
		La creación de una pagina de Facebook
		Plan de publicaciones y actividad en Facebook

Figura 41 - Ejemplo de un indicador del Diccionario del Balanced Scorecard Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

4.3.1 LOS TARGETS

Desde hace varios siglos Seneca dijo: *"If a man knows not what harbor he seeks, any wind is the right wind",* lo cual traducido al Español significa *"Si un hombre no sabe a cual puerto dirigirse, cualquier viento es el correcto"* (frase de Lucius Annaeus Seneca traducido libremente al Español por Eva Merkx). Esta frase representa la importancia de tener un destino fijo en el cual enfocarse en el futuro, o en otras palabras, un target. En el Balanced Scorecard es sumamente importante que cada indicador tenga su target para que el Balanced Scorecard cuente en realidad la trayectoria de la estrategia. Sin un target, no se sabe si los resultados de un indicador son buenos o malos en relación a la meta estratégica. Esto también es de importancia para que la alta gerencia obtenga la retroalimentación necesaria para poder conducir la empresa a la dirección correcta y como una base en la toma de decisiones estratégicas Un target sirve al mismo tiempo para comunicar y motivar a los empleados acerca de donde deberían enfocarse. Los targets nos muestran si estamos trabajando bien o si necesitamos cambiar ciertas tareas para poder llegar a los targets. Finalmente

también se podría alinear ciertos targets a individuos o grupos de individuos para hacerles responsables por los resultados.

En la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se usa una mezcla de diferentes tipos de targets en el Balanced Scorecard:

1) Targets a Largo Plazo
2) Targets a Mediano Plazo
3) Targets a Corto Plazo

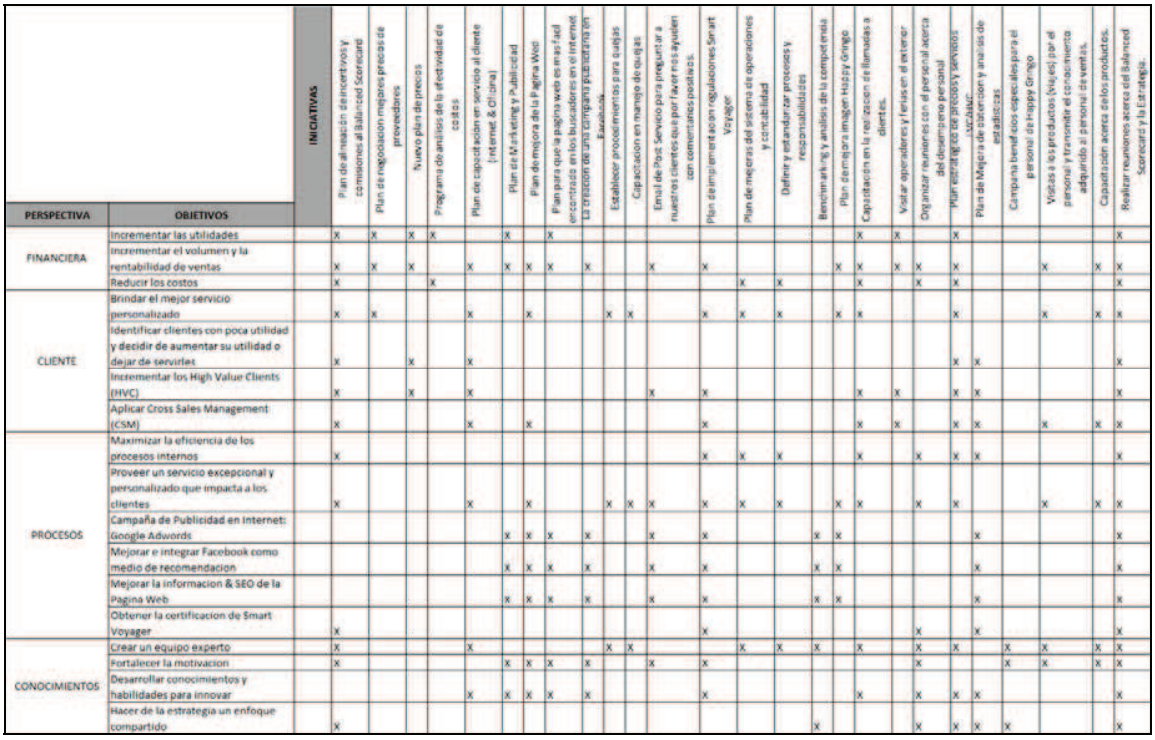
La idea detrás de un target a largo plazo es asombrar a los empleados o personas que están fuera de la empresa y sirve como un reto muy grande en la Agencia. Un target a largo plazo para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., es por ejemplo: *Incrementar las utilidades dentro de 5 años en un 100%.* Este target va a costar bastante trabajo por parte de todos los que forman parte de la Agencia de Viajes, pero es a la vez un gran motivador. Los targets a mediano plazo normalmente aplican varias actividades y en realidad lo que se hace es dividir el target a largo plazo en diferentes partes. Estos targets a mediano plazo pueden ser a uno o varios años plazo. Por ejemplo, cambiar el porcentaje de ventas del 25% al 35% en los próximos dos años es uno de los targets a medio plazo de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. Finalmente, la Agencia también usa targets a corto plazo, y estos son los targets que se direccionan hacia los targets a mediano y largo plazo. Este tipo de target también pueden llamarse targets incrementales ya que la idea es que los targets cada cierto tiempo se incrementen para finalmente poder llegar a los targets de mediano y largo plazo. En la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se usa una mezcla de targets mensuales, trimestrales, semestrales y anuales para los diferentes indicadores.

Los targets fueron establecidos basados principalmente en datos históricos, opiniones de los empleados, tendencias, feedback de los clientes, promedios en la industria y benchmarking. Algunos indicadores que son totalmente nuevos para la Agencia de Viajes no tendrán ningún tipo de target en el principio, pero luego de obtener los primeros resultados sería necesario identificar targets específicos

para estos indicadores. Cuando las personas a cargo de cada indicador presentan los datos a la gerencia, este dato siempre es de color verde, el target es de color naranja si el mismo está cerca de conseguir el target y éste es de color rojo cuando no se logró llegar al target. De esta manera la gerencia puede visualizar rápidamente en dónde existen problemas o dificultades para llegar a las metas estratégicas. Esto les sirve para la toma de decisiones estratégicas

4.3.2 LAS INICIATIVAS

Una iniciativa describe como se puede llegar a los targets. Estos pueden ser por ejemplo los pasos de acción, procesos, proyectos, programas y planes que ayudan a llegar a un resultado positivo en cuanto a los targets. En la Agencia de Viajes Happy Gringo existen multitud de iniciativas, pero la cuestión está en identificar si éstas son estratégicas o no. La multitud de iniciativas en la Agencia de Viajes es interesante ya que existen iniciativas variadas; hay iniciativas que se aplican solamente a un puesto de trabajo, o a un departamento mientras que otras iniciativas son aplicables en toda la Agencia. Cada iniciativa también tiene diferentes personas que la apoyan y están manejadas por diferentes personas mientras que cada iniciativa también necesita una inversión de tiempo, equipos o dinero. Sin duda, cada una de las iniciativas en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., tiene un efecto local positivo, pero es siempre muy importante analizarlas para saber si aportan para llegar a los targets del Balanced Scorecard y por lo tanto también a la ejecución de la estrategia. Ciertas iniciativas pueden no tener efecto alguno y por lo tanto no son productivas. El recurso humano o financiero invertido en este tipo de iniciativas puede causar problemas para llegar a los targets por medio de otras iniciativas más importantes. En la Agencia de Viajes se realizó una clasificación de todas las iniciativas y luego cada una de las iniciativas fue alineada con los objetivos en el Mapa Estratégico. Como resultado algunas iniciativas no fueron consideradas, mientras que otras fueron categorizadas bajo los indicadores que apoyan el Balanced Scorecard por lo que fueron puestas en orden de prioridad.



PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INICIATIVAS	Plan de alineación de incentivos y comisiones al Balanced Scorecard	Plan de negociación mejores precios de proveedores	Nuevo plan de precios	Programa de análisis de la efectividad de costos	Plan de capacitación en servicio al cliente (Internet & Oficina)	Plan de Marketing y Publicidad	Plan de mejora de la Pagina Web	Plan para que la pagina web es mas facil encontrada en los buscadores en el internet	La creación de una campaña publicitaria en Facebook	Establecer procedimientos para quejas	Capacitación en manejo de quejas	Email de Post Servicio para preguntar a nuestros clientes que por favor nos ayuden con comentarios positivos.	Plan de implementación regulaciones Smart Voyager	Plan de mejoras del sistema de operaciones y contabilidad	Definir y estandarizar procesos y responsabilidades	Benchmarking y analisis de la competencia	Plan de mejora imagen Happy Gringo	Capacitación en la realizacion de llamadas a clientes.	Visitar operadores y ferias en el exterior	Organizar reuniones con el personal acerca del desempeño personal	Plan estrategico de precios y servicios vacacional	Plan de Mejora de satisfacion y analisis de estadisticas	Campaña beneficios especiales para el personal de Happy Gringo	Visitas a los productos (Viajes) por el personal y transmitir el conocimiento adquirido al personal de ventas.	Capacitación acerca de los productos.	Realizar reuniones acerca del Balanced Scorecard y la Estrategia.
FINANCIERA	Incrementar las utilidades		X	X	X	X		X		X										X		X						X
	Incrementar el volumen y la rentabilidad de ventas		X	X	X		X	X	X	X	X			X	X					X	X	X	X	X		X	X	X
	Reducir los costos		X			X										X	X				X		X	X				X
CLIENTE	Brindar el mejor servicio personalizado		X	X			X		X			X	X		X	X	X			X	X			X			X	X
	Identificar clientes con poca utilidad y decidir de aumentar su utilidad o dejar de servirles		X		X		X																	X	X			X
	Incrementar los High Value Clients (HVC)		X		X		X							X	X						X	X		X	X			X
	Aplicar Cross Sales Management (CSM)		X				X		X						X						X	X		X	X		X	X
PROCESOS	Maximizar la eficiencia de los procesos internos		X												X	X	X				X		X	X	X			X
	Proveer un servicio excepcional y personalizado que impacta a los clientes		X				X		X			X	X	X	X	X	X			X	X		X	X			X	X
	Campaña de Publicidad en Internet: Google Adwords							X	X	X	X			X	X				X	X					X			X
	Mejorar e integrar Facebook como medio de recomendacion							X	X	X	X			X	X				X	X					X			X
	Mejorar la informacion & SEO de la Pagina Web							X	X	X	X			X	X				X	X					X			X
	Obtener la certificacion de Smart Voyager		X												X							X			X			X
CONOCIMIENTOS	Crear un equipo experto		X				X					X	X			X	X	X	X		X		X	X		X	X	X
	Fortalecer la motivacion		X					X	X	X	X			X	X								X			X	X	X
	Desarrollar conocimientos y habilidades para innovar						X	X	X	X	X				X					X			X	X	X			X
	Hacer de la estrategia un enfoque compartido		X																X				X	X	X	X		X

Figura 42 - Mapa Iniciativa-Objetivo de la agencia de viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

En la Figura 43, se puede observar la tabla que fue usada en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., para alinear las iniciativas a los objetivos estratégicos. Las iniciativas que no tuvieron ninguna conexión directa con la estrategia fueron eliminadas.

Cada iniciativa va a necesitar un cierto grado de inversión monetario o de recursos y tiempo. Para la priorización de las iniciativas es sumamente importante el impacto estratégico de la iniciativa, pero también es importante considerar los recursos y el tiempo que hay que invertir en las mismas.

En la Figura 43, se describe la priorización entre las iniciativas. A cada criterio se le asigna un peso dependiendo de su importancia dentro de la Agencia de Viajes. Esto en realidad es un proceso subjetivo pero el impacto estratégico siempre

debería tener el mayor peso. Luego, cada iniciativa recibe un puntaje entre 1 y 10 en los criterios específicos. Las iniciativas con los puntajes mayores fueron las iniciativas aprobadas en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., como plan general para la ejecución de la estrategia.

Criterio	Peso	Descripcion	Iniciative #1		#2		#3		#4		#5	
			Points	Score	Points	Score	Points	Score	Points	Score	Points	Score
Impacto Estrategico	50%	Capacidad de la iniciativa para influenciar positivamente un objetivo estrategico	8	4,00	6	3,00	5	2,5	3	1,5	10	5
Costo Total	20%	El Costo Total en US$ incluido metariales y mano de obra	10	2,00	5	1,00	4	0,8	6	1,2	6	1,2
Requerimiento de recursos (Personal Clave)	10%	Personal clave necesario para la iniciativa incluido requerimiento de tiempo	9	0,90	3	0,30	4	0,4	6	0,6	4	0,4
Time to complete	10%	Tiempo total anticipado para completar la iniciativa	9	0,90	1	0,10	8	0,8	6	0,6	3	0,3
Dependencias	10%	El impacto de otras iniciativas en el resultado positivo de este iniciativa / el resultado de este iniciativa tiene impacto en el	7	0,70	5	0,50	5	0,5	3	0,3	8	0,8
				8,50		4,90		5		4,2		7,7

Figura 43 - Extracción de la tabla de priorización de iniciativas en la agencia de viajes Happy Gringo Cia. Ltda.
(Documentos internos 2013)

Las 10 iniciativas de mayor importancia en la agencia son:

1) Plan de reuniones acerca del Balanced Scorecard y de la estrategia con todo el personal.
2) Plan estratégico de precios y servicios a HVC's y LVC's.
3) Plan de alineamiento de incentivos, bonos y comisiones del Balanced Scorecard.
4) Plan de Marketing y Publicidad por medio del Internet.
5) Plan de SEO – Search Engine Optimization.
6) Plan de mejoramiento de la Pagina Web.
7) Plan de reuniones con el personal acerca del desempeño personal.

