

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

**Propuesta de Cuadro Mando Integral para
la Agencia de Viajes Destinos S. A.**

**Trabajo Final de Graduación, aceptado por la Comisión del
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la
Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de
Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.**

Christian Hernández Gómez
Carné: A46359

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2006

DEDICATORIA

A mi amada madre, a quien admiro enormemente porque además de regalarme la vida, me ha enseñado a su manera el camino al éxito a través del estudio y el esfuerzo...

A Leana, quien me mostró que no todo en la vida se puede explicar con fórmulas y que con su apoyo incondicional y desinteresado me dio la capacidad de ver mas allá de lo evidente y a buscar la luz en la más profunda oscuridad...

Christian

AGRADECIMIENTOS

A los señores Baltodano y Barrantes, por su colaboración como contraparte de la empresa, por brindar la oportunidad de realizar esta investigación en su organización y facilitar todos los recursos e información necesaria para realizarla.

A los señores Juan Quirós y Roque Rodríguez, por su valioso aporte y guía profesional en el desarrollo de la investigación y la evaluación del proyecto.

A Leana Romero, por su valioso aporte y criterio profesional, así como por su ayuda incondicional y apoyo emocional en el desarrollo de esta investigación.

Un eterno agradecimiento a todas las personas que nos apoyaron de una u otra forma.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

M.Sc. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Maestría

M.Sc. Roque Rodríguez
Profesor Coordinador

MBA Juan Quirós Sáenz
Profesor Guía de Gerencia

Lic. José Barrantes
Supervisor Laboral

Ing. Christian Hernández Gómez
Estudiante

CONTENIDO
PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA AGENCIA DE
VIAJES DESTINOS S.A.

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
HOJA DE APROBACIÓN	iv
CONTENIDO	v
ÍNDICE DE DIAGRAMAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	19
OBJETIVO GENERAL	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	20
1.1. LA ESTRATEGIA COMO FACTOR DE ÉXITO	20
1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	21
1.3. PERSPECTIVAS	25
1.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	25
1.3.2. PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	26
1.3.3. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	29
1.3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y ENTRENAMIENTO	30
1.4. PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	35
1.5. CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	35
II. ENTORNO ADMINISTRATIVO Y ESTRUCTURAL DE LA AGENCIA DE VIAJES DESTINOS S. A. Y SU PERSPECTIVA FINANCIERA, DEL CLIENTE, DEL PROCESO INTERNO Y DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	43
2.1. HISTORIA	43
2.2. MISIÓN	46
2.3. VISIÓN	46
2.4. ORGANIGRAMA	46
2.5. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO ACTUAL	48
2.6. ESTADO ACTUAL DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	55
2.7. ESTADO ACTUAL DE LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	59
2.8. ESTADO ACTUAL DE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	62
2.9. ESTADO ACTUAL DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	66
III. ANALIZAR CUÁLES INDICADORES DE GESTIÓN SON NECESARIOS EN LAS CUATRO PERSPECTIVAS, PARA ALINEAR LA VISIÓN CON LA ESTRATEGIA Y CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO	71

3.1.	ASPECTOS DE ANÁLISIS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL CMI	71
3.2.	ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA	72
3.3.	ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA	73
3.4.	ANÁLISIS DE LOS VALORES DE LA EMPRESA	74
3.5.	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	74
3.6.	ANÁLISIS FODA	76
3.6.1.	FORTALEZAS	76
3.6.2.	OPORTUNIDADES	77
3.6.3.	DEBILIDADES	77
3.6.4.	AMENAZAS	78
3.7.	ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS	79
3.8.	PLANEACIÓN DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	83
3.8.1.	INDICADORES DEL PRIMER OBJETIVO “MAXIMIZAR EL USO DE LOS ACTIVOS TANGIBLES PARA OBTENER MAYOR LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN”	84
3.8.2.	INDICADORES DEL SEGUNDO OBJETIVO “CUANTIFICAR LA UTILIZACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN, LA EXPERIENCIA Y LA TECNOLOGÍA”	86
3.8.3.	INDICADORES DEL TERCER OBJETIVO: “INCREMENTAR LOS INGRESOS DE AGENCIA DE VIAJES DESTINOS S. A., BRINDANDO UN MAYOR VALOR AGREGADO, CONOCIENDO LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL MERCADO META Y ESTUDIANDO LA COMPETENCIA”	88
3.9.	PLANEACIÓN DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	90
3.9.1.	INDICADORES DEL OBJETIVO 1 “ATRAER Y RETENER A CLIENTES”	90
3.9.2.	INDICADORES DEL OBJETIVO 2 “MEJORAR IMAGEN, CALIDAD, PRESTIGIO Y EXPERIENCIA DE LA AGENCIA DE VIAJES DESTINOS”	92
3.10.	ESTADO ACTUAL DE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	97
3.10.1.	INDICADORES DEL OBJETIVO 1 “ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE CADA DEPARTAMENTO”	98
3.10.2.	INDICADORES DEL OBJETIVO 2 “BRINDAR UN SERVICIO MÁS EFICIENTE, RÁPIDO Y PUNTUAL”	99
3.10.3.	INDICADORES DEL OBJETIVO 3 “INCENTIVAR LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL MERCADO”	101
3.11.	PLANEACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	103
3.11.1.	INDICADORES DEL OBJETIVO 1 “OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL PERSONAL CON CONOCIMIENTO DE INGLÉS, TURISMO Y VENTAS”	103
3.11.2.	INDICADORES DEL OBJETIVO 2 “DESARROLLAR LAS DESTREZAS EN IDIOMAS Y SERVICIO AL CLIENTE Y TEMAS RELACIONADOS”	105
3.11.3.	INDICADORES DEL OBJETIVO 3 “IMPLEMENTAR UNA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA PARA EL DESARROLLO SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES Y MINERÍA DE DATOS”	107
IV.	DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS QUE LES AYUDEN A LOS EJECUTIVOS A ALCANZAR Y MEDIR LOS INDICADORES EN LAS CUATRO PERSPECTIVAS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO	111
4.1	RECOMENDACIONES SOBRE DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA	113
4.2	RECOMENDACIONES DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA	113
4.3	RECOMENDACIONES SOBRE LOS VALORES DE LA EMPRESA	114
4.4	RECOMENDACIONES DE LA ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	115
4.5	ESTRATEGIAS PROPUESTAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	117
4.5.1	ESTRATEGIAS DEL PRIMER OBJETIVO “MAXIMIZAR EL USO DE LOS ACTIVOS TANGIBLES PARA OBTENER MAYOR LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN”	117
1.	REGISTROS CONTABLES DE LOS COSTOS Y GASTOS DEL <i>COUNTER</i>	117
2.	REGISTROS CONTABLES DE LOS COSTOS Y GASTOS DE VENTAS DE CLUBES DE VIAJES.	117
3.	ELABORACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO	118
4.	CUADROS COMPARATIVOS PARA TOMA DE DECISIONES DE INVERSIÓN	119
5.	DESCUENTOS DE PRONTO PAGO	120
6.	MEJORAR LA GESTIÓN DE COBRO	120

4.5.2.	ESTRATEGIAS DEL SEGUNDO OBJETIVO “CUANTIFICAR LA UTILIZACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN, LA EXPERIENCIA Y LA TECNOLOGÍA”	121
1.	MATRIZ COMPARATIVA DE RENDIMIENTO	121
2.	GRÁFICOS DE APROVECHAMIENTO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	122
4.5.3	ESTRATEGIAS DEL TERCER OBJETIVO “INCREMENTAR LOS INGRESOS DE AGENCIA DE VIAJES DESTINOS S. A., BRINDANDO UN MAYOR VALOR AGREGADO, CONOCIENDO LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL MERCADO META Y ESTUDIANDO LA COMPETENCIA.”	123
1.	OFERTAS Y PROMOCIONES PARA EL MERCADO META	123
2.	MINERÍA DE DATOS	123
3.	IMPULSAR Y ORIENTAR LA LÍNEA CORPORATIVA	124
4.6	ESTRATEGIAS DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	125
4.6.1	ESTRATEGIAS DEL PRIMER OBJETIVO “ATRAER Y RETENER A LA CANTIDAD DE CLIENTES TANTO EN LOS CONTRATOS COMO LAS RESERVACIONES INDIVIDUALES”	125
1.	DESCUENTOS Y REGALOS CORPORATIVOS CON EL LOGOTIPO DE LA EMPRESA	125
2.	DESARROLLAR PROMOCIONES ATRACTIVAS, RIFAS Y CONCURSOS	125
3.	IMPLEMENTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CRM	126
4.	CREAR PAQUETES CORPORATIVOS PARA VIAJES DE NEGOCIOS	128
4.6.2.	ESTRATEGIAS DEL PRIMER OBJETIVO “MAXIMIZAR EL USO DE LOS ACTIVOS TANGIBLES PARA OBTENER MAYOR LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN”	128
1.	DISEÑO DE ENCUESTAS	128
2.	REDISEÑO DE LA PÁGINA WEB	129
3.	CREACIÓN DE CAMPAÑAS DE PROMOCIÓN Y RECORDACIÓN	131
4.7	ESTRATEGIAS DE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	132
4.7.1	ESTRATEGIAS DEL PRIMER OBJETIVO “ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE CADA DEPARTAMENTO”	132
1.	REUNIONES ENTRE JEFES DE DEPARTAMENTOS	132
2.	CANTIDAD DE ACTIVIDADES COMUNES ENTRE DEPARTAMENTOS	133
3.	ACTIVIDADES FUERA DE OFICINA	134
4.7.2	ESTRATEGIAS DEL SEGUNDO OBJETIVO “BRINDAR UN SERVICIO MÁS EFICIENTE, RÁPIDO Y PUNTUAL”	135
1.	INCENTIVOS A LOS VENEDORES	135
2.	GUÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE TIEMPOS Y PRECIOS	136
3.	REGISTRO DE ERRORES FRECUENTES	138
4.7.3	ESTRATEGIAS DEL TERCER OBJETIVO “INCENTIVAR LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL MERCADO”	139
1.	ANÁLISIS Y ESTUDIOS DEL MERCADO	139
2.	ANÁLISIS HISTÓRICO DE LOS PAQUETES MÁS ATRACTIVOS EN DETERMINADA TEMPORADA	140
4.8	ESTRATEGIAS DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	141
4.8.1	ESTRATEGIAS DEL PRIMER OBJETIVO “OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL PERSONAL CON CONOCIMIENTO DE INGLÉS, TURISMO Y VENTAS”	141
1.	PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	141
2.	REGISTRO DE PERSONAL RECLUTADO	142
4.8.2	ESTRATEGIAS DEL SEGUNDO OBJETIVO “DESARROLLAR LAS DESTREZAS EN IDIOMAS Y SERVICIO AL CLIENTE”	143
1.	CAPACITACIONES	143
2.	PARTICIPACIÓN EN FOROS SEMINARIOS Y ACTIVIDADES DE GRUPO PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO	143
4.8.3	ESTRATEGIAS DEL PRIMER OBJETIVO “IMPLEMENTAR UNA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES Y MINERÍA DE DATOS”	144
1.	ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES Y FACILIDADES DE LOS SISTEMAS EXISTENTES	144
2.	DISEÑO DE UN <i>DATAWAREHOUSE</i> Y CONSTRUCCIÓN DE MERCADOS DE DATOS	146
3.	IMPLEMENTACIÓN DE CUBOS OLAP Y ALGORITMOS DE BÚSQUEDA DE PATRONES	147
4.9	RESUMEN DE RECOMENDACIONES	149

4.10 CONSIDERACIONES FINALES	152
BIBLIOGRAFÍA	154
LIBROS	154
TRABAJOS NO PUBLICADOS	155
ENLACES DE INTERNET	155
METODOLOGÍA	157
ANEXOS COMPLEMENTARIOS	163
Anexo N.º 1	163
Anexo N.º 2	164
Anexo N.º 3	167
Anexo N.º 4	170
Anexo N.º 5	172
Anexo N.º 6	173
GLOSARIO	174

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1.1 Diseño básico del CMI

Diagrama 1.2 Indicadores de la perspectiva del cliente

Diagrama 1.3: Pirámide de necesidades de *Maslow*

Diagrama 2.1: Organigrama de la Agencia de Viajes Destinos S. A.

Diagrama 2.2 .Sectores relacionados con el Turismo en costa Rica

Diagrama 2.3 Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento

Diagrama 3.1 Página principal del sitio web de la Agencia de Viajes Destinos

Diagrama 4.1 Organigrama de la empresa

Diagrama 4.2 Ejemplo de cubo OLAP

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Ingreso de turistas a Costa Rica

Gráfico 2.2. Ingreso de divisas por turismo

Gráfico 2.2 Indicadores centrales de la perspectiva del cliente

Gráfico 3.1: Comparación de índices circulante entre septiembre 2005 y abril 2006

Gráfico 3.2: Comparación de índices de solvencia entre septiembre 2004 hasta abril 2006 y el promedio de la industria

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ventajas de utilización de *empowerment*

Tabla 1.2 Consejos para una buena comunicación

Tabla 2.1. Análisis comparativo en Centroamérica

Tabla 3.1. Razones financieras de la Agencia de Viajes Destinos

Tabla 3.2. Resumen de indicadores de la perspectiva financiera

Tabla 3.3 Resumen de indicadores de la perspectiva del cliente.

Tabla 3.4 Resumen de indicadores de la perspectiva del proceso interno

Tabla 3.4 Resumen de indicadores de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

Tabla 4.1 Cuadros comparativos para toma de decisiones de inversión

Tabla 4.2: Guía de atención al cliente

Tabla 4.3: Ejemplo de cubo OLAP con variables de ingreso y tiempo

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CMI	Cuadro de Mando Integral
CRM	Customer Relationship Management
CST	Certificado de Sostenibilidad Turística
DW	Datawarehouse
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
PPC	Período promedio de cobro
PPP	Período promedio de pago
TI	Tecnologías de Información

RESUMEN

Hernández Gómez Christian

Propuesta de Cuadro Mando Integral para la Agencia de Viajes Destinos S. A.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. -San José, C.R.:

C. Hernández G., 2006.

El objetivo general de esta investigación es diseñar un plan de Cuadro de Mando Integral para la generación de indicadores de gestión, con el fin de optimizar la toma de decisiones de los ejecutivos de la Agencia de Viajes Destinos S. A. y así mejorar la rentabilidad de la empresa. La intención es analizar el estado actual de la empresa en los cuatro ámbitos de CMI, para establecer objetivos y, consecuentemente, indicadores para cada uno de ellos. Posteriormente, se determinan las metas para medir cada indicador y las estrategias necesarias para cumplirlos.

La empresa en análisis se dedica a la comercialización de productos y servicios turísticos al mercado nacional de clase media y alta. Con respecto al mercado internacional, se interesa en los turistas provenientes de Estados Unidos de América, Canadá, Suramérica y Europa.

El proyecto se centra, principalmente, en determinar el estado actual de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que son la financiera, del cliente, de proceso interno y de capacitación y crecimiento. Por medio de una visión objetiva, se detectan las virtudes y deficiencias presentes en la compañía, para desarrollar luego una metodología que lleve a construir una propuesta de CMI.

Entre sus principales conclusiones, se rescata el excelente desempeño financiero que la empresa ha logrado hasta hoy, el cual es tangible en el corto plazo. Por otra parte, se recomienda una especial atención al visualizar y planificar, en el mediano y largo plazo, de una manera sistemática y proyectada. Asimismo, es necesario tener claro que la correcta aplicación de esta propuesta debe ser una tarea global, donde tanto los dirigentes como sus subalternos deben estar completamente comprometidos con la causa para lograr los mejores resultados.

Palabras clave:

TURISMO, INDICADORES DE GESTIÓN, CUADRO DE MANDO INTEGRAL,
BALANCE *SCOREDCARD*.

Director de la investigación:

MBA Juan Quirós Sáenz

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista de la demanda turística, tanto del público extranjero como el nacional, se puede constatar que esta se ha convertido en una atractiva fuente de ingresos para muchas empresas relacionadas con este sector. En los últimos años, los medios de comunicación han publicitado de una manera más dinámica los distintos ambientes turísticos que se presentan en las diversas regiones de nuestro país. En el campo internacional, Costa Rica tiene un gran atractivo turístico la mayor parte de año.

Debido a la oportunidad para desarrollar esta actividad económica, gran cantidad de empresas se desarrollan en este ámbito. En ciertos casos, algunas crecen de manera acelerada, en tanto otras se ven obstaculizadas por barreras de entrada, que son, principalmente, de tipo administrativo.

Una forma de mejorar el desempeño administrativo de las empresas citadas anteriormente se encuentra en la adopción de sistemas de gestión administrativa, como lo es el Cuadro de Mando Integral (CMI), o también conocido como *Balance Scorecard*. Este modelo puede ser utilizado por las empresas en crecimiento, con el propósito de lograr el cumplimiento eficiente de sus fines, teniendo como escenario la planificación estratégica, el establecimiento de indicadores de gestión y el control del cumplimiento de estos.

En Costa Rica, esta plataforma se ha utilizado en diversos sectores de la industria y el comercio. Su desarrollo se da como consecuencia de una fuerte corriente a escala mundial, que promueve la administración a partir del concepto de planificación y control estratégicos. En el país se conoce de sectores claves, como el bancario por ejemplo, que ponen en práctica esta disciplina y la complementan con tecnología de última línea, como lo es la utilización de avanzados sistemas de información, con indicadores de “semáforos” e inteligencia de negocios. Los resultados son tan exitosos que la metodología se ha extendido a diversos sectores del negocio.

A escala mundial, las empresas con las mejores prácticas de negocios en todos los sectores hacen énfasis en la necesidad de un monitoreo constante sobre el cumplimiento de las actividades, con base en los indicadores de gestión, en el marco de un sistema de control de gestión.

La utilización del CMI se nutre de indicadores de gestión que traducen realmente las estrategias de negocios de las empresas en objetivos y metas claras y alcanzables. Estos indicadores facilitan la comprensión de los elementos críticos del negocio por todos los colaboradores, quienes obtienen, a su vez, una visión global del oficio y la información necesaria, con el fin de tomar mejores decisiones para garantizar el éxito.

La Agencia de Viajes Destinos S. A. inicia sus labores el día 20 de enero del año 1994, con el objetivo de brindar, a los costarricenses y extranjeros, un servicio de calidad y con alto valor agregado de comercialización de viajes, *tours* y hoteles, aprovechando el potencial y las riquezas naturales del país. Actualmente, la empresa crece gracias a muchos factores; no obstante, su principal producto de comercialización es la belleza natural de Costa Rica.

La empresa se caracteriza por ser una compañía que promueve el turismo desde una perspectiva profesional, además de garantizar los mejores productos y servicios del mercado turístico costarricense. Desde sus inicios, su principal cliente es el turista nacional, pero ahora incursiona esporádicamente en el ámbito internacional.

Uno de los servicios que ofrece la empresa es un sistema de ahorro, el cual facilita a los clientes la posibilidad de crear un fondo para poder viajar en el futuro.

La Agencia de Viajes Destinos S. A. pertenece al Grupo Centroamérica Travel. Se conforma por varias compañías que brindan distintos servicios, pero todos con una misma línea: el turismo. Entre las compañías asociadas al grupo, se encuentran la revista *Destinos de Costa Rica*, Destinos Tour Operador, Alternativa Publicidad, Tropical Viajes y, finalmente, Centroamérica Travel Mayorista.

En el año del 1996 se valora la necesidad de producir un boletín informativo turístico para los clientes; en razón de ello, nace la revista *Destinos de Costa Rica*. Esta es la única revista turística existente en el país, producida por costarricenses y dirigida al público costarricense y extranjero. Se imprime un total de 10.000 ejemplares por mes, con una distribución tanto a escala nacional como en el extranjero.

La estructura organizacional Destinos Tour Operador se constituye en el mismo año, con el personal más capacitado. Su propósito es brindar un servicio profesional y adecuado a las necesidades del turista extranjero.

Por otra parte, toda la estructura publicitaria del grupo es supervisada y coordinada por Alternativa Publicidad, empresa especializada en diseño gráfico, papelería en general y diseño de páginas de sitios web.

Asimismo, la empresa Tropical Viajes se caracteriza por ofrecer servicio de transporte turístico en el país y fuera de este. Posee una moderna flotilla de microbuses y buses, especializada en turismo, capaz de movilizar al turista nacional y extranjero, con el mayor profesionalismo, en *tours* y giras, en general.

Finalmente, Centroamérica Travel Mayorista es la que se encarga de diseñar paquetes atractivos para el turista nacional que desee conocer destinos fuera de Costa Rica. Estos paquetes incluyen transporte, ya sea aéreo, marítimo o terrestre, además del hospedaje, alimentación y otros servicios solicitados por los clientes.

Por el crecimiento horizontal que el Grupo Centroamérica Travel ha experimentado, algunos de los asuntos administrativos y gerenciales se manejan de manera conjunta, pero otros se mantienen aislados. La preocupación principal de la gerencia es identificar las acciones de negocios que promuevan un impulso sinérgico de cada una de las empresas que lo componen. Desde esta perspectiva, la idea general es desarrollar prácticas administrativas eficientes y eficaces, para tomar decisiones rápidas y oportunas, de manera que respondan asertivamente a las expectativas del mercado, sobre todo en la Agencia de Viajes Destinos S. A. Actualmente, no se cuenta con ningún tipo de

indicadores de gestión propiamente definido, para controlar y administrar las actividades de las empresas.

El tema que al investigador le interesa indagar es el desarrollo de una propuesta de sistema integral de administración de la eficiencia y el desempeño, mejor conocido como CMI. Este modelo, desarrollado principalmente por Robert Kaplan y David Norton, se centra en la estructuración de los criterios que deben seguirse para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones y crear capacidad organizacional, mediante la comunicación de los procesos a todo el personal.

La idea principal consiste en alinear los cuatro principales ejes de la estrategia empresarial; es decir, la perspectiva financiera, del cliente, la interna y la del aprendizaje y crecimiento. Para cada una de ellas, se espera identificar objetivos, indicadores y estándares, que puedan ser medidos de manera cuantificable y que sean utilizados en la toma de decisiones.

La meta del proyecto es desarrollar una propuesta del modelo de CMI para identificar los indicadores de gestión necesarios y alinear los cuatro ámbitos antes mencionados, aplicados la empresa Destinos S. A. Estos indicadores se utilizarán con el objetivo de poder medir de manera cuantificable las decisiones gerenciales y tomar medidas para dictar lineamientos y responder mejor tanto a las necesidades de los clientes, como a las acciones de la competencia.

Al investigador particularmente le interesa desarrollar este tema porque su formación universitaria inicial tiene un trasfondo en las ciencias de la Computación e Informática. Durante algunos períodos de su desarrollo profesional, participa en proyectos relacionados con el desarrollo de sistemas de inteligencia de negocios y sus diferentes aplicaciones para facilitar la toma de decisiones ad hoc. Por consiguiente, el desarrollo de un modelo de CMI para la identificación de indicadores de gestión es el complemento perfecto para tener una visión global del problema en el ámbito gerencial y desarrollar

posteriormente una solución técnica adecuada, con base en el mejor uso de los recursos informáticos y la tecnología.

Se elige la Agencia de Viajes Destinos S. A. porque se encuentra en el sector de turismo que es, en la actualidad, una de las actividades económicas más rentables en Costa Rica y ha crecido aceleradamente en las últimas décadas. En el pasado, el investigador desarrolló consultorías en el área de tecnologías de información en la empresa, lo que establece un lazo de confianza profesional y de sinergia entre las partes.

El sector turístico de este país es uno de los principales generadores de divisas, tanto que su desarrollo ha impulsado la economía en los últimos años. Los indicadores económicos del país pronostican que el sector turístico tendrá una representación considerable en las actividades económicas de la región, la hará cada vez más competitiva y eficiente. De esta manera, el desarrollo del tema se aplicará en una empresa de este sector, de manera que pueda responder mejor a los cambios y estar preparada para mantenerse sólida en el mercado.

El proyecto de investigación pretende el desarrollo del modelo del CMI en la empresa Destinos Viajes S. A., para la alineación de las metas y objetivos, desde la perspectiva financiera, del cliente, la interna y la del aprendizaje y crecimiento. Con lo anterior, se definen los objetivos y se identifican los indicadores de gestión para la toma de decisiones, con sus respectivos métodos de medición cuantificativa.

Para el desarrollo de esta investigación, el investigador no posee experiencia laboral en el sector turístico, ni ha presenciado el desarrollo o implementación de un modelo de administración igual o similar a este. Esto constituye la principal desventaja, lo cual limita al investigador a basar su criterio y desarrollo en lo que el aporte bibliográfico, la dirección de profesor tutor y el resultado de su investigación de campo puedan ofrecer.

El aporte de esta investigación es generar una herramienta gerencial poderosa para que la empresa Destinos Viajes S. A. pueda alinear sus prácticas administrativas, lo cual le permita a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Se

pretende plantear un modelo para reestructurar y promover el funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa por medio de la fijación de objetivos, identificación de indicadores de gestión para alcanzar esos objetivos y planteamiento de instrumentos para medirlos y cuantificarlos.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Objetivo general

Elaborar un plan de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la generación de indicadores de gestión para la efectiva toma de decisiones de los ejecutivos de la Agencia de Viajes Destinos S. A., con el fin de fortalecer el crecimiento de la empresa y hacerla más competitiva y eficiente.