8) Plan de capacitación en el servicio al cliente.

9) Plan de implementación del servicio de llamadas a clientes.

10) Plan de implementación regulaciones Smart Voyager Certification.

Esto no quiere decir que las otras iniciativas no se hayan implementado, de hecho algunas de ellas ya fueron implementados rápidamente con muy pocos recursos, pero reciben por lo general menos atención en las reuniones del Balanced Scorecard.

En el Anexo E "Impacto de las Iniciativas", se puede observar una plantilla que se está usando en la Agencia para el análisis de impacto de cada iniciativa, la persona o el departamento a cargo de la ejecución de la iniciativa y el plan de asignación de recursos. En la Agencia las iniciativas del plan de mejoras de la Pagina Web, de Marketing y Publicidad en Internet y el plan de SEO son las iniciativas que más recursos de dinero y tiempo necesitan. Por lo tanto, para estas iniciativas se ha realizado un reporte de ROI (Retorno de la Inversión) para asegurarse que la inversión será recuperada en el corto plazo y que permitirá a la Agencia ejecutar la estrategia empresarial.

ACTIVIDAD	INVERSIÓN ANUAL	TASA DE REBOTE	VISITANTES ÚNICOS EN LA WEB	CONVERSIONES EN REQUERIMIENTOS DE RESERVA 30% DE LOS VISITANTES ÚNICOS
Posicionamiento, buscadores SEO, más acompañamiento	$ 9.000,00	60%	4.320	86
Campañas PPC google, adwords, yahoo, bing	$ 8.000,00	80%	3.556	71
Campañas de facebook	$ 3.000,00	60%	2.250	45
Total	**$ 20.000,00**		**10.126**	**202**
Cierre de ventas histórico 30% de los requerimientos según Latinroosts				61
Pasajeros por Requerimientos 2				122
Margen neto por Pasajero				$ 500,00
Total de Ventas				$ 60.753,33
Retorno de la Inversión				**204%**

Figura 44 - ROI de las tres iniciativas más caras en la agencia de viajes Happy Gringo
(Elaborado por Eva Merkx 2013)

Como se puede observar, con estas tres iniciativas, se espera una recuperación de la inversión del 204% dentro de un año lo cual es bastante alto. Este análisis justifica el costo alto para ejecutar estas iniciativas pero debe estar siempre monitoreado

4.3.3 ALINEACIÓN DEL PERSONAL

El proceso de alineación del Balanced Scorecard permite a los empleados de toda la organización desarrollar objetivos y mediciones que están alineados con los objetivos estratégicos a nivel corporativo. Para el éxito de una implementación del Balanced Scorecard es sumamente importante que las personas en los niveles más bajos de la empresa comprendan cómo influencian los indicadores corporativos. Para lograr una buena alineación, la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., está implementando una iniciativa muy importante; Plan de alineación de incentivos, bonos, y comisiones al Balanced Scorecard. En esta iniciativa se trata de desarrollar un Balanced Scorecard simplificado para cada uno de los trabajadores con objetivos estratégicos del Balanced Scorecard a nivel corporativo pero con mediciones a nivel individual. De igual forma los bonos, incentivos y comisiones están alineados con los resultados individuales. Esto permite seguir el proceso de todos los empleados y su contribución a las metas estratégicas corporativas.

Este paso es quizá uno de los más importantes de la implementación exitosa del Balanced Scorecard, porque ayuda a la empresa a alinear a todos los trabajadores y las tareas de cada día a la estrategia. Kaplan y Norton han descubierto que la gran diferencia entre las organizaciones del Hall of Fame Balanced Scorecard y las otros ocurre en la alineación de la organización a la estrategia: “This demonstrates that effective organizational alignment, while difficult to achieve, has probably the biggest payoff of any management practice.” (Norton, D & Russell; 2004; 3). Todos los empleados deberían no solamente conocer la estrategia corporativa, sino también conocer como sus acciones hacen

la diferencia y ayudan a la empresa a llegar a los objetivos estratégicos. Una de las maneras de hacer esto es por medio del proceso de alineación de las personas al Balanced Scorecard. Para los empleados un proceso de alineación del Balanced Scorecard ayuda a entender la estrategia por medio de objetivos y mediciones que ellos necesitan conseguir. Algunos indicadores del Balanced Scorecard corporativo podrían ser completamente insignificantes para una persona en un nivel más bajo de la organización, pero el proceso de alineación puede ayudar a estas personas a entender su aporte específico a la estrategia.

Pude observar que en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., es lamentable constatar que el proceso de la alineación necesita todavía mucha más atención por parte de la gerencia para hacerlo funcionar mejor. En la actualidad solamente el personal de ventas está completamente alineado al Balanced Scorecard, pero el personal de contabilidad, operaciones y marketing no está alineado todavía. Si la Agencia quiere un mayor impacto en su estrategia, seria de suma importancia encontrar maneras para alinear también a estos empleados quienes son muy importantes para la ejecución de la estrategia. Lo ideal sería que cada una de las personas en la Agencia tenga su propio Balanced Scorecard. Esto ayudaría a los empleados a entender como su desempeño puede influir en el éxito de la empresa. Niven menciona cinco beneficios que tiene el desarrollo de scorecards individuales para cada empleado, los cuales son:

- *Construye conciencia del Balanced Scorecard.* Desarrollar los Scorecards al nivel individual provee una oportunidad más para compartir con todos los empleados los principios y técnicos inherentes en el sistema del Balanced Scorecard.

- *Genera compromiso con el Balanced Scorecard.* Cuando los empleados desarrollan sus propios objetivos y mediciones, esto puede aumentar su apoyo al Balanced Scorecard.

- *Incrementa el entendimiento de la alineación de los Scorecards.* Para desarrollar sus propios objetivos y mediciones es necesario que el

empleado entienda primero los objetivos y mediciones en los otros Scorecards.

- *Ofrece una línea clara entre los objetivos del* empleado *hacia la estrategia organizacional.* Todos los empleados pueden demostrar cómo sus actividades hacen la diferencia y ayudan a resultados corporativos.

- *Construye apoyo para el proceso de fijar metas.* El uso del Balanced Scorecard puede ayudar a fijar metas más motivantes de desempeño para cada empleado. (Niven, R, 2006:211)

El proceso de alineación podría dar resultados sorprendentes y que realmente ayuden a explicar a todos los empleados cuales son las claves del éxito para la empresa y cómo cada uno de ellos puede contribuir en el éxito.

4.3.4 LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS

En la actualidad la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., prepara presupuestos anuales no tan extensos pero alineados con las iniciativas del Balanced Scorecard. Los recursos siempre son limitados y la empresa tiene un objetivo estratégico dirigido al control de los costos. El Balanced Scorecard juega un rol muy importante en dirigir los recursos limitados a las pocas iniciativas de las cuales se espera tener un impacto muy positivo en la ejecución de la estrategia.

La implementación del Balanced Scorecard ha direccionado a la gerencia a tomar dos decisiones muy grandes:

1) Analizando el costo-beneficio de la oficina en la Plaza Foch el mismo que tiene un arriendo muy alto, se pudo concluir que el beneficio es muy bajo. Por lo tanto, la gerencia ha decidido mudarse en el año 2013 para bajar significativamente sus costos operacionales.

2) Analizando bien el impacto estratégico que una inversión podría tener al mejorar la Pagina Web, el SEO y publicidad en el medio del Internet, la

gerencia ha decidido enfocarse meramente en las ventas por Internet e invertir dinero en una fuerte campaña publicitaria.

El Balanced Scorecard con certeza ha aportado a la gerencia en la toma de decisiones más estratégicas que podrían tener un impacto muy positivo. Es de suma importancia que los fondos estén alineados hacia las iniciativas con mayor prioridad para poder obtener un impacto estratégico mayor. El gastar dinero sin enfocarse en la estrategia a corto o largo plazo podría perjudicar el funcionamiento del negocio.

La Agencia de Viajes realizó un primer presupuesto anual para el año 2013, en donde los recursos están enfocados en las iniciativas más importantes. El presupuesto tiene también cierta flexibilidad, lo cual es muy bueno porque siempre pueden ocurrir cambios en el mercado o nuevas oportunidades que necesitan recursos. Para la Agencia seria tal vez interesante realizar un presupuesto más detallado ya sea mensual o trimestral para mayor control de costos, y para garantizar la flexibilidad.

4.3.5 LA REMUNERACIÓN Y EL BALANCED SCORECARD

En muchas organizaciones es común que el desempeño de los empleados sea premiado con fondos monetarios y no-monetarios. Existe un debate interesante acerca de que es exactamente lo que motiva a la gente en su lugar de trabajo. Es en verdad el dinero el que aporta a la motivación o es la realización personal por un trabajo bien hecho más motivante? Este debate acerca de la procedencia de la motivación ha continuado por décadas. Una recompensa intrínseca podría aportar a los sentimientos de orgullo o realización personal, mientras que las recompensas extrínsecas podrían aportar al enfoque en las actividades que aportan al éxito de una organización. En mi opinión, aplicando el debate de la motivación al mundo de los negocios, sería importante llegar a un equilibrio entre recompensas intrínsecas y extrínsecas pero esto debería estar alineado con el Balanced Scorecard. Una recompensa monetaria podría apoyar la motivación en

el corto plazo, pero a largo plazo también es importante que el personal se sienta satisfecho, realizado y valorado en el lugar de trabajo.

La alineación de la remuneración al Balanced Scorecard podría tener un impacto positivo en la aceptación y el entendimiento del Balanced Scorecard por parte del personal. Esta alineación podría dar un incentivo extra para que el personal se interese por los resultados de desempeño de la organización y esto genera además un enfoque en las actividades que más aportan al éxito del Balanced Scorecard. El Balanced Scorecard permite una alineación de la remuneración extremadamente flexible y adaptable a la situación de la organización.

A menudo para el personal en los niveles más bajos en las organizaciones es complicado ver como sus acciones aportan a las metas corporativas, pero un vínculo a la remuneración en realidad aclara con exactitud qué es lo que es valorado y que resultados son necesarios para recibir recompensas. Esto ayuda al personal a conocer la estrategia de la organización y su aporte personal en la misma. El Balanced Scorecard ofrece la posibilidad de generar una motivación extrínseca pero con el simple hecho de involucrar al personal en el desarrollo del Mapa Estratégico, el Balanced Scorecard se encuentra en la validación de las relaciones de causa-efecto, por lo que esto podría aportar también una motivación intrínseca.

Desde que la Agencia de Viajes trabaja con el Balanced Scorecard se ha realizado unos cambios drásticos en la remuneración principalmente para el personal de ventas. Los vendedores en la Agencia reciben un salario mensual fijo, pero reciben además comisiones y bonos que están ahora directamente alineados a los resultados de sus Balanced Scorecards individuales.

Los resultados de estos cambios en la remuneración son realmente positivos. Los cambios captaron la atención del personal y ahora se tiene claridad acerca del nivel de servicio al cliente que se espera por parte de los vendedores. A principio el cambio fue complicado y existió bastante resistencia con respecto a los cambios, pero luego de alrededor de cuatro meses se tranquilizó la situación y en la actualidad los vendedores trabajan con más enfoque en lograr más ventas con

clientes de alto valor. También el nivel de servicio ha mejorado considerablemente en los últimos meses.

En la actualidad, es lamentable que solamente el personal de ventas reciba una remuneración variable, alineada con el Balanced Scorecard. Ahora que los gerentes han visto cambios positivos con el personal de ventas, sería interesante también incluir al resto de los trabajadores. Si no se incluye al resto de empleados, esto podría causar resistencia en la aceptación del Balanced Scorecard, y también envidias o desmotivaciones.

Algo interesante que se puede observar en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., es que existe un Fondo Común que es administrado por el personal y destinado para actividades con el personal. El Fondo Común no es un aporte al salario de cada uno de los empleados, sino que es un monto utilizado para actividades que motivan al personal, fortalecen la unión y la comunicación. En la actualidad el dinero que se acumula en el Fondo Común proviene de bonos de ventas que son dados por los proveedores de algunos barcos, pero personalmente opino que los fondos comunes deberían provenir directamente de los resultados del Balanced Scorecard corporativo para crear un impacto adicional en la ejecución de la estrategia.

4.3.6 LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y EL MANTENIMIENTO DEL BALANCED SCORECARD

Solo el hecho de tener un Balanced Scorecard no garantiza que esta herramienta siempre sea usada para las decisiones organizacionales de cada día. Justamente la comunicación de los resultados hace que el Balanced Scorcecard reciba la atención necesaria para guiar las decisiones y actividades en la empresa.

Debido a que la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., es una empresa relativamente pequeña que además aspira a reducir sus costos operacionales, la Agencia simplemente usa el Software Microsoft Excel, para presentar los datos del Balanced Scorecard en gráficos y colores. Estas figuras son pasadas a un

archivo de Power Point para presentar los resultados al personal. Los resultados del Balanced Scorecard son presentados mensualmente a todo el personal en conjunto.

En mi opinión estas reuniones no son aprovechadas al máximo. En temporadas cuando hay mucho trabajo en la Agencia y los gerentes tienen poco tiempo, se revisa de una manera muy rápida los resultados del Balanced Scorecard y en varias ocasiones se ha desistido de la reunión por falta de tiempo de los gerentes. Esto en realidad podría dar un mensaje equivocado a los empleados de que el Balanced Scorecard no es tan importante.

He observado también que el personal a veces quiere revisar rápidamente los datos para seguir su trabajo cotidiano, por lo que muchas veces se hacen solamente preguntas conflictivas. Pienso que para una exitosa implementación del Balanced Scorecard, las reuniones mensuales son claves, por lo tanto deberían recibir más atención por parte de la gerencia y de los empleados. Las reuniones deberían ser un espacio en donde se discuta acerca de la estrategia, se pregunte y aprenda acerca de las relaciones de causa efecto y se analice con más profundidad el camino hacia dónde va la empresa. Hasta la fecha las reuniones del Balanced Scorecard han sido demasiado rápidas, poco interesantes y aburridas, y también no muy organizadas. Estas reuniones deberían ser más constructivas e importantes en la empresa. En las recomendaciones del capítulo 6, se emitirá algunas ideas acerca de cómo la Agencia podría mejorar las reuniones del Balanced Scorecard.

Tal vez una de las condiciones más importantes en el éxito del Balanced Scorecard es el mantenimiento del mismo. Un Balanced Scorecard nunca está completamente terminado. Existen nuevos competidores o competidores existentes con estrategias innovadoras, el mercado puede cambiar o la estrategia empresarial requiere cambios. El Balanced Scorecard debería estar siempre en movimiento y es necesario trabajarlo continuamente, mejorarlo, y analizarlo. Puede que algunas mediciones no aporten a la estrategia como deberían por lo que sería necesario cambiarlas por nuevas mediciones, puede ocurrir también

que los targets sean demasiado difíciles o demasiado fáciles de alcanzar, o simplemente sea difícil obtener datos exactos por lo que se tendría que pensar en diferentes maneras para obtener los datos. En la Agencia de Viajes ya se ha realizado varios cambios en el Balanced Scorecard lo cual ha sido un proceso interesante de aprendizaje, pero al mismo tiempo el mantenimiento del Balanced Scorecard debería recibir una atención especial por parte de la gerencia. Sería muy importante para la gerencia buscar formas de continuidad del Balanced Scorecard para garantizar su mantenimiento.

5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo presentaré los resultados de la investigación del caso de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda. Esta tesis está enfocada alrededor de la siguiente pregunta central, la misma que trataré de contestar en este capítulo:

"Frente al contexto de la competitividad, ¿Cómo puede la implementación del Balanced Scorecard en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda, crear una base para gerenciar mejor y alinear las acciones de la empresa con la planificación estratégica?"

Para mejorar la calidad de los resultados he usado varios recursos de información, como la observación participativa en la oficina de la Agencia, el análisis de datos y registros internos, y finalmente los resultados de entrevistas con la gerencia y el personal. El uso de información de múltiples recursos me ha permitido obtener un buen entendimiento para poder contestar a la pregunta central de la investigación.

Como señalé en el primer capítulo de la presente tesis, uno de los problemas más complicados en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda, fue la ejecución de la estrategia. Por lo tanto, para "gerenciar mejor" y alinear las acciones con la planificación estratégica, pensé que sería necesario superar las cuatro barreras de la ejecución de la estrategia, las mismas que se listan a continuación:

1) La barrera de la visión
2) La barrera de las personas
3) La barrera de la gerencia
4) La barrera de los recursos

La entrevista realizada con el personal de la agencia, se centró en estas barreras para descubrir si hubo cambios significativos en la superación de las mismas luego de la implementación del Balanced Scorecard. En el Anexo F "Entrevista

Central de la Investigación"; se puede observar la estructura de la entrevista y a continuación presentaré los resultados obtenidos. La entrevista fue aplicada a dos gerentes, cinco personas en el departamento de ventas, dos personas en el departamento contable, dos personas en el departamento de operaciones, y un mensajero.

5.1 RESULTADOS DE LA BARRERA DE LA VISIÓN

La barrera de la visión se manifiesta cuando la organización no logra traducir la visión y la estrategia en un lenguaje entendible para todos los empleados. Esto provoca que la estrategia no sea accionable, debido a que el personal no sabe cómo sus acciones aportan para conseguir objetivos estratégicos. Para que la estrategia sea accionable es necesario que todo el personal entienda y conozca la misión y visión, la estrategia, y que además puedan relatar la trayectoria de la estrategia con el Mapa Estratégico del Balanced Scorecard. Las preguntas en la entrevista trataron de investigar el nivel de entendimiento y conocimiento de estos conceptos del personal. A continuación, se presentan los datos obtenidos:

- *Describa la visión y la misión de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.*

Los dos gerentes pudieron describir la visión y la misión de la Agencia con mucha precisión. Ocho de los empleados también pudieron relatar en palabras muy entendibles de lo que se trata la visión y la misión de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.; dos trabajadores, no pudieron recordar bien la visión y misión ya que decían que muchas veces no habían escuchado acerca de la visión y misión. Esto quiere decir que el nivel de conocimiento de la visión y la misión es bastante alto en la agencia.

- *¿Describa* cuál *es la estrategia de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda*.?

Los dos gerentes pudieron describir la estrategia con mucha confianza y exactitud y lo interesante fue que lo contaban siguiendo las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Esto quiere decir que en realidad el Balanced Scorecard

tiene ahora un lugar en la estrategia de la agencia y los gerentes están usando esta herramienta para describir la estrategia. Para los empleados tuvo mayor complejidad contar la historia de la estrategia, sin embargo, seis lo hicieron correctamente. Lo interesante fue que sus respuestas estaban más enfocadas en sus propios puestos de trabajo. Los empleados del departamento de ventas se enfocaron más en las estrategias específicas de la perspectiva del cliente, mientras que los empleados en el departamento de operaciones y contabilidad, se enfocaban principalmente en sus habilidades y procesos internos. Cuatro empleados tuvieron bastante dificultad con la pregunta y se equivocaron explicando que habían olvidado el Mapa Estratégico. Uno de estos empleados dijo incluso que no entendía nada de todo lo que se estaba hablando acerca de la estrategia. En realidad relatar el trayecto de una estrategia es algo difícil para muchas personas, sobre todo para personas que nunca tuvieron educación acerca de negocios o estrategias, esto se muestra como algo bastante complejo. Sin embargo, algunos de los empleados explicaban el concepto de estrategia de una manera simple pero correcta, por lo que se entiende que el nivel de conocimiento sobre la misma es bastante bueno. Para que la estrategia sea entendida por absolutamente todo el personal, sería necesario adaptar la terminología al momento de explicar la estrategia y el funcionamiento del Mapa Estratégico. Para superar la barrera de la visión es necesario que cada uno de los empleados conozca y entienda la estrategia como el enfoque en la empresa, para que también ellos puedan aportar en este proceso.

- *¿Explique el Mapa Estratégico de Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.?*

Los dos gerentes pudieron explicar el Mapa Estratégico con mucha exactitud también mencionando todas las interrelaciones entre los objetivos, ellos también mostraron mucha convicción sobre los beneficios que traerá la estrategia. Cuando se pidió nuevamente a cada uno de los empleados explicar la estrategia pero esta vez con el uso del mapa estratégico corporativo, ocho de ellos pudieron explicar la historia de la estrategia con más facilidad e incluso cuatro empleados explicaron las conexiones de causa-efecto entre los objetivos sin que se les hubiera preguntado. Dos empleados además dijeron que la presentación y la capacitación

que habían recibido internamente acerca del funcionamiento del Balanced Scorecard y el Mapa Estratégico les habían ayudado a entender mejor la estrategia. Dos empleados parecían no conocer bien el funcionamiento del Mapa Estratégico y leyeron simplemente los objetivos en el mapa sin explicar realmente el funcionamiento. Como podemos ver, el nivel de conocimiento es bastante bueno en la Agencia, pero para superar la barrera de la visión sería necesario que todos en la agencia conozcan y entiendan bien a la estrategia y la herramienta del Mapa Estratégico.

- *¿Cómo se relacionan el uno al otro los diferentes objetivos en las distintas perspectivas?*

Pregunta de chequeo: Explique la relación *del objetivo "Crear un equipo verdaderamente experto" con el objetivo "incrementar el volumen y la rentabilidad de ventas".*

Los dos gerentes contestaron estas preguntas con mucha facilidad. Cuatro empleados ya contestaron esta pregunta por si solos en la pregunta anterior y también contestaron la pregunta de chequeo con facilidad. Otros cuatro empleados más pudieron explicar las relaciones entre diferentes objetivos en el Mapa Estratégico y contestaron la pregunta de chequeo satisfactoriamente. Dos empleados no pudieron contestar las preguntas satisfactoriamente.

- *Mencione una medición del Balanced Scorecard que está relacionada con el objetivo estratégico de "Proveer el mejor servicio personalizado a los clientes"*

Los dos gerentes contestaron esta pregunta satisfactoriamente. Solamente cinco empleados contestaron también esta pregunta correctamente, mientras que los otros cinco se confundieron. Cuatro de ellos dijeron que "El número de errores", y esta medición se relacionan con otro objetivo en el mapa estratégico en la perspectiva de procesos internos. Aquí podemos observar que la conexión entre el Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard genera un poco de dificultades. He podido observar en las reuniones en donde se presentan los resultados del

Balanced Scorecard, que casi nunca se muestran las conexiones entre las mediciones del Balanced Scorecard y los objetivos en el Mapa Estratégico, lo cual podría ser la causa de los resultados obtenidos en la entrevista. Para superar la barrera de la visión, sería necesario que todos los empleados entiendan las conexiones entre las mediciones y los objetivos.

- *¿Cómo se mide el objetivo "Obtener la certificación de Smart Voyager"?*

Los gerentes y todos los empleados contestaron a esta pregunta satisfactoriamente. Pienso que esta respuesta tan positiva tiene que ver con el hecho de que todos los empleados recibieron un curso de capacitación de Smart Voyager en donde fueron explicadas todas las acciones que se deberían realizar en la agencia para obtener la certificación. Por lo general también existe bastante motivación e interés entre los empleados para obtener la certificación, la misma que de hecho se obtuvo a finales del 2012. Este fue un logro muy importante en la agencia, y por lo que también recibe atención de todos los empleados.

- *Antes de la implementación del Balanced Scorecard, conocía la estrategia de Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.?*

Las respuestas de los gerentes fueron bastante interesantes. Uno de los gerentes explicó lo siguiente: *"Antes del Balanced Scorecard nosotros (la gerencia) conversábamos solamente acerca de nuestras estrategias cuando hubo algún problema que había que resolver, cuando perdíamos muchas ventas por un competidor que vendía a precios muy bajos, o cuando sentimos la crisis financiera. Mientras hablábamos acerca de las estrategias a seguir para sobrevivir y mejorar estas situaciones, nunca medimos los resultados de las acciones, como ahora lo estamos haciendo con el Balanced Scorecard. Pienso que ahora estamos más enfocados en nuestra estrategia, esto no quiere decir que no conocíamos la estrategia, pero simplemente no la analizábamos y la misma no recibía la misma atención como ahora en el Balanced Scorecard".* El otro gerente decía que conocía más o menos la estrategia, pero que esa siempre fue formulada y ejecutada de una manera más bien intuitiva, por lo que no prestaba

mucha atención en recolectar estadísticas y formular mediciones para medir la estrategia.

También las respuestas de los empleados fueron interesantes. Todos los empleados dijeron que no conocían la estrategia antes del Balanced Scorecard (dos empleados todavía no conocen bien la estrategia en la actualidad) porque nunca se ha hablado acerca de la estrategia. Un empleado dijo lo siguiente: *"La estrategia era algo solamente para los jefes, pero a nosotros nunca se nos comentaba acerca de la misma. Ahora con el Balanced Scorecard esto ha mejorado porque los gerentes tratan de explicarnos cómo funciona el Balanced Scorecard y como este nos ayuda a lograr unas metas más elevadas en la agencia".* Estas respuestas indican que si hubo un impacto positivo luego de la implementación del Balanced Scorecard en la barrera de la visión. El Balanced Scorecard ha generado más conocimiento y comentarios acerca de la estrategia, por lo que ahora también el personal está involucrado lo cual es un aspecto muy importante.

- *Cuales piensa que son las razones por las que la gerencia ha decidido implementar el Balanced Scorecard?*

Los dos gerentes mencionaron que la ejecución de la estrategia era un problema en la Agencia y que también les interesaba usar el Balanced Scorecard como herramienta para el manejo del personal y el negocio en general. Uno de los gerentes lo decía de esta forma: *"Cuando hablábamos de las estrategias teníamos gran cantidad de buenas ideas, pero luego el reporte estratégico se quedaba siempre ahí en el escritorio sin ejecución. El resultado fue que muchas de estas ideas nunca fueron realizadas e incluso hubo ocasiones en que otros competidores tuvieron las mismas ideas y las realizaron con mucho éxito! Decidimos que esto ya no debería pasar! Cuando tenemos una estrategia y estamos convencidos de que la misma nos va ayudar, queremos hacerla funcionar y enfocar nuestro trabajo en lograr resultados."* El otro gerente comentaba lo siguiente: *"Fuimos a una conferencia de Kaplan en donde aprendimos que el Balanced Scorecard es una herramienta para la gerencia para*

tomar decisiones, y comunicar la estrategia al personal, y esto es que lo que nos atrajo para empezar a trabajar con el Balanced Scorecard, lo cual nos ha ayudado bastante".