Objetivos específicos

1. Describir los conceptos teóricos del Cuadro de Mando Integral, que sirvan de apoyo, con el fin de generar los indicadores de gestión para la toma efectiva de decisiones.
2. Reseñar el entorno administrativo y estructural de la empresa, así como la perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento de la Agencia de Viajes Destinos S. A.
3. Analizar cuáles indicadores de gestión son necesarios en las cuatro perspectivas para alinear la visión con la estrategia y cumplir con los objetivos a largo plazo.
4. Diseñar el CMI como una herramienta estratégica que les ayude a los ejecutivos a medir y utilizar los indicadores en las cuatro perspectivas, para cumplir con los objetivos a largo plazo.

I. Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica para la generación de indicadores de gestión

1.1. La estrategia como factor de éxito

En esta época, el entorno en el que las empresas se desarrollan es cada vez más hostil. El manto de la globalización se esparce en todos los sectores de la economía de los países del mundo, incluido Costa Rica. Notables personajes de distintas disciplinas concluyen en que la respuesta a la nueva era de competencia que se apodera de los negocios, es la eficiencia, la eficacia y la velocidad con la que las empresas respondan a los nuevos desafíos que impone.

Existen varias maneras para lograr este objetivo. Porter, por ejemplo, expone que hay varias maneras de lograr el éxito; la idea general es poseer una ventaja competitiva, “sin embargo, aunque cada empresa exitosa empleará su propia estrategia particular, el modo subyacente de operación, el carácter y trayectoria de todas las empresas exitosas, es fundamentalmente el mismo” (2006, p. 2). En su exposición demuestra que la ventaja competitiva se puede lograr mediante la innovación, las mejoras continuas y la adaptación al cambio.

Por otro lado, Norton y Kaplan plantean que, en el nuevo entorno operativo, “las organizaciones de la era de información están constituidas sobre un conjunto de hipótesis de funcionamientos” (1997, p. 16). Entre los lineamientos que mencionan se encuentran las funciones cruzadas, los vínculos con los clientes, la segmentación de los clientes, la escala global, la innovación y, por último, pero no menos importante, los empleados.

En el pensamiento de estos autores, se percibe el mismo concepto; la ventaja competitiva de Porter coincide con la hipótesis de Kaplan y Norton, en la necesidad de la innovación. El investigador rescata la importancia del cambio constante y de la necesidad de estar siempre atento al entorno para responder rápidamente ante sus variaciones. Lo anterior, mediante la administración estratégica.

Con estos precedentes, se hace necesario definir el instrumento de labranza de todo administrador: la estrategia. Thompson y Strickland la definen como: “el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización” (2000, p. 3).

Por su parte, Quirós lo puntualiza como “el conjunto de actividades que nos permiten lograr un objetivo” (2006, p. 11). En este caso, el autor hace la diferencia entre la estrategia y las tácticas, pues las últimas representan el cómo hacer las actividades para lograr el objetivo propuesto por la estrategia.

Ambos autores desarrollan todo un proceso sistemático para el establecimiento de una estrategia en una organización. Y así como ellos, el investigador también reconoce que habrá tantas maneras de implantar una estrategia exitosa, como autores se refieran al tema.

Por esta razón, se elige el Cuadro de Mando Integral (CMI) como la herramienta para el diseño de la estrategia en esta investigación. Asimismo, se cree que esta técnica será de gran utilidad, porque establece los lineamientos necesarios para elaborar la manera de medir la efectividad de la estrategia con base en indicadores cuantificables.

1.2. Cuadro de Mando Integral (CMI)

La creación de CMI es atribuida a Kaplan y Norton, a principios del siglo XX. Según estos autores, el CMI “(...) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (1997, p. 14). A grandes rasgos, el CMI “(...) define los objetivos y actividades a corto plazo (los inductores) que diferenciarán a la empresa de su competencia y crearán valor a largo plazo para sus clientes y accionistas (los resultados)” (2001, p. 86).

Aun cuando esta sea la definición de los creadores, Dávila –autor reconocido en el tema– precisa que el concepto ha evolucionado desde su formulación, y que ahora es “una

herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores” (1999, p. 2). En un artículo, Dávila menciona la discrepancia que existe entre sus antecesores, el *Tableu de Bord*, originario de Francia durante los años 70 del siglo pasado, y el Tablero de Control de General Electric, creado en Estados Unidos en la misma década. La diferencia radica en que el CMI establece un proceso estructurado para la selección de los indicadores, los cuales son específicos para cada empresa; por consiguiente, es imprescindible concentrarse en el modelo del negocio. Los otros dos modelos no aportan ninguna metodología científica y objetiva para seleccionar los indicadores.

Howard Rohn, vicepresidente de Instituto Balance Scorecard, define el CMI como:

un sistema de manejo de la eficiencia que puede ser usado en cualquier organización de todo tamaño para alinear la visión y la misión con los requerimientos de los cliente, en el trabajo día a día, manejar y evaluar la estrategia del negocio, monitorear las mejoras de la eficiencia, construir capacidad para la organización y comunicar el progreso a todos los empleados (Rohn, 2004, p.1).

El autor enfatiza en la necesidad que tienen los gerentes de asegurar dos elementos importantes en las organizaciones: la estrategia y la operacionalidad. Estos dos elementos se logran mediante la implantación del CMI.

Los tres autores concuerdan en que el CMI se ha convertido en un sistema de manejo de la eficiencia, el cual puede ser aplicado en empresas tanto públicas como privadas, de cualquier tamaño y sector de la economía. El investigador concuerda con los autores porque se pueden encontrar ejemplos de aplicaciones de este sistema en gran variedad de empresas. Entre algunos de los ejemplos, están colegios, universidades, el Departamento de Defensa de Estados Unidos, empresas de la industria automotriz y hasta aeronáutica.

En criterio de Rohn, en el CMI, el lenguaje, la misión y la estrategia en un nivel corporativo se descomponen en diferentes vistas o perspectivas, según sea el observador. Los distintos intereses de los accionistas, los gerentes, los clientes, los proveedores y los empleados construyen cada perspectiva. De esta manera es como el CMI básicamente se

estructura de cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de proceso interno y la de formación y crecimiento (2004, p. 3).

La relación de estas perspectivas es descrita por los distintos autores citados anteriormente, pero para ejemplificarlo de manera más natural, el investigador describe la siguiente situación con base en las explicaciones de estos. En principio, los accionistas están siempre preocupados por las utilidades que se generen, por lo que su principal inquietud es conocer cifras financieras, como el retorno del capital o de la inversión. El problema es que este indicador financiero representa una cifra que muestra el comportamiento de la empresa en el pasado. Es importante, pero solo dice lo que ocurrió, como una fotografía estática; es decir, no muestra nada de lo que podría pasar en el futuro.

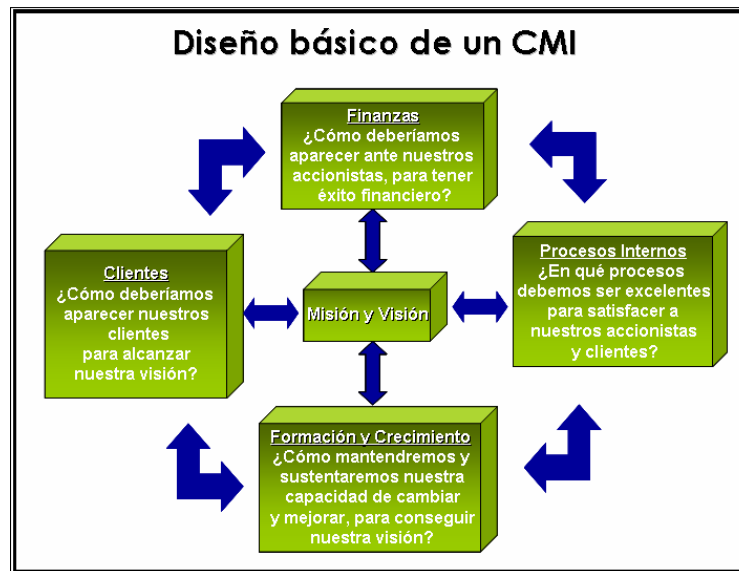
De esta manera, se integra la perspectiva del cliente. Es necesario recordar que los clientes son los que al obtener el producto o servicio generan los ingresos de la compañía. En tal caso, la forma en la que ellos perciben la empresa afectará las ventas y, por consiguiente, ello se reflejará en los estados financieros al final del período. En consecuencia, es pertinente preocuparse por desarrollar indicadores que muestren si la imagen que la empresa quiere dar a los clientes es la correcta y cuánto se está logrando.

La forma en la que el objetivo anterior se cumple es observando los procesos internos de la empresa. Si las operaciones se desarrollan ineficientemente, se afectará, sin lugar a dudas, el producto o servicio que se le pretende brindar al cliente. En consecuencia, un producto o servicio sin valor agregado no es atractivo ni competitivo en el mercado; a causa de ello, los clientes reducirán su consumo, situación que se reflejará en los indicadores del mercado y en los financieros, al concluir el ciclo.

Finalmente, para que los procesos de la empresa se realicen óptimamente, los empleados deben tener las habilidades requeridas para desempeñar sus labores diarias. Es aquí donde se hace necesaria la preocupación por desarrollar indicadores de formación y crecimiento. Con una formación adecuada, los empleados mejoran el desarrollo de los procesos; por consiguiente, los demás indicadores se verán influidos positivamente.

En el diagrama siguiente se muestra la relación de estas perspectivas y su enlace con la estrategia y la visión de la empresa.

Diagrama 1.1 Diseño básico del CMI



Fuente: Tomada de Kaplan y Norton, 1997, p. 19

Pese a que muchos autores del CMI generalizan sobre la existencia de cuatro perspectivas, Dávila dice que no son obligatorias. Él expone el caso de una empresa de fabricación de ropa deportiva. En este ejemplo, además de la perspectiva del cliente, se puede agregar la de los consumidores. “Para esta empresa es tan importante los clientes como los consumidores” (1999, p. 39). En virtud de ello, para tener un buen CMI, el modelo del negocio es crítico.

Kaplan y Norton concuerdan con Dávila, con respecto a la rigidez de las cuatro perspectivas. Ellos dicen que estas deben “de usarse como una plantilla y no como un corsé o una camisa de fuerza” (1997, p. 48). Para estos autores, dependiendo de la empresa y su negocio, se pueden añadir varias perspectivas adicionales, siempre y cuando sean para medir factores que ofrezcan una ventaja competitiva.

En realidad, el desarrollo de esta metodología no es una tarea sencilla. Dávila dice que en primer lugar los directivos deben estar comprometidos con la causa. Además, es

necesario que estén de acuerdo con la estrategia y que esta esté bien clara. En algunas ocasiones, las estrategias se establecen con el consenso de todos, pero es interpretada de forma distinta. Por ejemplo, “(...) para algunas personas crecimiento, quiere decir expansión geográfica, mientras que para otros quiere decir expansión de línea de productos” (1999, p. 39).

1.3. Perspectivas

1.3.1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera es la que tradicionalmente se utiliza para establecer indicadores. Esta representación “incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa” (1999, p. 39). Para tales efectos, Kaplan y Norton añaden que “(...) sirven de enfoque para los objetivos de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral” (1997, p. 48).

El investigador considera que a pesar de ser un indicador tradicional, es el que resume el valor agregado de todas las estrategias y demuestra si realmente la empresa está siendo eficiente y eficaz. Con el conocimiento adquirido mediante la lectura sobre el tema, se estima que una buena estrategia es eficaz si puede ser cuantificada en términos monetarios. Si los accionistas observan un incremento en su riqueza, la estrategia es exitosa; de lo contrario, aunque se logren otros objetivos, no es del todo satisfactoria. Es evidente que también depende del tipo de negocio y de los propósitos de la organización, pues no todas las empresas tienen como objetivo el crecimiento de las riquezas de los accionistas, pero sí lo es para el propósito de esta investigación.

Para Kaplan y Norton, “los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida del negocio” (1997, p. 60). Ellos proponen un ciclo que consta de tres estados básicos: crecimiento, sostenimiento y cosecha. Para el caso particular de este estudio, el investigador centró su atención en la fase de sostenimiento, pues la Agencia de Viajes Destinos S. A. ya tiene más de diez años en el funcionamiento y los accionistas exigen más rendimiento sobre el capital invertido.

En cualquiera de las fases del ciclo, Kaplan y Norton mencionan tres temas que son necesarios en la estrategia financiera empresarial. Estos son el crecimiento, la diversificación de los ingresos, la reducción de costos, la mejora de la productividad y, por último, la utilización de los activos y las estrategias de inversión (1997, p. 64). Para los temas anteriores, la gestión del riesgo es la base y el punto de partida.

1.3.2.Perspectiva de los clientes

Con respecto a esta perspectiva, Dávila dice que en esta “(...) se refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en el segmento en el que se quiere competir” (1999, p. 39). Para comprender mejor esta afirmación, se hace necesario definir posicionamiento como la “creación de una mezcla de marketing específica para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de una marca, línea de productos o empresa en general” (Lamp, Hair y Mac Daniel, 2002, p. 233).