Las respuestas de los empleados fueron menos positivas. Cinco empleados pensaban que el Balanced Scorecard ayudaba a la gerencia a tener más control y saber dónde poder mejorar. Uno de los empleados del departamento de ventas decía lo siguiente: *"Luego del Balanced Scorecard los gerentes están chequeándolo todo. Revisan los emails que envío a los clientes, revisan si realizo llamadas a mis clientes, y además cuentan los errores. Hay mas control, pero no sé si esto es bueno".* Solamente tres empleados dijeron que el Balanced Scorecard debería ayudar a la gerencia a manejar mejor la estrategia, y otros dos empleados dijeron que el Balanced Scorecard es usado para comunicar resultados a los empleados, lo cual también es una respuesta correcta. Para superar la barrera de la visión no solamente es importante que los empleados entiendan y conozcan la estrategia, también es de suma importancia que ellos comprendan las razones detrás del uso del Balanced Scorecard. Las respuestas presentadas indican que los empleados se sienten más controlados por el Balanced Scorecard y por lo tanto también piensan que el factor control fue la razón por la cual los gerentes implementaron esta herramienta lo cual es erróneo. Tal vez exista más control después de la implementación del Balanced Scorecard, pero este control es necesaria para poder lograr los objetivos estratégicos y no para controlar al personal. Para superar la barrera de la visión sería necesario discutir este tema y aclarar las razones detrás del Balanced Scorecard. En el caso de no dar importancia a este punto, esto podría provocar que el Balanced Scorecard pierda el apoyo del personal lo cual podría resultar en serias dificultades para llegar a la ejecución de la estrategia.

5.1.1 RECOMENDACIONES PARA SUPERAR LA BARRERA DE LA VISIÓN

Para esta barrera, se recomienda que:

- Cambiar la terminología al momento de discutir la estrategia, el Balanced Scorecard, y el Mapa Estratégico con el personal para que todos entiendan de lo que se está hablando.

- Relacionar el Balanced Scorecard con los objetivos del Mapa Estratégico, en las reuniones en donde se presentan los resultados de ejecución de la Estrategia.

- Solicitar en las reuniones del personal, la descripción de la misión, la visión y estrategias acorde a sus propias palabras. De esta forma se atraería más atención hacia la estrategia y al mismo tiempo los gerentes podrían revisar cual es el nivel de conocimiento de su personal. Se podría incluso otorgar un reconocimiento a las personas que lo hagan bien.

- Discutir las razones detrás del uso del Balanced Scorecard con el personal. Se podría tal vez realizar un pequeño taller, un juego o revisar algunos artículos acerca del Balanced Scorecard. Los gerentes deben tratar de ganar la confianza de su personal y aclarar el PORQUE del Balanced Scorecard.

5.2 RESULTADOS DE LA BARRERA DE LAS PERSONAS

La barrera de las personas se produce cuando las iniciativas, actividades y tareas no están vinculadas con la estrategia. Esto impide una exitosa ejecución de la estrategia y puede causar dificultades en la implementación del Balanced Scorecard. Los empleados no solo deben conocer y entender la estrategia, también deben saber cómo sus actividades de cada día aportan para poder lograr los objetivos del mapa estratégico. Para superar la barrera de las personas es necesario que cada iniciativa tenga un vínculo claro con uno de los objetivos del mapa estratégico. Además es necesario que cada empleado comprenda cómo su trabajo aporta a la estrategia corporativa. Con las preguntas de la entrevista he tratado de estudiar si la implementación del Balanced Scorecard ha apoyado en el

proceso de superar la barrera de las personas. A continuación, se presentan los resultados:

- *Actualmente, en su departamento ¿cuáles son los objetivos estratégicos más importantes?*

Los dos gerentes conocen bien los objetivos estratégicos y también saben cuáles departamentos trabajan más para los resultados de los objetivos. Las respuestas de los empleados fueron más diversas. Los cinco empleados del departamento de ventas dieron respuestas correctas, y entienden en qué parte del mapa estratégico influyen más sus actividades departamentales. Uno de los empleados del departamento de operaciones brindó también una respuesta correcta, pero los demás empleados de los departamentos de contabilidad, operaciones y mensajería, en realidad no conocen bien cuales objetivos estratégicos son los más importantes en cada uno de los departamentos.

Una razón por la cual existe esta diferencia entre los departamentos podría ser que los vendedores reciben beneficios económicos alineados con su desempeño en estos objetivos. Otra razón es que en el departamento de ventas existen más oportunidades en las cuales sus jefes explican en donde deben mejorar, o cómo pueden lograr mejores resultados en estos objetivos estratégicos. Uno de los gerentes pasa bastante tiempo en el departamento de ventas y verifica si los vendedores realizan llamadas a sus clientes, realiza evaluaciones de los emails y el servicio, y también brinda asistencia en donde sea necesario para mantener buenos resultados en ciertas mediciones del Balanced Scorecard. Esto genera automáticamente una atención hacia los objetivos departamentales.

Por otro lado, en los otros departamentos, los empleados no están lo suficientemente alineados con el mapa estratégico. Sus salarios no están alineados, los objetivos departamentales no son claros y los empleados no saben bien de que forman cada uno de ellos puede influir en la estrategia.

Para superar la barrera de las personas, sería necesario que todos en la organización tengan una idea clara de cómo ellos pueden aportar a la estrategia. En la Agencia podrían buscar maneras para vincular beneficios financieros y/o no-financieros con resultados en el Balanced Scorecard para todos los empleados. Una información más completa podría también ayudar a los empleados a entender el vínculo entre su trabajo y la estrategia corporativa. Esto podría darse en un taller informativo, boletines o newsletters.

Otra razón por la cual existen tantas diferencias entre los dos departamentos podría ser que en la actualidad existen muchas más mediciones vinculadas con las ventas. Para los demás existen menos mediciones con las que pueden relacionarse. Para superar la barrera de las personas el tema de vincular el trabajo de cada uno con la estrategia debería recibir mucha atención.

- *¿Cuáles son las mediciones en el Balanced Scorecard más importantes para su departamento?*

Los gerentes pudieron mencionar todas las mediciones relacionadas con el departamento de ventas, pero al momento de hablar sobre las mediciones para los otros departamentos, uno de los gerentes explicó lo siguiente: *"En realidad nos ha sido muy difícil buscar mediciones que puedan estar alineadas con los empleados del departamento contable y de operaciones. Las actividades en estos departamentos son muy operativas y no nos generan necesariamente utilidad o un aporte estratégico visible, por esta razón todavía no hemos vinculado los sueldos al Balanced Scorecard. Consideramos que es necesario y queremos hacerlo, pero hay que pensar muy bien en cuánto dinero se va a destinar a estos departamentos y sobre todo qué y cómo vamos a medir".* Esta respuesta indica que la gerencia comprenda de las diferencias entre los departamentos pero que encuentra dificultades con el desarrollo de mediciones.

Por una parte los vendedores pudieron mencionar varias mediciones importantes para su departamento, por el otro lado, esto fue más complicado para los demás empleados. Tres empleados mencionaron "el número de errores" y "la tasa de costos operacionales" como indicadores que podrían influenciar.

Las respuestas indican que la gerencia tiene muchas dificultades para alinear a los empleados de los departamentos de contabilidad, operaciones y mensajería al Balanced Scorecard. Sin embargo, para superar la barrera de las personas, ésta sería una tarea muy importante. Un punto interesante es que el gerente parece tener dudas en crear remuneraciones variables en los departamentos en donde el trabajo diario no aporta directamente a flujos de dinero en la agencia. Este creo que es un punto complejo, especialmente cuando los fondos son escasos, pero seguramente existen también pequeños incentivos financieros que podrían tener un impacto muy grande en el apoyo al Balanced Scorecard. De igual manera, los incentivos no-financieros podrían ser una alternativa con un impacto positivo. Es obvio que para vincular a más personas al Balanced Scorecard, es necesario buscar un mayor número de mediciones en estos departamentos o hacer un proceso de *Cascading* en la agencia.

- *¿Qué acciones son tomadas para llegar a los objetivos de su departamento?*

Los gerentes se enfocaron directamente en explicar las iniciativas más importantes para la empresa. Demostraron que sabían exactamente cuales acciones tomar para llegar a la ejecución de la estrategia, y también uno de los gerentes decía lo siguiente: *"Antes del Balanced Scorecard nos enfocábamos a veces en actividades que en realidad no tenían sentido o por lo menos no tenían conexión ninguna con la estrategia. A veces poníamos toda nuestra atención, tiempo e inclusive dinero para pequeñas mejoras pero sin sustento estratégico. Actualmente esto ha cambiado un poco ya que algunas actividades han sido eliminadas por completo".* Esta respuesta indica que el Balanced Scorecard ha logrado que la gerencia se enfoque más en las prioridades de la empresa lo cual es un punto muy positivo.

Los empleados en el departamento de ventas mencionaron varios planes y proyectos en la agencia que tienen un vínculo directo con la generación de ventas. Tres empleados de los otros departamentos mencionaron los planes de marketing por Internet, el SEO y las mejoras en la página web como las iniciativas

más importantes del momento, pero dijeron que ellos en sus trabajos no tienen nada que ver con estos planes. Los últimos dos empleados no dieron respuestas satisfactorias. Estos resultados otra vez indican las diferencias que existen entre los departamentos y para superar la barrera de las personas es de suma importancia que todas las personas conozcan las iniciativas con mayor prioridad en la agencia y cuales actividades ayudan a realizarlas.

- *¿Puede mencionar las mediciones que tienen vínculo con su puesto de trabajo?*

Los dos gerentes explicaron que en realidad se ocupan de todas las mediciones del Balanced Scorecard. Si los resultados en el Balanced Scorecard son positivos, es debido a que los gerentes han hecho un buen trabajo ya que sus tareas se encargan de guiar a los demás, invertir recursos y dinero en donde sea necesario y motivar a los empleados para lograr buenos resultados.

Los empleados del departamento de ventas dieron respuestas muy satisfactorias y conocen bien las mediciones en las que ellos aportan ya que los resultados también están directamente vinculados con sus sueldos variables. Dos de los otros trabajadores mencionaron dos mediciones y el resto no dio una respuesta muy satisfactoria. Para superar la barrera de las personas sería importante que se desarrollen algunas mediciones específicas en los departamentos de operaciones, contabilidad y mensajería. Esto les daría un mayor enfoque hacia la estrategia en toda la organización y además podría ayudar para alcanzar un mayor entendimiento de la estrategia en general.

- *¿Cómo puede usted en su puesto de trabajo influir en las mediciones del Balanced Scorecard?*

Los gerentes mencionaron varios métodos para influir en los resultados del Balanced Scorecard, entre estos se encuentran: las reuniones mensuales de resultados, sesiones de capacitación, cursos de capacitación, talleres de motivación, controles y chequeos, evaluaciones individuales, etc. Es interesante anotar que muchas de estas actividades están enfocadas en la perspectiva de

aprendizaje y crecimiento en donde se fomentan los recursos intangibles de la empresa.

El equipo de vendedores otra vez tuvo respuestas correctas y se puede ver que entienden muy bien qué es lo que ellos pueden hacer para influir en los resultados del Balanced Scorecard. Sin embargo, parece que los empleados en los otros departamentos se quedaron nuevamente un poco afuera del Balanced Scorecard. Solo dos de ellos dieron algunas ideas, mientras que los otros parecían no tener mayor conocimiento acerca del tema. Parece que algunas personas en la agencia están muy vinculadas a la estrategia mientras que otras personas se quedan por el contrario totalmente fuera de la estrategia.

- *¿Los requerimientos en su puesto de trabajo han cambiado luego de la implementación del Balanced Scorecard? ¿Puede describir cómo cambiaron?*

Para los dos gerentes han cambiado varias cosas, uno de los gerentes manifestó lo siguiente: *"Si, por supuesto que sí. Hubo muchos cambios. Creo que ahora manejamos el negocio desde un punto de vista muy diferente. Estamos pensando más en la estrategia y el Balanced Scorecard ahora nos exige que examinemos continuamente nuestra estrategia, que guiemos al personal a la misma meta y que invirtamos los recursos, en las iniciativas con mayor prioridad".* Es interesante que los dos gerentes dijeron que la recolección de datos les tomaba bastante tiempo y esfuerzo y que hay veces en que se encuentran tan ocupados que el manejo del Balanced Scorecard recibe menor atención. En el futuro tal vez podría ser útil para la gerencia obtener un software que ayude a generar información más rápidamente o crear un nuevo puesto de trabajo dentro de la agencia como un Balanced Scorecard Manager.

Uno de los empleados de ventas dijo: *"Ahora los jefes están por todas partes, controlan todo, y los requerimientos para ganar mis comisiones y bonos están más difíciles que nunca!".* Luego de la implementación del Balanced Scorecard los requerimientos en el trabajo para los vendedores han cambiado bastante. Existen más reglas, nuevos esquemas para comisiones y bonos, y por lo general la

gerencia está dando mayor atención en la generación de mejores resultados de ventas. Para los empleados en los otros departamentos los cambios no han sido tan drásticos, uno de ellos dijo: *"Para mí no ha cambiado mucho en mi trabajo luego del Balanced Scorecard. Solamente en las reuniones del Balanced Scorecard hablamos un poco sobre los costos y errores, pero luego se habla solamente sobre las ventas lo cual no se aplica a mi puesto de trabajo".* Mientras que los gerentes y los vendedores están más vinculados que nunca con la estrategia y sus trabajos han cambiado en función de la estrategia, para los demás no hubo cambios mayores por lo que se han quedado un poco excluidos de la estrategia. Esto definitivamente debería cambiar para superar la barrera de las personas.

- *¿Han cambiado los requerimientos de reporte luego de la implementación del Balanced Scorecard? Describa como han cambiado estos requerimientos.*

Los dos gerentes dijeron que si ha habido varios cambios en el reporte sobre todo para recolectar la información necesaria para las mediciones del Balanced Scorecard. Ocho de los trabajadores mencionaron varios cambios en el reporte de datos a la gerencia, como llenar el libro de Excel con el número de nuevos contactos, avisar cuando ocurren errores, reportar en caso de atrasos, avisar acerca de problemas, llenar la hoja de costos. Solo dos empleados dijeron que no existieron cambios. Fue interesante la siguiente respuesta de uno de los empleados de operaciones: *"Parece que los jefes pasan cada vez menos tiempo en la oficina, quieren buscar maneras para controlar que pasa en su ausencia",* mientras que otro empleado de ventas dijo: *"Los jefes ahora ponen mucha más atención en la generación de datos que les ayuden a manejar mejor el negocio. Creo que esto está bien, pero es difícil acostumbrarse al principio, ya son varias veces que me dijeron que debo llenar el libro de Excel de mis ventas".* Estas dos respuestas son completamente diferentes. Mientras el primer empleado piensa que todo es para conseguir un mayor control por parte de los jefes, el otro piensa que es bueno generar más datos de ventas y piensa que puede ayudar a la gerencia a tomar mejores decisiones. Estas respuestas indican que existe mayor

enfoque en generar datos en la agencia en función de la estrategia lo cual es muy importante para medir si existen mejoras o en dónde necesitan los gerentes poner más atención.