Por otro lado, Kaplan y Norton plantean que la estrategia tiene como sentido principal en primer lugar identificar los segmentos de clientes y el mercado donde va a competir. Luego, con la ayuda de un conjunto de indicadores, el propósito es identificar y medir de forma explícita la propuesta de valor se les entrega (1997, p. 76).

El investigador rescata la importancia de no perder de vista la misión y la visión de la empresa. Con el crecimiento de la oferta de bienes y servicios en diferentes áreas, los clientes se vuelven cada vez más exigentes. Aquí es donde radica la importancia de tres factores: el primero consiste en analizar al cliente en su individualidad y ofrecerle lo que realmente necesita y no lo que la empresa decide brindarle. En otras palabras, la personalización, pero de una manera global. En segundo lugar, el trabajar con el factor humano. A la hora de brindar un servicio o vender un producto, este pequeño detalle hace la diferencia. Y finalmente tener en cuenta la distancia de sus competidores y las barreras que se pueden trazar para que el valor agregado ofrecido no sea fácilmente argumentable y superable.

Existe un grupo de cinco indicadores generales que son aplicables en la mayoría de las empresas. Entre los antes citados, se encuentran: la cuota del mercado, el incremento, la adquisición, la satisfacción y la rentabilidad de los clientes (Kaplan y Norton, 1997, p. 80).

La cuota de mercado es un indicador que “refleja la porción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio” (Kaplan y Norton, 1997, p. 81).

Moreno y Castillo afirman que este indicador es uno de los principales determinantes de la rentabilidad. En un artículo, estos autores demuestran su relación con el indicador financiero llamado retorno de la inversión (ROI). “Bajo determinados condicionantes, aquellas empresas que alcanzan elevadas cuotas de mercado obtienen mayores niveles de rentabilidad, que las empresas con menor participación en el mercado” (2002, p. 3).

Por otra parte, el indicador del incremento de clientes, según Kaplan y Norton, “mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocios atrae o gana nuevos clientes” (1997, p. 81). En contraste con el anterior, el indicador de adquisición de clientes “mide la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene la relación existente con sus clientes” (1997, p. 81). El investigador resalta la importancia de diferenciar estos indicadores y se apoya en el discurso de Quirós, donde expone que “el costo de adquirir un nuevo cliente es 10 veces el costo de venderle a un cliente actual” (2006, p. 36). Basado en los costos, y su peso en la estructura de capital de cada empresa en particular, es evidente la importancia de estos indicadores. Por este motivo, es importante distinguir, en términos reales, su diferencia conceptual y financiera.

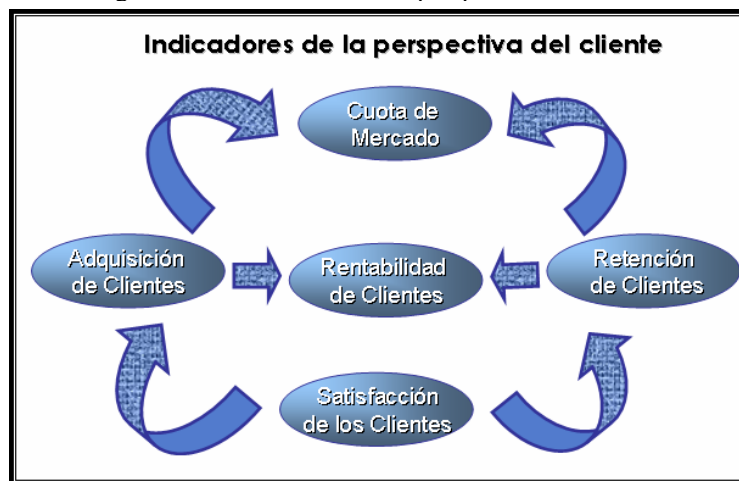
El indicador de satisfacción al cliente “evalúa el nivel de satisfacción según unos criterios de actuación específico dentro de una propuesta de valor añadido” (Kaplan y Norton, 2000, p. 81). En otras palabras, la satisfacción puede definirse como “(...) el grado en el que un producto cumple o rebasa las expectativas sobre éste (...)” (Ferrell, Hartline y Lucas, 2003, p. 104). El investigador interpreta este mismo concepto para los servicios de igual manera que para los productos. Si se desconoce lo que el cliente

“desea, necesita o espera, cualquier esfuerzo será una pérdida de tiempo y recursos” (Ferrell, Hartline y Lucas, 2003, p. 105). El tiempo en el que el comerciante pone las condiciones ya es historia.

Finalmente, el último indicador, denominado rentabilidad de los clientes “(...) mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente” (Kaplan y Norton, 1997, p. 81). Con respecto a lo anterior, Quirós expone que de “50 a 60 por ciento de los clientes que no son rentables y proporcionan menos del 20% de las ganancias, pero consumen entre el 60% y el 80% de la atención de la empresa” (2006, p. 35). Sin lugar a duda, el investigador considera necesaria la utilización de este indicador, en particular en la Agencia de Viajes Destinos S. A. Se valora que el primer paso para una administración estratégica que promueva resultados, es la optimización en el uso de los recursos para lograr eficiencia y eficacia en los procesos.

A continuación se muestra un gráfico donde se ve la relación que existe entre los cinco indicadores descritos anteriormente.

Diagrama 1.2 Indicadores de la perspectiva del cliente.



Fuente: Tomado de Kaplan y Norton, 1997, p. 81

1.3.3. Perspectiva de los procesos internos

Por lo general, los objetivos estratégicos de esta perspectiva se definen después de establecer los financieros y el de los clientes. “Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes y accionistas” (Kaplan y Norton, 1997, p. 105).

Para desarrollar correctamente los objetivos internos, se requiere centrarse en la cadena de valor de cada proceso. Este es un concepto desarrollado por Porter (1991), pero lo definen de mejor manera Thompson y Strickland:

La cadena de valor identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados, los cuales se llevan a cabo a la hora de diseñar, producir, comercializar y respaldar un producto o servicio. La cadena de las actividades generadoras de valor que se requieren para suministrar un producto o valor empieza con el suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamblaje, la distribución al mayoreo, y la venta al menudeo hasta que ese producto o servicio llega al usuario final (2000, p. 131).

La idea básica se enfoca en mejorar y controlar los centros de responsabilidad existentes. Para poder realizar esto, se acostumbra medir y definir indicadores respecto al costo, calidad, producción y tiempo (Kaplan y Norton, 1997, p. 106).

Con la experiencia que el investigador adquiere mediante sus funciones como contratista en diversas empresas internacionales, se descubre que lo primero que se debe hacer es analizar los procesos y cuestionarse el por qué se realizan de ese modo. Por lo general, la respuesta siempre es vaga o imprecisa. El problema radica en que algunas funciones o procesos son heredados de una generación a otra, sin una razón aparente o justificación técnica. Siempre existe una resistencia al cambio y a la innovación.

Otro tema relevante en esta perspectiva es el comportamiento organizacional y la motivación. Debido a lo anterior, es importante definir ambos conceptos. Por un lado, Robbins define comportamiento organizacional como “el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización” (2004, p. 156). Consecuentemente,

se refiere al segundo término como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta” (2004, p. 156).

Muchos gerentes descuidan estos dos elementos que afectan de manera directa los procesos internos de una empresa. Por una parte, un empleado a gusto es un recurso productivo. El investigador opina que cuanto menor sea el nivel de estrés que se encuentre a su alrededor, será más creativo y eficiente.

Según Freemantle, la estimulación no es igual a la motivación. Por un lado, la motivación es la razón por la que una persona se mueve en una dirección, mientras que la estimulación no es más que una chispa inicial que impulsa, que puede ser externa o interna, y pone en marcha la motivación (2001, p. 67).

Finalmente, Fernández dice que dentro de la organización existe un enlace de lealtad entre el cliente y el empleado. “Dicha relación puede ser medida y contrastada en las encuestas de satisfacción que las empresas repinten tanto a sus clientes como a sus empleados” (2002, p. 23). Lo anterior es otro ejemplo de cómo la integración de las estrategias y la visión de una compañía están relacionadas íntegramente con las perspectivas antes expuestas.

1.3.4.Perspectiva de aprendizaje y entrenamiento

La última perspectiva de este modelo es la de aprendizaje y crecimiento. Dávila expone que para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Por lo general, cuando las organizaciones no tienen un modelo apropiado y atraviesan momentos de crisis, se recorta precisamente la fuente primaria de generación de valor: las inversiones en mejora y desarrollo de los recursos (1999, p. 39).

Para Kaplan y Norton, los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite alcanzar los objetivos de las tres anteriores (1997, p. 105). Ellos establecen tres categorías de variables para medir: la capacitación de los empleados, la capacitación de los sistemas de información y la motivación, delegación del poder y coherencia de los objetivos.

Asimismo, para desarrollar este tema, se requiere dividir los métodos de capacitación en formales e informales. El primer método es planeado con tiempo y tiene un formato estructurado. Sin embargo, Robbins plantea que el 70% del aprendizaje en las organizaciones se realiza de manera informal y se adapta a la realidad, a las situaciones y a los individuos para enseñar habilidades y mantener a los empleados actualizados (2004, p. 495).

La delegación del poder también se le llama *empowerment*, y Jofré la define como:

“(...) un proceso que pretende la construcción, a través de la cooperación, participación y trabajo conjunto (...) significa facultar a los empleados, es decir liberar el conocimiento y energía de los empleados, para que compartan información y tomen decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua la organización a la que pertenecen” (2005, pp. 17-18).

Ante un inminente clima de competitividad, el *empowerment* viene a cambiar las estructuras organizacionales para responder al entorno. Importen (2006) dice que este concepto engloba viejos conceptos como el liderazgo, comunicación interna y los equipos autoguidados. Formalmente, lo define como una forma generalizada de “delegar y confiar en todas las personas de una organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, obviando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía en los rangos altos de poder (...)” (2006, p. 3).

En criterio del investigador, el *empowerment* requiere del compromiso, la tolerancia, el respeto, la comunicación y la claridad en el proceso y la toma de decisiones. Pero esta técnica no se puede aplicar en cualquier grupo de trabajo. Se necesita que los miembros estén involucrados y comprometidos.

Bottini (2006) concuerda con Importen (2006), de manera que al comparar sus discursos se desprenden los siguientes beneficios:

Tabla 1.1 Ventajas de utilización de *empowerment*

Beneficios de la utilización de la técnica de <i>empowerment</i>	
Los integrantes de la empresa comparten el liderazgo y las tareas administrativas.	Aumenta la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
Aumenta la creatividad.	Aumenta la confianza de los integrantes.
Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.	Se proporcionan ideas para la estrategia del negocio.
Se mejora la confianza en las comunicaciones y las relaciones.	Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.

Fuente: Tomado de Bottini, 2006, p. 1, e Importen, 2006, p. 4.

Por otro lado, Kaplan y Norton (1997) concuerdan con Jofré (2005), pero agregan el concepto de motivación. Según su argumento, aun cuando un empleado esté correctamente capacitado y disponga de la información necesaria para desarrollar su trabajo, no contribuye al éxito de la organización y se desmotiva si no se le da la confianza para poder tomar decisiones y actuar (Kaplan y Norton, 1997, p. 149).

En este punto, se hace necesario definir el término de motivación. Robbins (2004) dice que algunas personas cometen el error de pensar que este concepto es un rasgo de la personalidad; en otras palabras, algo que algunas personas tienen y otras no. Para el autor, “es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación” (2004, p. 155), y este tiende a variar de intensidad en las mismas personas en distintos momentos y situaciones.

En pocas palabras, Robbins define la motivación “como uno de los procesos que dan cuenta a la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (2004, p. 155). La intensidad se refiere a cuánto se esfuerza una persona. Este esfuerzo debe ser canalizado en la dirección que beneficie a la organización. Por último, está el esfuerzo, que se relaciona con la persistencia en lograr un objetivo establecido al enfrentar las dificultades.

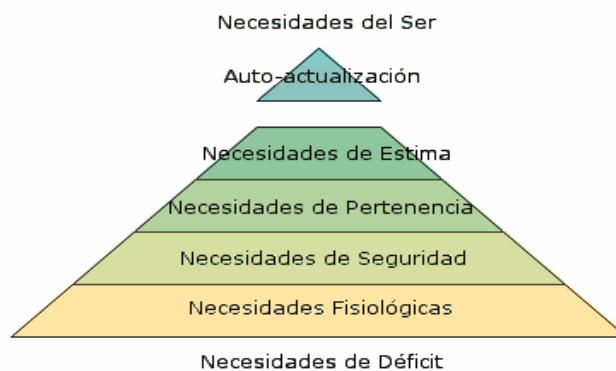
Muchos autores en diversas épocas han dedicado tiempo y atención a este fenómeno. Por ejemplo, Robbins describe la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow, quien

impulsa la idea de que cada ser humano se encuentra en un ordenamiento de cinco necesidades que son las siguientes:

1. Fisiológicas: hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. De seguridad: defensa y protección de los daños físicos y emocionales.
3. Sociales: afecto: sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. De estima: factores internos de estima, como el respeto a sí mismo, autonomía y realizaciones, además de los factores externos de estima, como posición, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: es el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

A continuación, un gráfico que ilustra la pirámide de necesidades de Maslow:

Diagrama 1.3: Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Tomado de Robbins, 2004, p. 156.