5.2.1 CONCLUSIONES DE LA BARRERA DE LAS PERSONAS

Podemos concluir que para superar la barrera de las personas en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., hubo unos aportes interesantes que se pueden atribuir a la implementación del Balanced Scorecard, pero al mismo tiempo hay todavía mucho por hacer para lograr una superación por completo de esta barrera.

He observado que los gerentes conocen muy bien las interrelaciones entre las acciones, actividades y tareas en la agencia y la ejecución de la estrategia. Ellos saben dónde deben apoyar al personal para obtener resultados en el Balanced Scorecard. Sin embargo, al mismo tiempo la implementación del Balanced Scorecard les resulta difícil por el tiempo que toma recolectar datos, realizar controles y chequeos y presentar datos. El Balanced Scorecard les ha generado claramente un mayor enfoque en la estrategia además se está intentando poner más atención a las actividades que traen resultados en el Balanced Scorecard. Al mismo tiempo, esto ha causado mayor atención por parte de los gerentes hacia los vendedores, mientras que los empleados en los otros departamentos reciben menos atención.

Los resultados de las entrevistas muestran que los vendedores están bastante bien alineados al Balanced Scorecard. Se puede percibir, por los datos obtenidos en las encuestas antes mencionadas, que entre los vendedores existe más entendimiento de la estrategia y un mayor enfoque y atención. Los trabajadores también están mucho más motivados para obtener mejores resultados debido a sus sueldos variables. Lo complejo es el grado de alineamiento de los otros empleados con la estrategia es baja. Las personas que trabajan en los departamentos de operaciones, contabilidad y mensajería no tienen claridad de cómo su trabajo podría aportar a la estrategia corporativa. Para superar la barrera

de las personas, la gerencia debería buscar ideas creativas para que todos y todas en la organización estén alineados hacia una meta común; la estrategia.

5.2.2 RECOMENDACIONES PARA SUPERAR LA BARRERA DE LAS PERSONAS

Para esta barrera, se recomienda que:

- Aplicar el método de *"cascading"*, lo cual significa que en la empresa se genere más Balanced Scorecards en todos los niveles. Por ahora la agencia se *maneja* con el Balanced Scorecard corporativo, pero con el tiempo se podría crear también Balanced Scorecards departamentales o incluso individuales. Esto podría ayudar a que las personas estén alineadas con el Balanced Scorecard corporativo y además podría ayudar a la gerencia a buscar mediciones y alinear incentivos con resultados.
- Buscar maneras de incentivos financieros y/o no-financieros para los empleados en los departamentos de operaciones, contabilidad y mensajería para también estimularlos, hacer que aumente su interés y enseñarles de que forma sus actividades aportan a la estrategia.
- Crear un mayor número de mediciones a nivel departamental para operaciones, contabilidad y mensajería. Esto también ayuda a la gerencia a tomar decisiones y conocer en dónde pueden realizar mejoras en estos departamentos.

5.3 RESULTADOS DE LA BARRERA DE LOS RECURSOS

La barrera de los recursos se produce cuando los recursos financieros y no-financieros no están alineados con la estrategia. Para poder ejecutar la estrategia con éxito se necesita inversiones, bases de datos, equipos y recursos humanos

para realizar las iniciativas de la organización. Cuando estos recursos están dirigidos a iniciativas no relacionadas con la estrategia, esto podría causar que las iniciativas de mayor prioridad no reciban los suficientes recursos para ejecutarlas. El presupuesto es un poderoso aspecto que puede estimular o negar las actividades estratégicas en una organización. Para superar la barrera entonces, es necesario que los presupuestos se dirijan hacia las iniciativas y actividades con prioridad estratégica. A continuación, los resultados de las entrevistas:

- *¿Su salario ha cambiado luego de la implementación del Balanced Scorecard? ¿Cómo cambio?*

Para los dos gerentes no hubo cambios salariales. Para los vendedores si hubo cambios drásticos. En la fase de la implementación de Balanced Scorecard, se cambiaron los esquemas de comisiones y bonos para los vendedores. Antes las comisiones estaban calculadas basándose en el número de ventas que se hacían, ahora las comisiones están calculadas en base a las ganancias de las ventas. También hay bonos que los vendedores pueden ganar si su servicio es óptimo y si realizan las llamadas a clientes que dan su número de teléfono. Estos cambios fueron realizados para mayor enfoque en el nivel de servicio, en los clientes de alto valor y para promover técnicas de cross-sales. Por lo tanto, los salarios variables de los vendedores se encuentran bastante alineados con los objetivos del Balanced Scorecard. En las entrevistas, el equipo de los vendedores afirmó que hubo muchos cambios salariales luego de la implementación del Balanced Scorecard. Uno de ellos mostró su resistencia contra los cambios, lo explica de la siguiente forma: *"El año pasado cambiaron todas las comisiones y no creo que esto es justo. Ahora es más complicado llegar a la misma comisión que antes. Ahora tengo que recordar que debo llamar a todos los clientes que me dan su número de teléfono, tengo que dar el mejor servicio a clientes por email porque los gerentes revisan los emails y debo tratar de vender más productos a mis clientes. El trabajo es mas estresante ahora"*. Otro vendedor dijo lo siguiente: *"Creo que está bien que hayan cambiado las comisiones. No han cambiado mucho mis comisiones e incluso en varios meses han subido. Las nuevas comisiones nos presionan para dar el mejor servicio posible, y creo que está*

bien". Aunque al principio el cambio de los esquemas de comisiones fue muy difícil, he podido observar grandes cambios en el nivel de servicio y algunos vendedores han subido sus porcentajes de comisiones. Los vendedores ahora también saben de mejor forma que expectativas los gerentes tienen acerca de ellos.

Las respuestas en los otros departamentos fueron muy distintas. Los cinco dijeron que no hubo ningún cambio en sus salarios luego de la implementación del Balanced Scorecard. Uno de ellos indicó lo siguiente: *"Se que los chicos de ventas reciben comisiones encima de sus sueldos fijos, y a mí me gustaría también recibir algo que represente el trabajo que hago".* Como también hemos visto en las preguntas anteriores, los empleados de los departamentos de operaciones, contabilidad y mensajería no están tan vinculadas a la estrategia como los vendedores. Para superar la barrera de los recursos se podría pensar en incentivos relacionados a la estrategia para estos empleados.

- *¿Usted sabe cómo puede* mejorar *su salario?*

Los dos gerentes pueden obviamente mejorar sus salarios cuando logran la ejecución de la estrategia. Los vendedores entienden muy bien cómo pueden obtener mayores comisiones y bonos. Los trabajadores en los otros departamentos no tienen la oportunidad de mejorar sus sueldos o beneficios.

- *¿Antes de la implementación* del *Balanced Scorecard, como podía influenciar o mejorar su comisión?*

Esta pregunta solamente se aplica a los vendedores. Cada uno de los vendedores decía que antes las comisiones eran calculadas basándose en el número de ventas que realizaron. En la actualidad, la comisión es calculada en base a cuánto dinero se genera en cada una de sus ventas. Uno de los vendedores dice lo siguiente: *"Antes prácticamente te lanzabas en cualquier venta y no importaba si la ganancia era solo $10 o $50, ahora las ventas con mayor ganancia son las más importantes. Por ejemplo, si yo logro una venta de cuatro personas en un barco de lujo, es mucho mejor que unas ventas de cuatro personas en un city tour en*

Quito! Esta es la diferencia por lo que trato de pasar más tiempo con los clientes de alto valor". Este cambio es impresionante y está completamente vinculado con la nueva estrategia para enfocarse más en clientes de alto valor. Esta respuesta sugiere que en cuanto a los vendedores, sus sueldos están muy bien alineados con la estrategia, pero los demás empleados no están alineados de ninguna manera.

- *¿Cómo realizan los* presupuestos *en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.?¿Ha cambiado algo con la implementación del Balanced Scorecard?*

Los gerentes explicaron que ahora con el Balanced Scorecard realizan un presupuesto anual y tratan de dirigir los fondos, inversiones e incluso el recurso humano hacia las iniciativas de mayor prioridad para la estrategia. También dijeron que tratan de ser lo más flexibles posibles en cuanto a los recursos para poder reaccionar rápido cuando ocurran cambios en el mercado o en la estrategia. Como resultado de la implementación del Balanced Scorecard la gerencia ha tomado tres decisiones muy grandes en cuanto a los recursos en el año 2013:

1) Cambio de un vendedor de la oficina hacia las ventas por Internet. Antes del Balanced Scorecard había dos vendedores para los turistas que llegaban a la oficina en Quito. Estas ventas por lo general son de último minuto, las ganancias no son muy altas en la oficina. Debido a que la estrategia ahora está enfocada en los clientes de alto valor, la gerencia decidió cambiar a uno de los vendedores de la oficina al departamento de ventas por medio del Internet, lo cual, ha generado más ventas de mayor valor. Existen planes también para abandonar la venta en la oficina por completo para solamente enfocarse en las ventas de alto valor en Internet.

2) Mudar la oficina. Analizando el costo-beneficio de estar en una oficina con la mejor ubicación y las ganancias de ventas por la oficina, la gerencia se dio cuenta que no puede seguir en la oficina actual y que debería mudarse a un local con menos arriendo, y más bien mejorar su tienda virtual en el Internet.

3) Invertir en Marketing. Para poder llegar a los objetivos de mejorar la Pagina Web, una campaña de publicidad extensa en Internet y el SEO, se necesita un conocimiento muy específico que en la actualidad nadie en la oficina posee. Por esta razón, los gerentes decidieron tomar un curso para mejorar su conocimiento y también adquirieron la ayuda de una experta en estos temas para manejar estos objetivos para la agencia durante un año.

Estas importantes decisiones muestran que los gerentes están vinculando sus inversiones y recursos hacia las actividades más importantes para la estrategia, lo cual es un punto muy positivo que ha traído la implementación del Balanced Scorecard.

Todos los empleados dijeron que solamente los gerentes realizan los presupuestos y tampoco ninguno de ellos sabe cómo la gerencia realiza sus presupuestos o cómo funcionan estos. Los recursos son muy limitados en la agencia y no se requiere de mayores inversiones para un buen funcionamiento del negocio, por lo que considero que está bien que el presupuesto esté por completo en manos de los gerentes en este caso.

5.3.1 CONCLUSIONES DE LA BARRERA DE LOS RECURSOS

En la barrera de los recursos podemos observar grandes cambios luego de la implementación del Balanced Scorecard. Existen esquemas de comisiones y bonos alineados a la estrategia y los gerentes están alineando sus gastos y toman decisiones en cuanto a los recursos para apoyar la estrategia también. Sin embargo, todavía existe un grupo de empleados que no recibe incentivos financieros o no-financieros alineados con sus logros estratégicos, lo cual significa que todavía necesitan que ocurran varios cambios profundos en la agencia para superar la barrera de los recursos por completo.

5.3.2 RECOMENDACIONES PARA SUPERAR LA BARRERA DE LOS RECURSOS

Para esta barrera, se recomienda que:

- Incluir a los trabajadores en los departamentos de operaciones, contabilidad y mensajería en incentivos financieros y no-financieros para sus logros estratégicos.
- Realizar un análisis de competencias en la agencia y realizar un plan para mejorarlas y asegurarlas a largo plazo.

5.4 RESULTADOS DE LA BARRERA DE LA GERENCIA

La barrera de la gerencia surge cuando el Balanced Scorecard no recibe el suficiente tiempo, dedicación y atención dentro de una empresa. Los gerentes juegan un papel muy importante en la ejecución de estrategias ya que son ellos quienes deben dirigir a las personas y a la empresa hacia el logro de los objetivos estratégicos. La gerencia toma las decisiones más importantes para lograr la estrategia y debería motivar a las personas para lograr las metas. Por lo tanto para una exitosa ejecución de la estrategia, la gerencia debería dedicar suficiente tiempo para mejorar, analizar, y comunicar el funcionamiento del Balanced Scorecard. El *feedback* juega un papel importante, porque ayuda a la gerencia a dirigir las acciones para influir en los resultados. La presentación de los resultados del Balanced Scorecard podría ser usada por la gerencia para guiar a la empresa hacia la dirección correcta. También el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y las políticas internas influyen en la efectividad de la gerencia para lograr objetivos estratégicos. En las entrevistas con el personal he tratado de estudiar más a fondo estos temas. A continuación, los resultados:

¿Usted ha participado en el desarrollo del mapa estratégico y el Balanced Scorecard de la agencia? ¿Cuándo y cómo fue?