Entre los autores contemporáneos que tratan este tema, está Freemantle. Este autor crea una relación entre el estímulo y la motivación, en razón de lo cual plantea que aunque están estrechamente unidos, no son lo mismo. Para este autor, la motivación está estrechamente ligada a los motivos y las situaciones. Por el contrario, la estimulación “(...) se relaciona con la chispa inicial que genera el gasto de energía con el que avanzamos hacia una dirección deseada; se relaciona con la fuente original de cualquier conducta humana, sea externa o interna” (2001, p. 17).

El investigador considera que las ideas de Freemantle se adaptan mejor a la realidad empresarial de esta época, pues hila a fondo en los detalles en que difieren los conceptos antes planteados. Lo más notable es que este autor expone que “la aplicación del factor estímulo es esencial para despertar la motivación” (2001, p. 17), lo cual es una tarea bastante compleja. Para lo anterior, este autor recomienda indagar en las profundidades ocultas e inexploradas de la psique humana, de donde extraer las emociones reprimidas, recuerdos olvidados, creencias no expresadas y valores de cada persona, de manera individual.

Sustentándose en las ideas de Robbins (2001) y Freemantle (2004), el investigador concluye en que la motivación se encuentra en todo ser humano, pero su aplicación y surgimiento es independiente de cada persona, lugar y tiempo. Este es el motivo por el cual no todas las personas se motivan de la misma manera. Por la misma causa fracasan los intentos generalizados de motivación de algunas empresas, destinados a lograr un mejor rendimiento de sus empleados. No es una receta única que puede ser aplicada a todos por igual ni tampoco es una receta que se le puede aplicar a la misma persona en diferentes circunstancias.

Para finalizar con la discusión de este concepto, se rescata la conclusión de Freemantle, en la que dice que toda “(...) motivación es una automotivación y no existe otro tipo” (2001, p. 18). Esto quiere decir que la efectividad de la motivación depende de si la persona – en este caso el empleado–, está dispuesta a recibirla y sacar provecho de ella.

Según la propuesta de Kaplan y Norton (1997), existen indicadores para cada factor. Para medir a los empleados, se utilizan indicadores como la satisfacción, la retención y la productividad. Aunque ninguno de los autores lo menciona, el investigador plantea que no se puede medir a todos los empleados por igual. Dependiendo de su labor, situación socioeconómica, educación, factores que lo motivan y el sector en el que se desempeña, la medición debe ser distinta.

1.4. Procesos de toma de decisiones y los sistemas de información

La actividad de tomar decisiones siempre ha sido una acción relacionada con los seres humanos. Todos los días se decide desde los problemas más sencillos, en los que no es necesaria mucha información y se resuelven de manera individual, hasta los de mayores dimensiones, donde el volumen de información es tan amplio y tiene tantas implicaciones, que se requiere de grupos interdisciplinarios.

Por lo general, la toma de decisiones, así como la planeación estratégica de las organizaciones, es tarea de los gerentes y mandos medios. Quirós expone en su discurso que las empresas conforman una jerarquía para la toma de decisiones, compuesta por tres niveles. En el primer nivel, denominado nivel estratégico, se establece la misión, la visión, las políticas y las estrategias. En el segundo, llamado nivel táctico, se realizan los planes tácticos, como, por ejemplo, los planes de mercadeo, inversiones, ventas y recursos humanos. En el tercer nivel, el operativo, se llevan a cabo los planes de presupuesto, planes de acción y proyectos (2006, p. 12).

Davis y Olsen utilizan el modelo de toma de decisiones de Herbert A. Simon. Este se compone de tres fases: la investigación (inteligencia), el diseño y la elección. En la primera fase, hay “una exploración de ambiente sobre las condiciones que requieran las decisiones. Los datos de entrada se obtienen, procesan y se examinan en busca de identificar problemas u oportunidades” (1987, p. 172). Luego, el diseño consiste en el análisis de los posibles cursos de acción, donde se plantean soluciones y su factibilidad. Finalmente, la elección es la fase en la que se escoge una alternativa y se implementa.

1.5. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral

Los diversos autores consultados proponen estrategias muy similares para implementar y utilizar el CMI. En términos generales, todos difieren en la forma, pero en el fondo el proceso es el mismo. Como se mencionó anteriormente, lo más importante es que los directivos estén comprometidos con el proceso, interpreten la estrategia de la misma manera y tengan una visión conjunta de cómo llegar hasta ella.

En el caso de Dávila, este autor describe cuatro pasos por seguir en el diseño e implementación de un CMI exitoso. El proceso se inicia con la definición de cómo competir. “Si la dirección no sabe, no puede o no quiere explicar cómo piensa generar valor, el CMI tiene poco sentido” (1999, p. 40). El autor recomienda, en estos casos, basar la dirección de la empresa utilizando un modelo de dirección personalizada o informal, comúnmente para empresas familiares y pequeñas. Este es el punto clave y de partida para definir la misión, visión u objetivos de una empresa.

El segundo paso de la propuesta de Dávila es el diseño del modelo de negocio, basado en las relaciones causa-efecto. “Las relaciones causa-efecto permiten intercambiar opiniones, enriquecer la visión del negocio de cada directivo y llegar a un consenso de cómo alcanzar los objetivos” (1999, p. 40). Para desarrollar este paso, es importante responder las siguientes preguntas: ¿cómo están relacionadas las estrategias con los procesos internos?, ¿cómo están relacionados los procesos con el posicionamiento de mercado y el servicio al cliente? Y, finalmente, ¿cómo están relacionados los procesos, los recursos y los servicios con el objetivo de crear valor? (Dávila, 1999, p. 40).

El siguiente paso es seleccionar los indicadores clave para cada una de las cuatro perspectivas del CMI. Para este paso, este autor aconseja escoger pocos indicadores al inicio, pues “(...) demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI, y como resultado, los esfuerzos se dispersan al tratar de conseguir demasiados objetivos al mismo tiempo” (1999, p. 42). Un criterio importante para seleccionar los indicadores es que estos sean, en la medida de lo posible, cuantificables y objetivos. La justificación es que los indicadores objetivos son menos susceptibles a los sesgos debido a consideraciones políticas de la organización, además de ser fáciles de interpretar.

El último paso es integrar en el sistema de gestión los indicadores y estar en constante retroalimentación. La recomendación de dicho autor es que el CMI se convierta en un sistema de control por excepción. Entonces, el CMI tendrá los indicadores para cada objetivo y cuando exista alguna variación importante entre la realidad y el presupuesto, se investiga el porqué de la variación. La ventaja es que los directivos concentran la mayor parte de atención en los casos que necesiten medidas correctivas.

Por otro lado, Kaplan y Norton (2001), por su experiencia en la aplicación exitosa del CMI en varias empresas, descubren un modelo de cinco principios básicos. Aunque las empresas pertenecen a diferentes sectores, afronten los retos de formas diversas y a ritmos disímiles, el patrón se conserva. Por este motivo le dan el nombre de principios de una organización basada en la estrategia.

El primer principio es traducir la estrategia en términos operativos. Dichos autores plantean que las estrategias derivadas del CMI desatan las capacidades y activos que se encuentran mal direccionados dentro de la organización. El CMI “aporta la receta que permitió que unos ingredientes ya existentes en una organización se combinaran para crear valor a largo plazo” (2001, p. 16). En este caso, ellos comparan la receta con la estrategia de una empresa, que combina los recursos y las capacidades internas, a fin de crear propuesta de valor agregado para los clientes y segmentos del mercado elegido.

El CMI permite desarrollar un marco para describir y comunicar una estrategia de manera coherente y clara para todos los miembros de la organización. Este marco, al que llaman mapa estratégico, es “una estructura lógica y completa para describir una estrategia. Esta proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral, que es la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica” (Kaplan y Norton, 2000, p. 17).

Según Kaplan y Norton, el CMI es un instrumento para medir los activos tangibles de la empresa. “Los vínculos medidos de las relaciones causa-efecto en los mapas estratégicos muestran la transformación de activos intangibles en resultados tangibles (financieros)” (2000, p. 17). La importancia de los activos intangibles es que, a diferencia de los tangibles, generalmente no poseen valor por separado. Su valor proviene de formar parte de estrategias coherentes y relacionadas entre sí. Los autores son insistentes en que la combinación de CMI y los mapas estratégicos son la tecnología para crear valor al accionista, a partir de activos intangibles y desarrollar una tecnología basada en el conocimiento.

El segundo principio que los autores plantean en esta metodología es la alineación de la organización con la estrategia. Las empresas están compuestas por un conjunto de

departamentos y subgrupos para realizar tareas específicas, pero su actividad no debe verse como la suma aritmética de sus partes. Lo más óptimo sería definir “las conexiones o vínculos que espera que creen sinergia y asegurarse de que dichas conexiones tengan lugar” (Kaplan y Norton, 2000, p. 18).

El fundamento de este principio radica en que los vínculos ayuden a gestionar unidades de servicio compartidas y unidades de negocio descentralizadas en sintonía, dentro de una única entidad empresarial (Kaplan y Norton, 2000, p. 177). Si las unidades de negocio actúan en sinergia, se pueden explotar ventajas competitivas, como economías de escala en el desarrollo, fabricación y *marketing* de los productos y servicios.

En este tema, Quirós (2006), en su discurso de estrategias competitivas, expone las ventajas de una administración utilizando unidades estratégicas de negocios (UEN). En lo teórico, concuerda con Kaplan y Norton, al describir beneficios que una organización puede alcanzar al desarrollar UEN, porque, en realidad, su objetivo es crear sinergia para ser más eficaces en sus actividades y generar valor en conjunto.

Para concluir con este principio, a continuación se rescata la visión basada en los recursos de una estrategia empresarial, de Collis y Montgomery:

Una estrategia empresarial sobresaliente no es una colección al azar de bloques individuales, sino un sistema cuidadosamente construido de partes interdependientes (...). En una gran estrategia empresarial, todos los elementos (recursos, negocios y organización) a alineados unos con otros. Esa alineación está impulsada por la naturaleza de los recursos de la empresa, sus activos habilidades y capacidades especiales” (Collis y Montgomery, 2000, p. 178).

El tercer principio se refiere a cómo hacer que la estrategia sea el trabajo de todos. Los autores comparan la vieja técnica del movimiento científico propuesta por Frederik Taylor con las organizaciones del presente. Básicamente, la teoría tayloriana proponía el estudio de tiempos y movimientos de las labores de los operarios. En estos procesos, cada empleado realizaba una pequeña función específica de un proceso particular. Según su hipótesis, las personas no tenían que estar capacitadas: “tareas simples para gente

simple” (2000, p. 231). En estos entornos, los empleados no tenían que entender o implantar una estrategia; no obstante, en las organizaciones presentes y del futuro, sí.

En la actualidad, los empleados necesitan entender quiénes son los clientes para encontrar nuevas formas innovadoras de crear valor para ellos (Kaplan y Norton, 2000, p. 232). Las nuevas organizaciones, orientadas a la estrategia, saben lo importante de que sus colaboradores conozcan las estrategias porque son ellos mismos quienes las van a implementar. Además, cada uno debe aportar ideas creativas e innovadoras, que aumenten el valor en cada producto o servicio. Para lograrlo, estos autores se fundamentan en tres procesos para alinear a sus empleados con la estrategia. Estos procesos se describen a continuación:

El primero es la comunicación y formación, en donde se plantean maneras para asegurar una comunicación eficaz. Así, con el fin de estimular esta comunicación, Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) proponen una serie de lineamientos para tener éxito, entre los cuales, seguidamente se citan:

Tabla 1.2 Consejos para una buena comunicación

2. Aclarar las ideas antes de comunicarlas.	3. Examinar el verdadero propósito de la comunicación	4. Considerar la situación en la que se tendrá lugar
5. Consultar a los demás (participación)	6. Ser cuidadosos en los mensajes no verbales	7. Dar seguimiento a la comunicación de manera formal e informal

Fuente: Tomado de Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 481.

El segundo se refiere al desarrollo de objetivos personales y de equipo. Cada individuo tiene que tener claro que en su individualidad es parte del todo y de trabajo en conjunto con sus compañeros. De esta manera, todos los objetivos y la planeación deben ser coherentes con la estrategia de la empresa.

Finalmente, se describe la importancia de los sistemas de incentivos. “Los sistemas de incentivos y compensación proporcionan el nexo entre los resultados de la empresa y los incentivos individuales” (Kaplan y Norton, 2000, p. 233). El investigador concuerda con los autores, pero cree firmemente en que los incentivos y compensaciones no son iguales para todos los empleados y, sobre todo, no deben ser exclusivamente económicos.

En concordancia con lo anterior, Freemantle afirma que no basta con anunciar un nuevo plan de motivación basado en estímulos económicos, para conseguir que los empleados adopten la conducta precisa. Un programa de compensación económica debe partir de “un análisis profundo de las motivaciones de los comportamientos de los empleados y para que éste tenga éxito, sus creadores han de sentir y pensar de la misma forma en la que sienten y piensan los empleados de su empresa que desarrollan su trabajo en contacto con el cliente” (2001, p. 109).

El cuarto principio del modelo de Kaplan y Norton para la implantación del CMI se fundamenta en transformar la estrategia en un proceso continuo. Con su experiencia en la implementación del CMI, encuentran que los equipos directivos dedican muy poco o ningún tiempo a la discusión de la estrategia. Por consiguiente, los autores desarrollan el proceso para gestionar la estrategia denominada de “doble bucle, porque integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras” (2000, p. 21).

Estos autores hacen una interesante analogía entre una organización sin un proceso de adaptación constante de la estrategia y un ser humano enfermo. La comparación se cita a continuación: “El cerebro no funciona (no se dedica tiempo para pensar en la estrategia), el cuerpo no recibe mensajes del cerebro (no hay ningún vínculo entre intencionalidad estratégica y acción), y los ojos no observan (no hay feedback)” (Kaplan y Norton, 2000, p. 298). Para solventar esta situación, ellos recomiendan tres remedios para recuperar la salud del sistema de gestión:

En primera instancia, se requiere enlazar la estrategia al presupuesto. La idea básica se fundamenta en que las empresas deben operar en ambientes con entornos cambiantes y

sustituir los presupuestos fijos en previsiones continuas. En segundo lugar, se recomienda cerrar el lazo de la estrategia. Para alcanzarlo, generalmente se utilizan reportes constantes y sistemas de *feedback*; es decir, retroalimentar constantemente la situación actual de los indicadores de la empresa y la estrategia propuesta. Finalmente, se aconseja a poner a prueba, aprender y adaptar. Para lograrlo, los directivos deben ser más analíticos y creativos. La retroalimentación se debe concentrar en evaluar la estrategia y ajustarla constantemente a las condiciones externas.

El quinto y último principio se refiere a la movilización del cambio mediante el liderazgo de los directivos. Dichos autores finalizan su propuesta al puntualizar que la condición más importante para el éxito es la propiedad y participación activa de los directivos. “Si los que dirigen la empresa no lideran el proceso, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no se aplicará y la oportunidad de obtener resultados revolucionarlos se perderá” (2000, p. 23).

Kaplan y Norton (2001) son insistentes al describir el CMI como un proyecto de cambio, que puede llegar a su madurez de dos a tres años. Este es un proceso de varias fases. En la primera, la movilización debe servir para que la organización tome conciencia de la necesidad del cambio. Este debe ir acompañado de tres acciones: establecimiento de una sensación de urgencia, creación del equipo que servirá de guía y, por último, el desarrollo de una visión y una estrategia.

La segunda fase se concentra en el “establecimiento de un sistema de gobernabilidad para guiar la transición” (Kaplan y Norton, 2000, p. 24). Este modelo procura romper con las antiguas estructuras de poder. Su objetivo es mostrar y reforzar los nuevos valores culturales.

Como cierre, se plantea la retroalimentación, porque ninguna empresa llega a tener una condición estable. Por lo general, surgen cambios externos e internos, que obligan a los directivos a realizar acciones correctivas. Esto se muestra en las constantes variaciones de estrategia que desarrollan las organizaciones que adoptan el CMI para ser competitivas y sostener su margen económico.

Con lo anterior, se concreta la necesidad de manejar gran cantidad de variables para que las estrategias y los objetivos se cumplan a corto y largo plazos. Habiendo definido los conceptos más relevantes, en el siguiente capítulo se procede a adaptarlos a la situación específica de la Agencia de Viajes Destinos S. A.

II. Entorno administrativo y estructural de la Agencia de Viajes Destinos S. A. y su perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento

2.1. Historia

La Agencia de Viajes Destinos S. A. se inicia como empresa comercialmente formalizada el 2 de enero de 1994. Concebida como un ambicioso proyecto del Lic. Porfirio Campos Morera, un joven visionario, tenaz y emprendedor, graduado en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo, a la temprana edad de 25 años. La idea original de esta aventura de negocios fue la de promover este país como destino turístico para los excursionistas nacionales. Durante los últimos doce años, el crecimiento de esta empresa ha sido admirable, considerando las grandes adversidades que ha tenido que afrontar: desde fraudes entre los mismos empleados hasta la entrada de fuertes competidores nacionales e internacionales. Pero como dice el Gerente General de la empresa: *Todas las adversidades se han vencido gracias a muchos factores, pero, principalmente, al excelente producto que se comercializa: las bellezas naturales de Costa Rica* (Barrantes, comunicación personal, 2006).

La empresa se centra en su actividad con una perspectiva profesional, en procura de contar siempre con los mejores productos turísticos y ofrecer el mejor servicio. En sus inicios, la agencia se focaliza exclusivamente en la oferta de paquetes turísticos al mercado nacional. Con el tiempo, la dirección desarrolla empresas filiales que se integran con el negocio central y se expanden al mercado internacional. De esta manera, nace lo que ahora se denomina Grupo Centroamérica Travel, conformado por un grupo de compañías que brindan diferentes servicios, pero todos con la misma línea: el turismo. A continuación una pequeña reseña de cada una de estas compañías.

La primera expansión del grupo fue Destinos Tour Operador. Su objetivo se fundamenta en abarcar el mercado creciente de turistas internacionales. Impulsado por el éxito que en los últimos años había tenido la Agencia de Viajes Destinos S. A. en el ámbito nacional,

la administración decidió desarrollar estrategias dinámicas para ganar posicionamiento internacional. Para alcanzar este objetivo, realiza negociaciones directas con agencias de viajes mayoristas de países tanto en Norte y Suramérica, como en Europa.

Así, en el año 1996, ante la creciente oferta de servicios turísticos, tanto a escala nacional como internacional, surge la necesidad de crear un boletín de información turística. En un principio, su fin era crear un medio propio para informar a sus clientes acerca de las opciones que podían elegir para viajar durante sus vacaciones. De acuerdo con esta idea, se crea la primera edición de lo que se conoce ahora como la revista *Destinos de Costa Rica*. Esta es la primera publicación orientada al turismo, producida y desarrollada por costarricenses y dirigida tanto a turistas nacionales como extranjeros. En la actualidad, se ha convertido en unos de los medios informativos turísticos más apetecidos, por su alto contenido periodístico, ecológico y variedad de información sobre hoteles, entretenimiento, restaurantes y artículos de inapreciable valor para el turista, sin dejar de lado la inigualable calidad gráfica que siempre la ha caracterizado. A la fecha, se imprime un total de 10.000 ejemplares, que se distribuyen tanto en Costa Rica como en otros países de América y Europa, con los que se tienen vínculos comerciales.

En el presente, el objetivo de la revista es informar sobre las riquezas naturales y culturales de los diferentes destinos turísticos que pautan en ella. La revista tiene dos metas claramente definidas: a) servir como guía práctica para los viajeros locales e internacionales y, b) ser intermediaria entre la Agencia de Viajes Destinos S. A. y su público meta. Más adelante, se describe en detalle cómo se cumple el objetivo b).

En su mayor parte, el contenido de la revista es informativo, con temas relacionados con el periodismo ecológico de los diversos sectores con atractivo turístico, así como cultura y gastronomía entre los países centroamericanos. Es importante destacar que las fuentes de información así como los reportajes periodísticos están orientados a incentivar al excursionista a conocer los distintos lugares con atractivos naturales y exóticos de cada región. Para la revista, *Los viajes son un método avanzado de desarrollo, educación intercultural y tolerancia entre los seres humanos* (Barrantes, 2006). Su grupo editor se caracteriza por ser ecléctico y pragmático, donde su prioridad es la objetividad basada en

el acuerdo y razonamiento y no en la imposición de compromisos publicitarios o presiones externas.

El surgimiento de la revista le dio un nuevo impulso a las actuales actividades del consorcio. Debido a la alta cohesión entre los negocios de este grupo, esta nueva inversión se convirtió en el complemento perfecto. En algunas ocasiones, la revista lleva a cabo contratos de canje con hoteles, restaurantes, empresas que realizan *tours* y transportes. Cuando el contrato se efectúa según esta modalidad, la Agencia de Viajes Destinos S. A. se encarga de vender las habitaciones, los *tours* o las cenas a precios más bajos de los que ofrecen las otras agencias en el mercado, para recuperar, en efectivo, los ingresos de la revista y obtener una comisión. De la misma manera, se realizan promociones, rifas o sorteos de *tours* y cenas para incentivar a los clientes, tanto de la agencia de viajes en estudio, como de Tropical Viajes y Centroamérica Travel Mayorista. Dichas promociones se describen más adelante.

Con el impulso de la revista, se crea la empresa Alternativa Publicidad. Esta nueva propuesta se empieza a hacer cargo de la estructura publicitaria del grupo, así como de la supervisión y coordinación de lo relacionado con diseño gráfico, papelería y páginas de Internet.

Poco tiempo después, la Gerencia decide integrarse al negocio del transporte de excursionistas hacia lugares turísticos. La idea es incluir el transporte en los paquetes vacacionales y ofrecerlo a los clientes de la agencia, de manera que no se tenga que estar lidiando con diversas empresas que se dedican a esa actividad. De acuerdo con esta iniciativa, se crea Tropical Viajes, con una de las flotillas más modernas de autobuses y microbuses especializados en esta actividad. Entre los servicios que brinda, están los *tours*, giras, excursiones y traslado de grupos grandes y pequeños en el país y fuera de este. Todas sus unidades están capacitadas para ofrecer un servicio, con los más altos estándares de profesionalismo, seguridad y, sobre todo, confortabilidad. Para complementar los servicios anteriormente citados, se cuenta con guías experimentados en brindar la información ecológica en distintos idiomas.

Recientemente, la empresa que se une al consorcio es Centroamérica Travel Mayorista. Esta compañía está encargada de montar paquetes atractivos para el turista nacional que desea conocer otras regiones fuera de Costa Rica. Estos paquetes incluyen transporte, ya sea aéreo, marítimo o terrestre, además del hospedaje, alimentación y otros servicios solicitados por los clientes. Lo más importante es satisfacer las necesidades del turista, así como ofrecer una mejor tarifa que se adecue al presupuesto de este.

2.2. Misión

A través de los años de operación, los directivos de la Agencia de Viajes Destinos S. A. decidieron crear la siguiente misión:

Ser la agencia de viajes preferida por todo aquel que requiera servicios turísticos en los mercados en que servimos. Es un compromiso de liderazgo y excelencia hacia nuestros clientes, para mejorar su calidad de vida con soluciones turísticas (Barrantes, 2006).

2.3. Visión

La visión de la empresa está redactada de la siguiente manera:

Nos proponemos ser la mejor opción con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales y extranjeros, crecer continuamente y ser reconocidos por la calidad de nuestros productos y servicios (Barrantes, 2006).

2.4. Organigrama

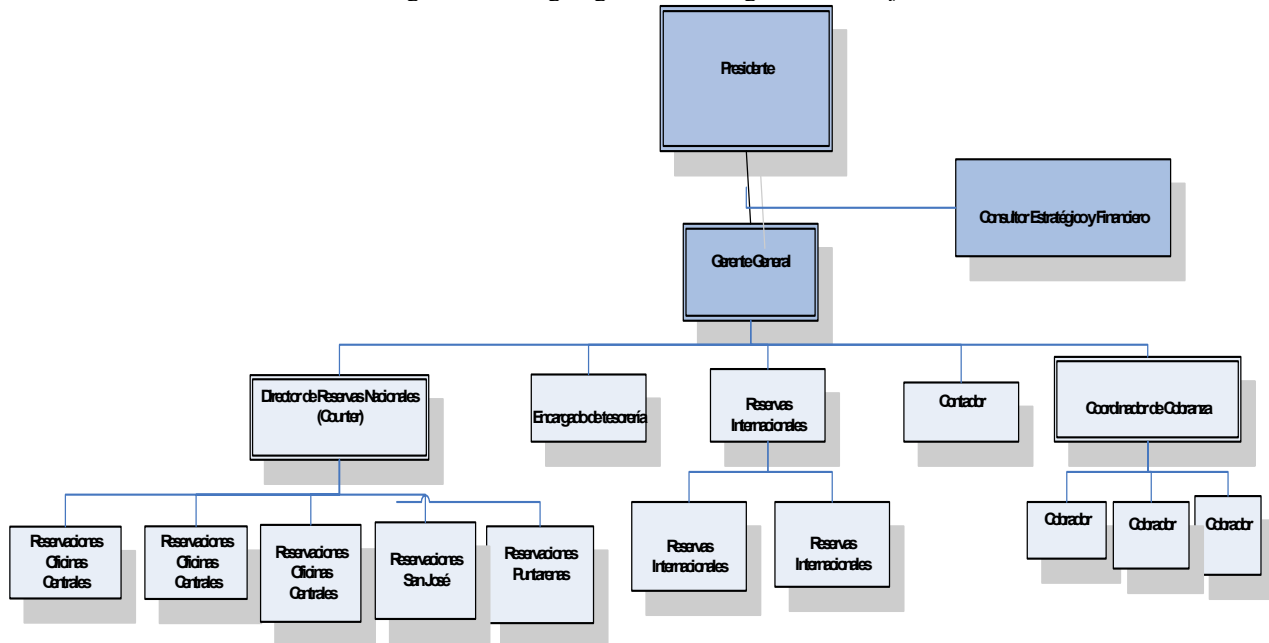
Al igual que muchas empresas familiares pequeñas, la Agencia de Viajes Destinos S. A. está estructurada con un organigrama vertical, de poca altura, centralizado en el núcleo operativo. Este se compone por personal que realiza directamente el trabajo básico de servicios, donde se concreta la actividad principal de la empresa.