Los gerentes son los que toman las decisiones estratégicas más importantes en la empresa y son ellos quienes diseñaron el mapa estratégico y las mediciones en el Balanced Scorecard. Considerando que poseen el mayor grado de conocimiento y experiencia del negocio, lo cual pienso es muy positivo para una pequeña Agencia de Viajes, sin embargo para superar la barrera de la gerencia también es importante que los empleados se sientan integrados y parte del proceso. Lo interesante es que ocho empleados dieron respuestas afirmativas y se refirieron a los talleres que fueron organizados en la oficina de Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., en Octubre 2012, los mismos que incluyeron ejercicios en grupo, presentaciones y discusiones. En el primer taller se realizaron trabajos en grupo para hacer el FODA de la agencia. El segundo taller se enfocaba en formular valores, la visión y la misión de la agencia, y en el tercer taller recibieron una presentación acerca del mapa estratégico y el Balanced Scorecard y realizaron trabajos para verificar su nivel de conocimiento. En el último taller la gerencia presentó la primera versión del mapa estratégico para la agencia de viajes, además hubo espacio para que el personal diera sus opiniones. Uno de los empleados dijo lo siguiente: *"los talleres fueron muy divertidos, es chévere hacer algo diferente y hacer trabajos en equipo. Aprendimos bastante".* Los talleres fueron bien recibidos y entendidos por los empleados y aunque los gerentes al final construyeron el mapa estratégico y el Balanced Scorecard, los empleados si se sintieron involucrados en el proceso. Un trabajador comentó que había dado sus opiniones pero pensaba que no fueron tomadas en consideración por la gerencia. El último empleado entró a trabajar recientemente en la agencia entonces no pudo participar en los talleres. También afirma que nunca recibió una introducción o capacitación del Balanced Scorecard. Los resultados anteriores indican que justamente esta persona en la agencia tiene el menor grado de conocimiento y entendimiento de la estrategia.

Para superar la barrera de la gerencia sería importante que la agencia cree más talleres para actualizar regularmente el conocimiento y el aprendizaje acerca de la

estrategia y el Balanced Scorecard, debido a que es un método que parece funcionar bien en el negocio. También sería necesario crear un programa de inducción, para involucrar e informar a nuevos empleados en la estrategia.

- *¿Cada cuánto tiempo hay reuniones acerca del Balanced Scorecard en la agencia? ¿Que opina acerca de estas reuniones?*

Los gerentes comentaron que cada mes se realiza una reunión en donde los resultados del Balanced Scorecard son presentados al personal. Los indicadores son pasados a una presentación de Power Point y uno de los gerentes presenta los datos.

Todos los empleados afirmaron que cada mes hay una reunión de Balanced Scorecard aunque algunos también mencionaron que algunas veces la reunión fue cancelada o postergada porque uno de los gerentes no se encontraba, o porque todavía faltaban algunos datos del Balanced Scorecard. Esto indica que la continuidad es a veces un problema en la agencia y para superar la barrera de la gerencia se debería realizar planes para que las reuniones siempre continúen, incluso cuando uno de los gerentes se encuentra ausente o cuando falten algunos datos. La cancelación o postergación de las reuniones pueden dar el mensaje equivocado de que tal vez que el Balanced Scorecard no sea tan importante en la empresa.

En la actualidad, la recolección de datos es realizada manualmente en el programa Excel por los gerentes. Esto es un proceso largo que consume bastante tiempo por parte de la gerencia. Los dos gerentes dijeron que a veces es por esta razón por la que se postergan las reuniones. En el futuro, este problema podría ser resuelto con la aplicación de un software especializado en el Balanced Scorecard o incluso a través de la creación de un nuevo puesto dentro de la empresa como “Balanced Scorecard Manager” que garantice la continuidad de la herramienta.

Fue interesante que cuatro empleados comentaran que a veces las reuniones les parecían un poco aburridas y que las mismas podrían ser más divertidas y

dinámicas. He observado y participado en las reuniones en la agencia y puedo concluir que durante las reuniones los datos son presentados muy rápidamente, que los empleados solamente hacen las preguntas menos conflictivas y que no existe mucha discusión sobre la estrategia. Otra observación es que los resultados son presentados de forma atractiva en Power Point, pero que no se da mucha explicación de las relaciones entre los resultados y los objetivos estratégicos en el mapa estratégico. Esto podría ser la causa por la cual es difícil para el personal identificar las relaciones de causa-efecto entre las mediciones y con las metas estratégicas.

La reunión mensual es un muy buen método para atraer la atención de los empleados a la estrategia y los gerentes deberían hacer el mejor uso de este método. Considero que esto es importante para el buen entendimiento del Balanced Scorecard y también para atraer la atención de todos hacia la estrategia. También se podría usar métodos adicionales para atraer la atención hacia el Balanced Scorecard, como newsletters, concursos, o publicaciones de datos interesantes de la industria o simplemente escribir unos datos del Balanced Scorecard en un whiteboard visible dentro de la oficina.

- Pregunta dirigida a los gerentes: *¿Cuánto tiempo por mes trabajan, discuten o analizan la estrategia entre los socios?*

Los gerentes dedican solamente de 2 a 4 horas por mes a la estrategia, opino que esto es demasiado poco para dirigir la empresa hacia logros estratégicos. En realidad la estrategia debería ser el punto de partida de todas las acciones y debería ocupar un espacio considerable en las agendas de la gerencia. Los gerentes tienen la tarea de cuestionar continuamente las mediciones, las iniciativas y las estrategias. Ellos tienen que analizar las relaciones de causa-efecto, la asignación de recursos y pensar en la comunicación al personal. Para superar la barrera de la gerencia sería necesario que la gerencia dedique más tiempo a la estrategia.

- Pregunta dirigida a los gerentes: *Cuales obstáculos enfrentaron en la implementación del Balanced Scorecard?*

Uno de los gerentes dio la siguiente respuesta: *"El Balanced Scorecard es un cambio muy drástico, y necesita tiempo. Creo que todavía no estamos listos, o mejor dicho todavía hay mucho por hacer para llegar a donde queremos llegar con el Balanced Scorecard. Pero estamos en buen camino. Uno de los obstáculos que tuvimos que enfrentar ha sido la resistencia hacia el cambio por parte de algunos trabajadores. La mayoría se adaptaron rápidamente, pero hubo algunas personas que empezaron a mostrar resistencia. La mayor resistencia la sentimos cuando cambiamos las comisiones de los vendedores y tuvimos que explicar muchas veces la razón por la que hicimos este cambio. Creo que ahora, después de un tiempo, la situación se ha calmado e incluso algunos de los vendedores ven ahora que el cambio fue positivo para la empresa. Sin duda, este fue un obstáculo muy complicado".* Otro obstáculo se presentó al momento de desarrollar las mediciones. Algunas mediciones tuvieron que ser abandonadas porque la recolección de datos resultó imposible o demasiado complicada. La medición "numero de errores", resulta en la práctica también compleja, porque hay veces en que los empleados prefieren esconder errores. Existe otro obstáculo en la creación de los targets que en algunos casos son simplemente demasiado difíciles o demasiado fáciles de alcanzar. Los gerentes también mencionaron obstáculos en cuanto a la recolección de datos que consume demasiado de su tiempo.

Opino que estos obstáculos probablemente se encuentran en una empresa en donde el Balanced Scorecard es relativamente nuevo. Sin embargo, para superar la barrera de la gerencia, la misma debería realizar los cambios de estrategias, mediciones, targets e iniciativas necesarios. En realidad, el Balanced Scorecard debería estar siempre en movimiento, porque la industria también es cambiante. Podrían ocurrir cambios fuertes en el mercado o en la competencia, por lo tanto sería necesario que las estrategias sean adaptadas. Con el tiempo algunas mediciones pueden resultar no tan importantes, mientras que otras mediciones deberían ser desarrolladas. Luego de obtener más datos históricos, la gerencia

podría cambiar los targets para hacerlos más funcionales para la estrategia. De esta manera, el Balanced Scorecard nunca estaría totalmente listo y siempre estaría en movimiento.

- Pregunta para la gerencia: *¿Ustedes piensan que el Balanced Scorecard ha ayudado a la agencia y que ahora la estrategia si es ejecutada?*

Uno de los gerentes dijo que es difícil decir cuál es el impacto real de la implementación del Balanced Scorecard en las utilidades. Aunque hubo un crecimiento considerable en las utilidades a partir de Enero 2013, este crecimiento podría ser el resultado de un sinnúmero de factores y es imposible atribuir todo a la implementación del Balanced Scorecard. Sería interesante investigar los resultados de la implementación del Balanced Scorecard a largo plazo. Los dos gerentes afirmaron que habían visto cambios muy positivos desde la implementación del Balanced Scorecard. Uno de ellos explica: *"Para ejecutar la estrategia es importante conocerla, enfocar las actividades en la estrategia, dirigir los recursos a la estrategia y gerenciar con la estrategia a la base. Para mí, el Balanced Scorecard nos ha traído todos estos aspectos. Por supuesto que esta herramienta no es perfecta todavía, pero vamos en la dirección correcta por lo que pienso que vamos a ver aún resultados muchos más positivos".* Hay que mencionar que la implementación del Balanced Scorecard es relativamente nueva en la agencia de viajes, pero es interesante anotar que por parte de la gerencia existe mucha confianza en el Balanced Scorecard. Para los gerentes existen a corto plazo muchos obstáculos y problemas que sobrepasar, pero al mismo tiempo muchas oportunidades de mejora. La motivación para seguir y mejorar el Balanced Scorecard es un aspecto muy importante para poder eventualmente obtener resultados reales y positivos en la ejecución de la estrategia.

5.4.1 CONCLUSIONES DE LA BARRERA DE LA GERENCIA

En esta investigación no he encontrado pruebas concluyentes que demuestren que la implementación del Balanced Scorecard en la Operadora Happy Gringo

Cia. Ltda., haya aportado en la superación total de la barrera de la gerencia. Lo que si he encontrado, es oportunidades para superar esta barrera con el uso del Balanced Scorecard. Lo positivo es que los talleres y trabajos en equipo obtienen mucha atención de todos los empleados, y podrían ser usados para dirigir al personal hacia la estrategia. Actualmente se realizan en la agencia reuniones en donde se presentan los resultados del Balanced Scorecard, sin embargo estas reuniones no tienen el efecto esperado en la superación de la barrera de la gerencia, las mismas no son suficientemente dinámicas, interactivas y no atraen la atención del personal hacia la estrategia. Existen varias maneras para mejorar el uso y la efectividad de las reuniones del Balanced Scorecard en la agencia de viajes. Por último, también la continuidad del Balanced Scorecard es un tema importante y la gerencia debería trabajar para que la continuidad se garantice y que el Balanced Scorecard esté siempre mejorando y cambiando de tal forma que los cambios en la industria se vean reflejados en sus estrategias.

5.4.2 RECOMENDACIONES PARA SUPERAR LA BARRERA DE LOS RECURSOS

Para esta barrera, se recomienda que:

- Realizar con mayor frecuencia talleres y trabajos en equipo dinámicos para actualizar continuamente el conocimiento del Balanced Scorecard y la estrategia.
- Crear un programa de Inducción a los nuevos trabajadores sobre el Balanced Scorecard, para que también ellos sean oportunamente informados acerca de la estrategia a seguir y para prevenir que se queden atrás de los demás en el entendimiento del Balanced Scorecard.
- Garantizar la continuidad. Realizar planes para que las reuniones del balanced Scorecard siempre continúen, incluso cuando falten datos o

cuando uno de los gerentes no estén. En el futuro se puede aplicar un software o un “Balanced Scorecard Manager”.

- Mejorar la calidad y efectividad de las reuniones mensuales del Balanced Scorecard. Estas reuniones deberían ser más dinámicas, interactivas y deberían atraer la atención de todo el personal.

- Brindar más atención y tiempo para discutir, analizar y mejorar continuamente el Balanced Scorecard. También es necesario siempre reaccionar ante cambios en la industria y el mercado y adaptar la estrategia cuando sea necesario.

- Revisar las mediciones en su efectividad para la estrategia, desarrollar nuevas mediciones, y mejorar los targets con datos históricos.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la presente tesis he investigado como la implementación del Balanced Scorecard en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., ayuda a gerenciar mejor y alinear las acciones con la planificación estratégica. Para poder responder a esta pregunta central de investigación me he enfocado en el estudio de las cuatro barreras en la ejecución de la estrategia las cuales fueron identificadas en los estudios de Kaplan y Norton, los creadores del Balanced Scorecard actual. Las cuatro barreras se enlistan a continuación: 1) la barrera de la visión, 2) la barrera de las personas, 3) la barrera de los recursos y 4) la barrera de la gerencia. Para gerenciar mejor, una empresa debería superar cada una de estas barreras para poder ejecutar la estrategia con éxito. Por lo tanto, en este estudio me he enfocado en investigar los efectos de la implementación del Balanced Scorecard en cada una de estas barreras.

6.1 CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación no son concluyentes, sin embargo, han podido revelar sólidos argumentos enfocados a la superación de las barreras en la ejecución de la estrategia. Luego de la implementación del Balanced Scorecard en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., ninguna de las barreras fue superada por completo, pero esta investigación ha revelado conclusiones importantes en dirección a la superación.

En la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se ha visto tres cambios muy significativos luego de implementar el Balanced Scorecard: 1) Las mediciones se derivan ahora directamente de la estrategia, 2) Existe más equilibrio entre las mediciones en diferentes perspectivas, y 3) Las mediciones están interconectadas en relaciones de causa-efecto. Otros resultados indican que luego de la implementación del Balanced Scorecard en la agencia de viajes existe mayor conocimiento y entendimiento acerca de la estrategia en la agencia; y las

acciones, recursos e iniciativas están mejor alineadas hacia la misma. Los gerentes también se preocupan más por la estrategia e invierten recursos en actividades que tienen mayor impacto en los resultados del Balanced Scorecard. Todos estos resultados indican que la agencia está empezando a dar pequeños pasos hacia la superación de las barreras, y que la implementación del Balanced Scorecard es claramente una herramienta que apoya a este proceso.