Por otra parte, el ápice estratégico, o la alta dirección, se ocupa de que la organización cumpla, de manera eficaz y eficiente, con su misión. El objetivo es satisfacer los intereses de las personas que la controlan o tienen algún poder sobre la organización, en este caso específico, los mandos medios. La conformación de los directivos es la siguiente: el

presidente, Lic. Porfirio Campos, y el gerente general, Lic. José Barrantes. Ellos se encargan de desempeñar tres tipos de funciones básicas: la supervisión directa, las relaciones con el entorno y la definición de la estrategia que seguirá la empresa. En la última son asesorados por el MBA Arturo Baltodano.

A continuación, el organigrama de la Agencia de Viajes Destinos:

Diagrama 2.1 Organigrama de la Agencia de Viajes



Fuente: Barrantes, 2006.

Con respecto a la cultura informal –los empleados de la Agencia de Viajes Destinos S. A.–, está conformada, principalmente, por redes de amigos, o de personas que comparten unas necesidades comunes. Son fáciles de identificar, porque la velocidad de propagación de rumores y noticias por medio de ellas es muy rápida. La estructura formal facilita la comunicación con todos los colaboradores de la empresa. Según la información recabada por las entrevistas y la comunicación directa con algunos empleados, el investigador comprueba que los lazos de compañerismo en la empresa se forman a partir de relaciones de amistad como grupos informales. Esta está constituida por interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en todos los niveles de la organización formal. El trato entre jefes y subalternos es familiar y lleno de confianza. Aun cuando los individuos

están situados en diferentes niveles y sectores de la empresa, se crean relaciones personales de simpatía.

En relación con el liderazgo y la utilización del poder, se puede decir que es marcado en las líneas formales de mando. El investigador lo clasifica como autocrático, porque las decisiones son tomadas solo por el líder, quien fija los marcos de acción. Asimismo, plantea los planes de acción para el futuro, ya sean de corto, mediano o largo plazos.

Finalmente, pasando al tema del perfil del empleado, en la Agencia de Viajes Destinos S. A. se encuentran las siguientes características: respetuosos, empáticos, honestos y emprendedores. Además, se convierten en fuente de inspiración de confianza por el orden, la disciplina, el compromiso, tanto para los clientes como para el resto de socios comerciales.

2.5. Descripción del mercado actual

Específicamente en Costa Rica, la industria del turismo se desarrolló de manera sorprendente, tanto que hoy tiene un fuerte impacto en el desarrollo económico y social del país. A partir de 1993, según el *Estado de la Nación* (2004, p. 34), el sector se convirtió en la primera fuente generadora de divisas, superando así al banano como principal producto de exportación. En la actualidad, el turismo representa el 40% del total de las exportaciones de servicios, lo cual lo convierte en una de las mayores partidas del comercio internacional. En este sentido, la industria representa más del 24,3% de las exportaciones costarricenses y es un importante punto de equilibrio de la balanza de pagos.

A través de la historia, el turismo costarricense ha concretado diversos avances. En 1985, durante la administración Monge Álvarez, se desarrolla toda una estrategia gubernamental para diversificar las exportaciones no tradicionales. Entre las leyes promulgadas se encuentra la *Ley de incentivos turísticos*, que incluyó una serie de importantes beneficios fiscales para todas aquellas empresas dedicadas al turismo receptivo. Por este motivo, en ese lapso surgió una gran cantidad de empresas dedicadas a actividades relacionadas con el turismo. En este desarrollo del interés del turista

internacional por Costa Rica, colaboraron el aumento significativo en la oferta turística del país y el hecho de que muchas de estas empresas realizaran una importante labor de promoción del país en los principales mercados emisores de turismo en el mundo. Seguidamente, de 1994 al 2002, se presenta una época de retraso, pues no se asignaron fondos para esta actividad económica. De manera más reciente, durante la administración de don Abel Pacheco, por primera vez se declara el turismo de prioridad nacional.

Cabe agregar que otro factor –mencionado con frecuencia y que, sin duda, ayudó al desarrollo del sector turismo–, es el hecho de que hacia finales de la década de los ochenta se refuerza la tendencia mundial por la conservación del medio ambiente y los temas ecológicos. En respuesta a esto, el país ha logrado atraer a organizaciones como la Organización de Estudios Tropicales (OET), Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Al mismo tiempo, ha habido interés en crear un sistema de parques nacionales ejemplar y de relativamente fácil acceso que, en la actualidad, comprende un importante porcentaje del territorio nacional. Todo ello contribuyó a posicionar el país como un destino muy atractivo para todos aquellos turistas que, por razones profesionales o personales, estaban interesados en temas ambientalistas y naturales (Sánchez, Barahona y Artavia, 1996, p. 24).

Por otra parte, instituciones como el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), interesadas y preocupadas por el impacto turístico en las zonas de más afluencia, han promovido estudios para analizar todas las zonas del país y detectar qué productos se pueden ofrecer al turista, qué tipo de servicios se pueden dar, qué necesidades de infraestructura se van a requerir y cómo se pueden mercadear. Para lograrlo, se ha involucrado a los principales agentes de cada sector. Pero también ha habido preocupación por evaluar el efecto que puede causar en el medio ambiente y en la sociedad en el futuro.

Para poder describir de manera más idónea el mercado, es necesario dividirlo en el plano nacional e internacional, pues son mercados distintos, así como sus estrategias.

En el plano internacional, se debe contemplar el posicionamiento del país y de la región. En este sentido, existe un alto grado de consenso de la posición estratégica en la que se encuentra Centroamérica, porque es un puente geográfico, logístico, económico y cultural entre importantes países y regiones. Asimismo, posee una biodiversidad privilegiada. El clima tropical favorece el desarrollo de investigación científica sobre sus recursos naturales. De esta manera, se puede afirmar que Costa Rica, al ser parte de esta región, posee determinadas actividades económicas que se convierten en ventajas comparativas naturales.

Con respecto a las características demográficas del turista que visita Costa Rica, la edad varía uniformemente entre 15 y 60 años; siete de cada diez visitantes cuentan con estudios universitarios y de posgrado y poseen, en promedio, ingresos relativamente altos. Además, cerca del 70% son turistas que visitan por primera vez el país (ICT, 1996).

En relación con los precios de los diferentes servicios que utiliza el turista durante su visita al país, se señala que los precios de alquiler de vehículos son definitivamente altos. En cuanto a los precios de hospedaje y alimentación, la mayoría opina que los precios son apenas regulares. Dado que es ampliamente conocido que el turismo es un sector de muy alta elasticidad con respecto al precio, la relación calidad/precio de la industria turística costarricense puede convertirse, durante los próximos años, en un problema serio para su desarrollo. A su vez, los turistas manifiestan que lo más negativo de la visita al país es la infraestructura (que incluye señalización de carreteras y el estado del aeropuerto), contaminación de las ciudades –en especial San José– y la inseguridad ciudadana.

Pasando al lado del turismo nacional, este se ha venido convirtiendo en una actividad cada vez más lucrativa para la pequeña y mediana empresa. Barrantes opina que el turismo nacional puede jugar un papel primordial para mantener mejores tasas de ocupación en temporada baja, cuando la afluencia de turistas internacionales disminuye marcadamente. De acuerdo con el Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible, elaborado por el ICT, la familia costarricense promedio realiza entre uno y dos viajes vacacionales al año. Al agregar a este dato a aquellos turistas que viajan independientemente, se estima

que alrededor de 500.000 costarricenses realizan más de 900.000 viajes de turismo interno por año. Esto es significativo si se considera que el número de turistas internacionales no supera los 800.000 por año. A pesar del elevado número de viajes, el gasto generado por el turismo interno es muy inferior al producido por el turista internacional.

Según las estadísticas del *Estado de la Nación*, las empresas dedicadas a actividades turísticas están situadas en un sector estratégico y en expansión en el país. Como se aprecia en el gráfico 2.1, el flujo de turistas ha aumentado un 22,1% del 2001 al 2004. Consecuente con lo anterior, el gráfico 2.2 muestra crecimiento del 19,29% en el ingreso de divisas por concepto del turismo. Si bien es cierto esta es una fortaleza para todas las empresas dedicadas al turismo, la Agencia de Viajes Destinos S. A. ha podido sacar provecho de este crecimiento ascendente durante estos años, por su dinamismo y atención al entorno.

Gráfico 2.1 Ingreso de turistas a Costa Rica

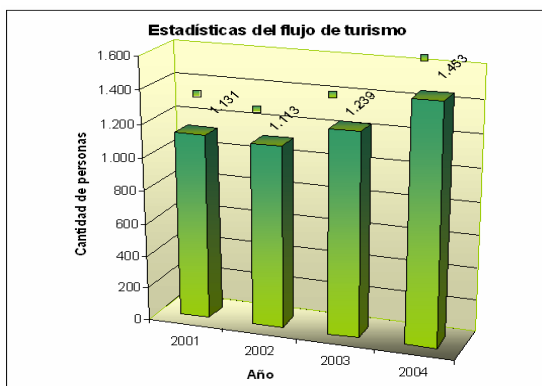
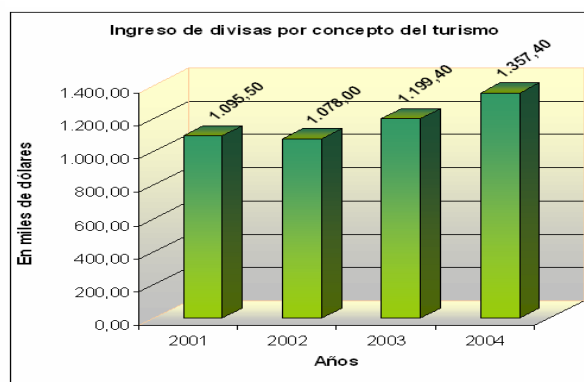


Gráfico 2.3 Ingreso de divisas por turismo.



Fuente: Tomado del *Estado de la Nación*, 2004, p. 45

Para el 2005, Costa Rica se sitúa como el país con más llegadas de turistas extranjeros en toda Centroamérica y el que obtiene de este rubro la mayor cantidad de ingresos económicos. Esta es una ventaja favorable específicamente para las empresas dedicadas al desarrollo turístico porque aumenta su mercado potencial en el nicho específico que atiende. Con esta información, la empresa tiene la ventaja de diseñar estrategias para agrandar su participación de mercado.