Sin embargo, existe todavía mucho por hacer para que el Balanced Scorecard ayude a superar aún más las barreras de la ejecución de la estrategia en la agencia. Como hemos podido ver, en la agencia se pueden todavía tomar acciones para conseguir un mejor alineamiento, motivar e involucrar a todos los empleados. Se podría mejorar el impacto y la calidad de las reuniones mensuales, al igual que aplicar el *"cascading"* de mejor forma, llegando inclusive a crear mejores programas de incentivos financieros y no-financieros. Esta investigación, ha revelado varias oportunidades para que el Balanced Scorecard tenga un mayor efecto en la superación de las barreras de ejecución de la estrategia.

Se debe destacar que la implementación del Balanced Scorecard en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., es algo relativamente nuevo y no se puede esperar superar barreras y obstáculos inmediatamente. Los resultados en esta tesis son únicamente resultados a corto plazo y no reportan absolutamente nada acerca de los resultados y efectos que la implementación del Balanced Scorecard podría tener en el futuro. Existen oportunidades para obtener resultados más significativos en el futuro, pero esto dependería principalmente en que la gerencia siga y continúe con el proceso del Balanced Scorecard que en realidad es un proceso contínuo. La gerencia debería analizar, mejorar, discutir, desarrollar y cambiar continuamente el Balanced Scorecard y sobre todo tomar decisiones acertadas para obtener los resultados que se requieren para una exitosa ejecución de la estrategia corporativa.

Es de igual forma difícil atribuir todos los resultados positivos obtenidos en esta tesis solamente a la implementación del Balanced Scorecard. Podrían existir otros factores que también influyan en los resultados obtenidos en el Balanced

Scorecard y en la investigación. Futuros estudios podrían ser valiosos en este aspecto para poder además realizar comparaciones con diferentes empresas ecuatorianas.

Esta investigación indica sólidos argumentos que demuestran que el Balanced Scorecard es una herramienta valiosa que puede ser utilizada para ejecutar y gerenciar mejor la estrategia. La herramienta es muy lógica, simplificada y fácil de comprender, y esto hace que un elemento muy complejo como lo es la estrategia pueda convertirse en algo más que generar una acción dentro de una empresa.

6.2 RECOMENDACIONES

Para la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda., se recomienda:

- Ajustar la terminología a los niveles de entendimiento del personal, al momento de discutir la estrategia y el Balanced Scorecard con el personal
- Relacionar las mediciones con los objetivos en el Mapa Estratégico para mayor entendimiento en las reuniones mensuales del Balanced Scorecard
- Discutir las razones detrás de la implementaciones del Balanced Scorecard con el personal
- Aplicar el *"cascading"* en la agencia
- Aplicar un mejor sistema de incentivos financieros y/o no-financieros
- Crear un mayor número de mediciones para los departamentos de operaciones, contabilidad y mensajería
- Realizar un análisis y plan de competencias
- Realizar talleres y trabajos en equipo del Balanced Scorecard y hacerlos más dinámicos
- Crear un plan para integrar a nuevos empleados en el Balanced Scorecard y el Mapa Estratégico

- Garantizar la continuidad del Balanced Scorecard
- Mejorar la calidad y efectividad de las reuniones mensuales del Balanced Scorecard
- Brindar más atención y tiempo por los gerentes, para discutir, analizar y mejorar el Balanced Scorecard
- Revisar las mediciones continuamente en su efectividad para la estrategia, desarrollar nuevas mediciones y mejorar los targets con datos históricos.

REFERENCIAS

BERNAL, C.A. (2006). Metodología de la Investigación. Pearson Education.

CHARAN, R. & COLVIN, G.(June 1999). Why CEO's fail. Fortune Magazine.

DAVID, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Education.

DAVILA, Antonio (1999). El Cuadro de Mando Integral. IESE, Revista de Antiguos Alumnos.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

KAPLAN, Robert S. (2008). Congreso de Balanced Scorecard con Robert Kaplan. Quito: Seminarium.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. (2001). La Organización focalizada en la Estrategia: Como implementar el Balanced Scorecard. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. (2000). Alignment: como alinear la Organizacion a la Estrategia a traves del Balanced Scorecard. Barcelona: Symnetics.

Mintzberg, Henry (1994). The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review (January-February).

Porter, Michael E. (2008). What is strategy? Harvard Business Review, November 2008.

UNWTO, United Nations World Tourism Organization, Historical Perspective of World Tourism, http://www.unwto.org/facts/eng/historical.htm.

UNWTO, (Jan 2012). UNWTO World Tourism Barometer. UNWTO, Vol 10, January 2012.

UNWTO, (Jun 2009). UNWTO World Tourismo Barometer. UNWTO, Vol 7, June 2012.

WTM, (2009). World Travel Market: Global Trends Report. Excel London 9-12 November 2009.

Ministerio de Turismo, (2011). Barómetro Turístico de Ecuador. Ministerio de Turismo, Volumen No. 1.

ANEXOS

ANEXO A – Encuesta al Cliente Interno

Survey A: Internet client service

The purpose of this survey is to eveluate the client service of Happy Gringo and to seek ways for improvement

Please help us to improve by answering the following questions with all honesty:

Topic 1: Friendliness of service

QUESTION	Never	Sometimes	Often	Always
The Happy Gringo sales staff is friendly and helpful				
They give me the feeling that I am important				
The staff is patient and respectful				
I feel that the staff spent enough time dealing with my inquiry				
The staff go above and beyond my expectations				

Topic 2: Communication by e-mail

QUESTION	Never	Sometimes	Often	Always
The sales staff listens to my needs and interests and offers options that fit my requirements				
The staff is responsive to my questions or issues				
My e-mails were responded promptly				
My questions were fully responded and answers to my e-mails were thorough				
The staff is easy contactable (by phone, Skype, e-mail)				
The staff has a good level of English so that there are no confusions				
Information was communicated in a way that was easy to understand				

Topic 3: Information

QUESTION	Never	Sometimes	Often	Always
I was provided with adequate and correct information				
I feel confident in the information I received				
The Happy Gringo website is very informative				
It is easy to navigate and find the information I need on the Happy Gringo website				
The staff is knowledgeable about travel in Ecuador and the products they offer				

Topic 4: Organisation

QUESTION	Never	Sometimes	Often	Always
The booking procedures are communicated in an easy to understand way				
I feel that the payment options are adequate				
The ticket pick up is well organised				
Travel documents and instructions for the tour are explained in an easy to understand way				

I am satisfied about:

QUESTION	yes	no
The price		
The speed of service		
Staff attitude		
Staff knowledge		
The provided product information		
The mentality of the agency		
The payment methods		

For the categories under question ... please write the letters of the three categories most important to you:
Most important
Second most important
Third most important

What would you like to see different in the Happy Gringo service?

.....

What are the most important aspects in choosing your travel agent?

.....

Would you recommend Happy Gringo to your friends and family?

.....

Thank you for completing our survey. If you have any comments or ideas for Happy Gringo, please share them with us below:

ANEXO B – Encuesta el Cliente externo

Survey B: Office client service

The purpose of this survey is to eveluate the client service of Happy Gringo and to seek ways for improvement

Please help us to improve by answering the following questions with all honesty:

Topic 1: Friendliness of service

QUESTION	Never	Sometimes	Often	Always
The Happy Gringo sales staff is friendly and helpful				
They give me the feeling that I am important				
The staff is patient and respectful				
I feel that the staff spent enough time dealing with my inquiry				
The staff go above and beyond my expectations				

Topic 2: Communication

QUESTION	Never	Sometimes	Often	Always
The staff is responsive to my questions or issues				
The staff is easy contactable (by phone, Skype, e-mail, at office)				
The staff has a good level of English so that there are no confusions				
Information was communicated in a way that was easy to understand				
The sales staff listen to my needs and interests and offer options that fit my requirements				

Topic 3: Information

QUESTION	Never	Sometimes	Often	Always
I was provided with adequate and correct information				
I feel confident in the information I received				
The information maps loop appealing and well-organised				
The staff is knowledgeable about travel in Ecuador and the products they offer				

Topic 4: Organisation

QUESTION	Never	Sometimes	Often	Always
If one of the staff members is not available, someone else is there to help me				
When I enter the office I am attended promptly				
The booking procedures are communicated in an easy to understand way				
I feel that the payment options are adequate				
Travel documents and instructions for the tours are delivered within the timeframe given by the sales staff				
Travel documents and instructions for the tour are explained in an easy to understand way				

I am satisfied about:

QUESTION	yes	no
The price		
The speed of service		
Staff attitude		
Staff knowledge		
The provided product information		
The mentality of the agency		
The payment methods		
The location of the office		
Office opening hours		

For the categories under question ... please write the letters of the three categories most important to you:
Most important
Second most important
Third most important

What would you like to see different in the Happy Gringo service?

.....

What are the most important aspects in choosing your travel agent?

.....

Would you recommend Happy Gringo to your friends and family?

Thank you for completing our survey. If you have any comments or ideas for Happy Gringo, please share them with us below:

ANEXO C – Google Ranking Report

Ranked Sites Search Depth: 20	
Site #1	happygringo.com
Site #2	galapagosislands.com
Site #3	sangay.com
Site #4	columbusecuador.com

Ecuador trip				
Search Engine	Happygringo .com	Galapagosislands .com	Sangay .com	Columbusecuador .com
Bing	-	-	-	-
Google	-	19	-	20
Yahoo!	-	-	-	-
Bing (International Results)	-	-	-	-
Google Australia (International Results)	-	-	-	19
Yahoo! Australia (International Results)	-	-	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (International Results)	-	20	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	-	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	18	-	20
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International	-	-	-	-

Ecuador trip				
Results)				
Bing UK (UK Results)	-	-	-	-
Google UK (International Results)	-	20	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-
Yahoo! (UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

Vacation to Ecuador

Search Engine	Happygringo.com	Galapagosislands.com	Sangay.com	Columbusecuador.com
Bing	-	-	-	-
Google	-	-	-	-
Yahoo!	-	-	-	-
Bing (International Results)	-	-	-	-
Google Australia (International Results)	-	-	-	-
Yahoo! Australia (International Results)	-	-	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	-	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	-	-	-
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia	-	-	-	-

Vacation to Ecuador

and New Zealand (Results from New Zealand)				
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	-	-	-
Bing UK (UK Results)	-	-	-	-
Google UK (International Results)	-	-	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-
Yahoo! (UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

Galapagos holiday

Search Engine	Happygringo.com	Galapagosislands.com	Sangay.com	columbusecuador.com
Bing	-	6	-	-
Google	-	-	-	-
Yahoo!	-	6	-	-
Bing (International Results)	-	-	-	-
Google Australia (International Results)	-	-	-	-
Yahoo! Australia (International Results)	-	-	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	-	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	-	-	-
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	-	-	-

Galapagos holiday				
Bing UK (UK Results)	-	-	-	-
Google UK (International Results)	-	-	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-
Yahoo! (UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

galapagos trip

Search Engine	Happygringo.com	Galapagosislands.com	Sangay.com	Columbusecuador.com
Bing	-	1	-	-
Google	-	6	-	-
Yahoo!	-	1	-	-
Bing (International Results)	-	-	-	-
Google Australia (International Results)	-	5	-	-
Yahoo! Australia (International Results)	-	1	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	17	-	-
Google Canada (International Results)	-	6	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	16	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	2	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	7	-	-
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	8	-	-
Bing UK (UK Results)	-	14	-	-
Google UK (International Results)	-	6	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-

galapagos trip				
Yahoo! (UK)	-	6	-	-
Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

galapagos yacht

Search Engine	Happygringo .com	Galapagosislands .com	Sangay .com	Columbusecuador .com
Bing	-	1	-	-
Google	-	17	-	-
Yahoo!	-	1	-	-
Bing (International Results)	-	3	-	-
Google Australia (International Results)	-	13	-	-
Yahoo! Australia (International Results)	-	3	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	8	-	-
Google Canada (International Results)	-	11	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	7	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	12	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	12	-	-
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	4	12	-
Bing UK (UK Results)	-	-	-	-
Google UK (International Results)	-	14	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-

galapagos yacht				
Yahoo! (UK)	-	3	-	-
Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

galapagos boats

Search Engine	Happygringo.com	Galapagosislands.com	Sangay.com	Columbusecuador.com
Bing	-	-	1	-
Google	-	1	-	-
Yahoo!	-	1	-	-
Bing (International Results)	-	2	-	-
Google Australia (International Results)	-	1	-	-
Yahoo! Australia (International Results)	-	2	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	-	3	-
Google Canada (International Results)	-	1	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	1	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	1	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	1	-	-
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	3	-	-
Bing UK (UK Results)	-	12	-	-
Google UK (International Results)	-	1	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-

galapagos boats				
Yahoo! (UK)	-	2	-	-
Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

galapagos boat

Search Engine	Happygringo.com	Galapagosislands.com	Sangay.com	Columbusecuador.com
Bing	-	1	-	-
Google	-	1	-	-
Yahoo!	-	1	-	-
Bing (International Results)	-	-	1	-
Google Australia (International Results)	-	1	-	-
Yahoo! Australia (International Results)	-	-	1	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	4	-	-
Google Canada (International Results)	-	1	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	2	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	1	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	16	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	1	-	-
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	12	2	-
Bing UK (UK Results)	-	12	-	-
Google UK (International Results)	-	1	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-

galapagos boat

Yahoo! (UK)	-	2	-	-
Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

Trip to Ecuador

Search Engine	Happygringo.com	Galapagosislands.com	Sangay.com	Columbusecuador.com
Bing	-	-	-	-
Google	-	20	-	-
Yahoo!	-	-	-	-
Bing (International Results)	-	-	-	-
Google Australia (International Results)	-	19	-	-
Yahoo! Australia (International Results)	-	-	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	-	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	20	-	-
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	-	-	-
Bing UK (UK Results)	-	-	-	-
Google UK (International Results)	-	16	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-

Trip to Ecuador				
Yahoo! (UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

Ecuador Tour

Search Engine	Happygringo .com	Galapagosislands .com	Sangay .com	Columbusecuador .com
Bing	-	-	-	-
Google	-	-	-	3
Yahoo!	-	-	-	-
Bing (International Results)	-	-	-	-
Google Australia (International Results)	18	-	-	3
Yahoo! Australia (International Results)	-	-	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (International Results)	18	-	-	3
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	-	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	16	-	-	3
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	-	-	-
Bing UK (UK Results)	-	-	-	-
Google UK (International Results)	13	-	-	4
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-

Ecuador Tour

Yahoo! (UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

Cruises to Galapagos

Search Engine	Happygringo .com	Galapagosislands .com	Sangay .com	Columbusecuador .com
Bing	-	2	-	-
Google	-	4	-	-
Yahoo!	-	11	6	-
Bing (International Results)	-	1	-	-
Google Australia (International Results)	-	7	-	-
Yahoo! Australia (International Results)	-	1	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (International Results)	-	5	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	1	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	3	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	20	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	5	-	-
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	8	-	-
Bing UK (UK Results)	-	18	-	-
Google UK (International Results)	-	6	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-

Cruises to Galapagos

Yahoo! (UK)	-	6	-	-
Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

Galapagos cruises

Search Engine	Happygringo .com	Galapagosislands .com	Sangay .com	Columbusecuador .com
Bing	-	1	-	-
Google	-	2	-	-
Yahoo!	-	1	-	-
Bing (International Results)	-	2	-	-
Google Australia (International Results)	-	1	-	-
Yahoo! Australia (International Results)	-	2	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	2	-	-
Google Canada (International Results)	-	2	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	-	4	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	7	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	1	-	-
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	-	6	-
Bing UK (UK Results)	-	-	-	-
Google UK (International Results)	-	2	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-

Galapagos cruises				
Yahoo! (UK)	-	3	-	-
Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

Tours in Ecuador

Search Engine	Happygringo .com	Galapagosislands .com	Sangay .com	Columbusecuador .com
Bing	-	-	-	-
Google	15	-	-	6
Yahoo!	-	-	-	-
Bing (International Results)	-	-	-	-
Google Australia (International Results)	14	-	-	3
Yahoo! Australia (International Results)	-	-	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (International Results)	12	-	-	10
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	-	-	11
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	13	-	-	6
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	-	-	-
Bing UK (UK Results)	-	-	-	-
Google UK (International Results)	12	-	-	4
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-
Yahoo! (UK)	-	-	-	-

Tours in Ecuador

Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

Galapagos cruise

Search Engine	Happygringo.com	Galapagosislands.com	Sangay.com	Columbusecuador.com
Bing	-	1	-	-
Google	-	3	-	-
Yahoo!	-	1	-	-
Bing (International Results)	-	3	-	-
Google Australia (International Results)	-	1	-	-
Yahoo! Australia (International Results)	-	3	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	3	-	-
Google Canada (International Results)	-	3	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	2	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	2	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	4	-	-
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	6	-	-
Bing UK (UK Results)	-	-	-	-
Google UK (International Results)	-	3	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-

Galapagos cruise				
Yahoo! (UK)	-	4	-	-
Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

Galapagos tour

Search Engine	Happygringo.com	Galapagosislands.com	Sangay.com	Columbusecuador.com
Bing	-	1	-	-
Google	-	2	-	-
Yahoo!	-	1	-	-
Bing (International Results)	-	-	-	-
Google Australia (International Results)	-	2	-	-
Yahoo! Australia (International Results)	-	3	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	5	-	-
Google Canada (International Results)	-	2	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	3	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	1	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	1	-	-
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	6	-	-
Bing UK (UK Results)	-	-	-	-
Google UK (International Results)	-	1	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-

Galapagos tour				
Yahoo! (UK)	-	4	-	-
Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

Ecuador holidays

Search Engine	Happygringo .com	Galapagosislands .com	Sangay .com	Columbusecuador .com
Bing	-	-	-	-
Google	-	-	-	-
Yahoo!	-	-	-	-
Bing (International Results)	-	-	-	-
Google Australia (International Results)	-	-	-	-
Yahoo! Australia (International Results)	-	-	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	-	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	-	-	-
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	-	-	-
Bing UK (UK Results)	-	-	-	-
Google UK (International Results)	-	-	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-
Yahoo! (UK)	-	-	-	-

Ecuador holidays

Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

Holidays in Ecuador

Search Engine	Happygringo .com	Galapagosislands .com	Sangay .com	Columbusecuador .com
Bing	-	-	-	-
Google	-	-	-	-
Yahoo!	-	-	-	-
Bing (International Results)	-	-	-	-
Google Australia (International Results)	-	-	-	-
Yahoo! Australia (International Results)	-	-	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	-	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	-	-	-
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	-	-	-
Bing UK (UK Results)	-	-	-	-
Google UK (International Results)	-	-	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-
Yahoo! (UK)	-	-	-	-

Holidays in Ecuador

Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

Holiday Galapagos islands

Search Engine	Happygringo .com	Galapagosislands .com	Sangay .com	Columbusecuador .com
Bing	-	7	-	-
Google	-	-	-	-
Yahoo!	-	5	-	-
Bing (International Results)	-	-	-	-
Google Australia (International Results)	-	-	-	-
Yahoo! Australia (International Results)	-	-	-	-
AltaVista Canadan (Results from Canada)	-	-	-	-
Bing Canada English (International Results)	-	17	-	-
Google Canada (International Results)	-	-	-	-
Google Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
Yahoo! Canada (International Results)	-	15	-	-
Yahoo! Canada (Results from Canada)	-	-	-	-
AltaVista New Zealand	-	-	-	-
AltaVista New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Bing New Zealand (International Results)	-	-	-	-
Bing New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
Google New Zealand (International Results)	-	-	-	-
Google New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
IndexNZ	-	-	-	-
NetFinder	-	-	-	-
NZ Pages	-	-	-	-
Nzs	-	-	-	-
NZ Search	-	-	-	-
Search NZ	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from Australia)	-	-	-	-
Yahoo! Australia and New Zealand (Results from New Zealand)	-	-	-	-
AOL (Results from the UK)	-	-	-	-
Ask UK (International Results)	-	-	-	-
Ask UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Amfibi UK	-	-	-	-
Bing UK (International Results)	-	-	-	-
Bing UK (UK Results)	-	-	-	-
Google UK (International Results)	-	-	-	-
Google UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Lycos (UK)	-	-	-	-
Orange UK (International Results)	-	-	-	-
Orange UK (Results from the UK)	-	-	-	-
TalkTalk UK	-	-	-	-
Yahoo! (UK)	-	-	-	-

Holiday Galapagos islands

Yahoo! UK (Results from the UK)	-	-	-	-
Yahoo! UK (Results from Ireland)	-	-	-	-
Wanadoo UK (International Results)	-	-	-	-
Wanadoo UK (Results from the UK)	-	-	-	-

ANEXO D – Encuesta de necesidad para el Balanced Scorecard

Para completar el ejercicio lea cada declaración y determine en que grado esta de acuerdo con lo declarado. Entre más esta de acuerdo, mayor puntaje se asigna a la declaración. Por ejemplo, si esta completamente de acuerdo asigna la puntaje de 5.

- Nuestra organización ha invertido en Total Quality Managemente (TQM) y otras iniciativas, pero no hemos visto incrementos correspondientes en resultados acerca de las finanzas y clientes.
- Si no producimos los reportes de desempeño por un mes, nadie se dará cuenta.
- Creamos un valor significativo con recursos intangibles como por ejemplo el conocimiento de los empleados, innovación, relaciones con clientes, y una cultura organizacional fuerte.
- Tenemos una estrategia pero tenemos dificultados en la implementación exitosa de la misma.
- Casi nunca revisamos las mediciones de desempeño y casi nunca sugerimos nuevos o innovadoras indicadores.
- La gerencia pasa la mayoría de su tiempo discutiendo variaciones de planes y otras cuestiones operacionales.
- La realización de presupuestos en nuestra organización es un proceso bastante político y basado mayormente en tendencias históricas.
- Nuestros empleados no tienen un entendimiento sólido de nuestra misión, visión y estrategia.
- Nuestros empleados no saben como sus acciones de cada día aportan al éxito organizacional.
- Nadie es el responsable final del proceso de mediciones de desempeño en nuestra organización.
- Tenemos una variedad de iniciativas dentro de la organización y existe la posibilidad de que algunas de ellas no son estratégicos en si.
- Existe poca responsabilidad en nuestra organización para el cumplimiento de las cosas que nos acordamos realizar en grupo.
- La gente tiene la tendencia de quedarse en sus “silos”, y como consecuencia tenemos poca colaboración entre los diferentes departamentos.
- Nuestros empleados encuentran dificultades para acceder a información crítica necesario para servir los clientes.
- Las prioridades en nuestra organización son muchas veces dictados por necesidades corrientes o cuando surgen problemas que necesitan de atención inmediata.
- El ambiente de negocios en donde estamos operando esta cambiando, entonces para tener éxito también nosotros debemos cambiar.
- Nos enfrentamos con un incremento en la presión por parte de los accionistas para demostrar resultados.

- No tenemos definido claramente objetivos de desempeño para indicadores financieros y no-financieros.
- No podemos fácilmente explicar o articular nuestra estrategia en un documento de una página o un mapa.
- A veces tomamos decisiones que son beneficiosos a corto plazo pero podrían perjudicar la creación de valor a largo plazo.

2-30: Si su puntaje se encuentra en este rango es probable que tenga una disciplina fuerte en la creación de mediciones de desempeño. El programa ha sido "cascado" por toda la organización para asegurar que todos los empleados contribuyen al éxito y alineado a procesos estratégicos claves.

31-60: Usted puede tener un sistema de mediciones de desempeño, pero no experimenta los beneficios esperados para obtener éxito. Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gerencia de la estrategia podría ser beneficioso para usted.

61-100: Los puntajes en este rango sugieren dificultad en la ejecución exitosa de la estrategia y en cumplir los requerimientos por parte de los clientes y de los accionistas. Un sistema de Balanced Scorecard es muy recomendado para ayudar a enfocar en la implementación de la estrategia y alinear la organización hacia los objetivos estratégicos.

ANEXO E – Impacto de las Iniciativas

Date:

Please limit imput and comentary to the space provided an use minimum 10-point font.

Line of business / business Unit:

Strategic iniciative Name:

Excutive owner: Intiative leader:

Anticipated start date: Anticipated end date:

Descripcion de la iniciativa:

Impato de la Estrategia		**Impacto de la Estrategia**
Descripcion del impacto de la estrategia		
Financiero		
Clientes		
Procesos		
Conocimiento		

Requisitos para la asignacion de recursos

Capital & Operating Budget ($000)	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Capital spending profile	$0	$0	$0	$0
Operating budget spending	$0	$0	$0	$0

Economic fit

NVPT: Net present value	
IRR%: Internal rate of return	
Payback period	

Invesment sumary ($000)	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Renueve (incremental)	$0	$0	$0	$0
Renueve (retained)	$0	$0	$0	$0
Expense saving	$0	$0	$0	$0
Net FTE (+ / - FTE's)	$0	$0	$0	$0

ANEXO F – Entrevista Central de la Investigación

Preguntas acerca de la Barrera de Visión:

¿Describa la visión y la misión de la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.?

¿Describa cual es la estrategia de la Agencia Happy Gringo?

¿Explique el Mapa Estratégico de Happy Gringo?

¿Cómo se relacionan el uno al otro los diferentes objetivos en las distintas perspectivas?

Pregunta de chequeo: Explique la relación del objetivo "Crear un equipo verdaderamente experto" con el objetivo "incrementar el volumen y la rentabilidad de ventas".

Mencione una medición del Balanced Scorecard que está relacionada con el objetivo estratégico de "Proveer el mejor servicio personalizado a los clientes"

¿Cómo se mide el objetivo "Obtener la certificación de Smart Voyager"?

Antes de la implementación del Balanced Scorecard, conocía la estrategia de Happy Gringo?

Cuales piensa que son las razones por las que la gerencia ha decidido implementar el Balanced Scorecard?

Preguntas acerca de la Barrera de Personas

Actualmente, en su departamento ¿cuales son los objetivos estratégicos más importantes?

¿Cuáles son las mediciones en el Balanced Scorecard más importantes para su departamento?

¿Qué acciones son tomadas para llegar a los objetivos de su departamento?

¿Puede mencionar las mediciones que tienen vínculo con su puesto de trabajo?

¿Cómo puede usted en su puesto de trabajo influir en las mediciones del Balanced Scorecard?

¿Los requerimientos en su puesto de trabajo han cambiado luego de la implementación del Balanced Scorecard? ¿Puede describir cómo cambiaron?

Han cambiado los requerimientos de reporte luego de la implementación del Balanced Scorecard? Describa como han cambiado estos requerimientos.

¿Su salario ha cambiado luego de la implementación del Balanced Scorecard? ¿Cómo cambio?

¿Usted sabe cómo puede mejorar su salario?

¿Cómo realizan los presupuestos en la Operadora Happy Gringo Cia. Ltda.? Ha cambiado algo con la implementación del Balanced Scorecard?

¿Usted ha participado en el desarrollo del mapa estratégico y el Balanced Scorecard de la agencia? ¿Cuándo y cómo fue?

¿Cada cuánto tiempo hay reuniones acerca del Balanced Scorecard en la agencia? ¿Qué opina acerca de estas reuniones?

Pregunta dirigida a los gerentes: ¿Cuánto tiempo por mes trabajan, discuten o analizan la estrategia entre los socios?

¿Cuáles obstáculos enfrentaron en la implementación del Balanced Scorecard?

¿Ustedes piensan que el Balanced Scorecard ha ayudado a la agencia y que ahora la estrategia si es ejecutada?