Tabla 2.1 Análisis Comparativo en Centroamérica

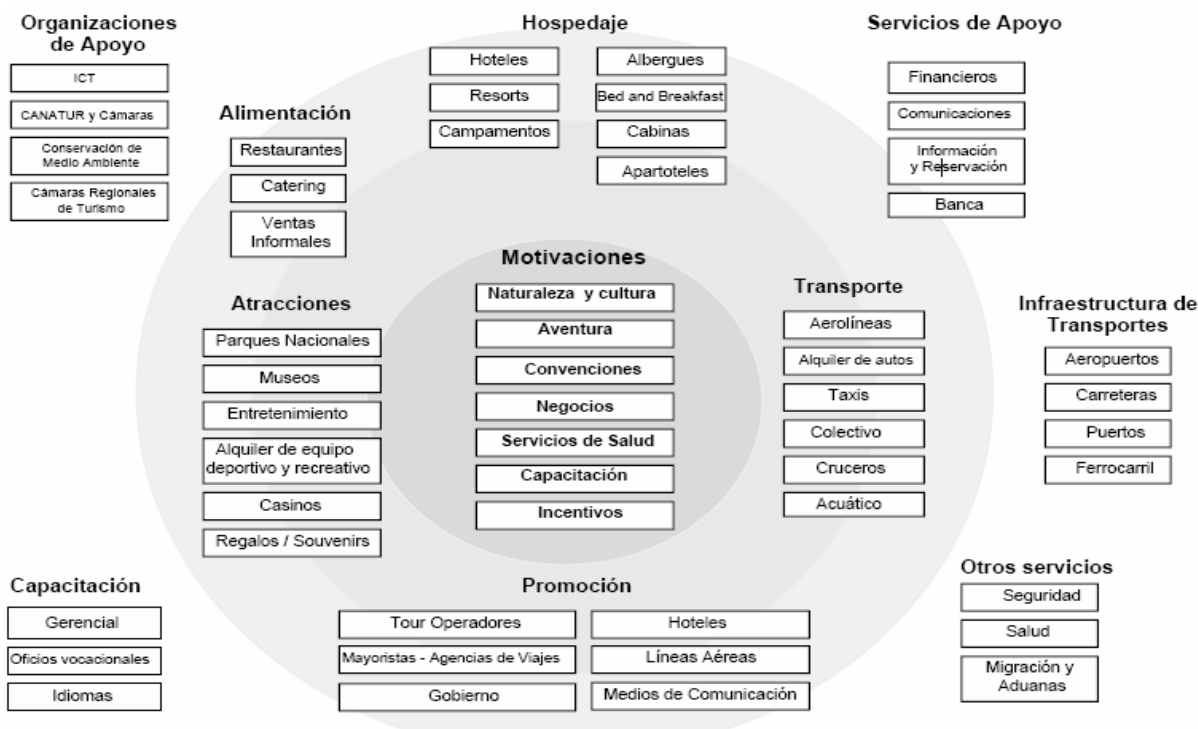
Año 2005	Llegada de visitantes	Ingresos económicos (Millones de US\$)
Costa Rica	1.671	\$1.589,50
Guatemala	1.298	\$868,80
El Salvador	1.154	\$644,21
Honduras	749	\$431,30
Panamá	661	\$971,00
Nicaragua	700	\$186,00
Belice	184	n/d
Total	6.417	\$3.101,31

Fuente: Tomado de *Marketing del Turismo*, 2005, p. 3.

La situación en la que el consorcio al que pertenece la Agencia de Viajes Destinos S. A. se desenvuelve, permite que la empresa tenga una amplia disposición en la oferta de servicios diversificados para brindar a sus clientes, con precios más asequibles. En este aspecto, se citan las siguientes actividades: reservación de habitaciones en hoteles, pensiones, cabinas, albergues, transporte marítimo y terrestre, restaurantes, guías turísticos, publicidad, canjes y oficinas de información. Esto se convierte en una fortaleza, pues ninguna otra agencia de viajes se ha diversificado internamente, con integración hacia atrás y hacia delante, como lo ha hecho la compañía en estudio. Las otras empresas tienen que negociar con otros terceros para lograr la oferta que la agencia brinda, lo cual afecta, en su mayor parte, el precio.

Dejando de lado el origen del turismo, es importante conocer como está dividido y agrupado el turismo, específicamente en Costa Rica. Como se ha mencionado en esta investigación, el turismo no es solo lo concerniente al servicio de hotelería. Existen otras industrias turísticas afines, como son las de transporte, alimentación, atracciones, *tour* operadores (en donde se incluye la empresa en estudio), servicios de apoyo y capacitación, que deberían analizarse con mayor intensidad si lo que se pretende es desarrollar el sector como un *cluster* competitivo en el ámbito internacional. En el siguiente gráfico se muestra la estructura del turismo en Costa Rica y todos los sectores relacionados.

Diagrama 2.2 . Sectores relacionados con el turismo en Costa Rica



Fuente: Sánchez, Barahona y Artavia, 1996, p. 24.

Para efectos de esta investigación, se analizan las actividades pertinentes; es decir, donde la Agencia de Viajes Destinos S. A. tiene, específicamente, su ámbito de acción: agencias de viajes y hospedaje.

Al iniciar con la oferta hotelera, se pueden citar de diversas proporciones. Entre los registrados por el ICT, se encuentran desde el Hotel Playa Tambor, con 408 habitaciones hasta el Hotel Rara Avis Lodge, con 8 habitaciones (Sánchez, Barahona y Artavia, 1996, p. 24). Actualmente, el 65% de los establecimientos hoteleros se encuentra fuera del Valle Central. Las zonas de mayor auge en los últimos diez años han sido Guanacaste, el Pacífico Central (principalmente, Jacó y Manuel Antonio) y Puntarenas (muy influido por la creación del Hotel Fiesta y el Playa Tambor en esa zona).

En contraste con el 56% de la oferta de habitaciones que se encuentra en Guanacaste, Puntarenas, y Limón, las llanuras del norte solo cuentan con un 8% de las actividades económicas tradicionales. Se puede afirmar que la industria turista ha sido una fuerza económica importante en revitalizar las áreas rurales de Costa Rica, lo que implica, a su vez, un mayor aprovechamiento del territorio y sus recursos.

Por otro lado, las agencias de viajes han tenido un protagonismo trascendental en este sector. En función de su actividad, se pueden clasificar como: operadora de *tours*, minoristas de turismo receptivo y agencias mayoristas.

Las agencias operadoras de *tours* realizan actividades exclusivamente con este fin, para ofrecer al turista nacional o extranjero sus *tours* o paquetes dentro del territorio nacional. Un ejemplo sería la empresa Ríos Tropicales, que lleva a sus clientes a practicar *rafting* por diversas cuencas fluviales del país. En este grupo se incluye una importante oferta no cuantificada de microempresas de transporte que compiten como operadora de *tours* y que no están registradas. Estos organizan una visita a algún lugar atractivo con un grupo de turistas que le ha proporcionado un recepcionista o empleado de un hotel, a cambio de una comisión. Su efecto es valorado por el sector como muy negativo, dado que sus servicios no ofrecen garantías de seguridad y no alcanzan la calidad que merecen nuestros visitantes. Además, para conseguir clientes, a cambio dan porcentajes de sus ganancias demasiado elevados para poder ser rechazados por sus proveedores (Sánchez, Barahona y Artavia, 1996, p. 24).

Con la creciente cantidad de operadores, la innovación se hace necesaria. Sin embargo, el consumidor final no tiene capacidad para elegir entre unas empresas u otras, sino que acepta aquellas que le recomiendan, que, en muchas ocasiones, son las que ofrecen al proveedor la comisión más atractiva.

Además, las agencias minoristas de turismo receptivo son aquellas que brindan directamente a los usuarios diferentes tipos de productos y servicios, los cuales son desarrollados por muchas otras empresas. En este grupo existe una amplia gama de empresas, que va desde las que operan con un teléfono y fax, por medio de comisiones,

hasta grandes agencias minoristas, con altas inversiones en activos y personal profesional. La Agencia de Viajes Destinos S. A. se inició en esta clasificación. Se estima que esta industria está formada por unos 80 miembros formalmente establecidos y en operación, de los cuales una parte importante la constituyen entidades de pequeño y mediano tamaño. Las más sobresalientes en términos de ingresos son: TAM, Swiss Travel, Tikal, Destinations Costa Rica y CAT Tour (ICT, 2004).

También cabe agregar que están las agencias mayoristas. Estas son las que comercian planes, paquetes y demás productos turísticos exclusivamente por medio de agencias minoristas emisoras. Un ejemplo es la Agencia de Viajes Destinos S. A., que desde hace poco tiempo se integró en el mercado internacional y hace negociaciones con diferentes agencias mayoristas de América y Europa.

Sin embargo, es una industria compleja, porque muchas veces esta relación no está tan clara cuando, por citar un ejemplo, una operadora de *tour* realiza también funciones de agencia minorista, o bien, porque la misma empresa vende directamente sus actividades a un proveedor internacional, con unas comisiones mucho más elevadas de las que pudiera ofrecerle el intermediario local, la agencia minorista. Este es el caso de la Agencia de Viajes Destinos S. A., que, en su búsqueda por ampliar el mercado y explorar nuevas opciones, se ha integrado en los tres ámbitos.

2.6. Estado actual de la perspectiva financiera

Como es bien sabido –además de ser usual en las empresas–, los objetivos financieros son el tema más común de discusión entre los gerentes y accionistas. A estos jefes les interesa en cuánto puede la empresa hacer crecer sus inversiones. Incluso, muchos gerentes toman decisiones basados únicamente en estos objetivos, dejando de lado las demás perspectivas que se consideran en la implementación de un CMI. En resumidas cuentas, según esta práctica, la perspectiva financiera representa los objetivos a largo plazo de la organización, además de servir de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas en cuestión. Por tal motivo, estos deben ser específicos y

adaptables a cada unidad del negocio, de manera particular y a la medida de sus necesidades.

Según Kaplan y Norton, las perspectiva analizada en este apartado debe determinar unas métricas financieras apropiadas a sus estrategias y definir la actuación económica que se espera de la estrategia y de las demás perspectivas (1997, p. 60). Para demostrarlo, ellos dividen las etapas de vida de las empresas en tres estados: crecimiento, sostenimiento y cosecha. Otros autores, como Rohn (2004, p. 4) subdividen estas etapas de manera más granular, pero para efectos prácticos se utilizará la división expuesta por los autores inicialmente mencionados.

La Agencia de Viajes Destinos S. A. se encuentra en un estado de crecimiento, aun cuando lleva ya más de una década en operación. Esto se justifica porque, según Baltodano y Barrantes (comunicación personal, 2006), la empresa tiene planes, a corto, mediano y largo plazos, de dedicar recursos a intensificar y desarrollar los servicios existentes y nuevos productos. Conjuntamente, hay planes de construir nuevas y mejores instalaciones, sobre el terreno que ocupa el inmueble actual, situado en el barrio Francisco Peralta. Lo anterior, con el fin de adaptarlo mejor a las necesidades de sus empleados y a la comodidad de sus clientes. Asimismo, se trazaron planes a mediano plazo de mejorar la infraestructura de tecnologías de información y desarrollo de aplicaciones de comercio electrónico para aumentar su presencia en la web. Al mismo tiempo, se encuentra continuamente en constante negociación con sus proveedores de *tours*, transportes, cabinas y habitaciones de hoteles, para obtener mejores tarifas y paquetes promocionales.

Según el gerente general, la intención financiera ha girado en torno a aumentar el porcentaje de ventas en los mercados específicos de la clase media y alta, en relación con el mercado nacional, así como del turista extranjero. Hasta el momento, su estrategia ha sido llegar a estos clientes, ofreciendo una gran variedad de productos y servicios que se adapten a las necesidades y recursos económicos de estos. Aun cuando no se especificó de manera manifiesta, su táctica se ha basado en brindar una oferta con un mayor valor agregado que su competencia. Sin embargo, debido a la falta de instrumentos,

metodologías y técnicas para su métrica y seguimiento, se le ha complicado observar los resultados de sus esfuerzos en tan afable tarea.

De conformidad con lo anterior, el Lic. Barrantes, en respuesta a la necesidad de ampliar el alcance de su negocio y afianzar su posicionamiento en el mercado, identificó nuevas aplicaciones a los productos que comercializa, que en este caso son los viajes y habitaciones de hotel. Entre las nuevas iniciativas, ha tenido la idea de comercializar los viajes no solo para turistas, sino también para ejecutivos y viajes de negocios. Como lo indica en la entrevista, ahora apunta a empresas con ejecutivos que constantemente necesitan viajar dentro del país y fuera de él, para ofrecerles soluciones cómodas y eficaces, que les evite preocuparse por buscar hoteles, transporte, alimentación y reservaciones. De acuerdo con lo expuesto por Kaplan y Norton, estas estrategias son familiares en empresas que se encuentran en la fase de sostenimiento (1997, p. 66), pero igualmente aplicables en la fase de crecimiento, porque están explorando nuevos mercados. Nuevamente, se nota la deficiencia de medidas cuantificables para medir cuánto más puede la empresa obtener con esta acción, y si el esfuerzo e inversión para llevarla a cabo son financieramente justificables.

Conforme a lo anterior, el Gerente General tiene planes de asociarse con alguna entidad financiera y desarrollar una tarjeta de crédito aplicable en *tours*, hoteles, restaurantes, habitaciones de hotel, tiquetes aéreos, alquiler de automóviles y transporte en general, tanto para excursionistas nacionales y extranjeros, cómo para ejecutivos viajeros. Esta iniciativa es ambiciosa y muy prometedora. La empresa podrá hacer llegar sus productos y servicios a nuevos mercados. Lo anterior puede constituirse en una vía directa para el crecimiento de los ingresos de la empresa. Tomando en consideración que tanto el Banco Interfin como Banca Promérica, con base en sus estados financieros de abril 2005 a abril 2006, la consideran como una empresa estable y con altos índices de confiabilidad. Con este apoyo, una de las mayores barreras para lograr este objetivo se encuentra aventajada favorablemente.

Otra situación que supera a la empresa de sus más fuertes competidores es la gran sinergia que sus administradores han desarrollado con conglomerados a los que la

Agencia de Viajes Destinos S. A. pertenece. Como se mencionó anteriormente, coopera con las otras unidades estratégicas para lograr negociaciones ventajosas para las dos partes y traspasárselas en el precio al cliente. Un ejemplo concreto de esta situación se da en el manejo de canjes que hace la revista para algunos hoteles y restaurantes que pautan en ella. En el caso de restaurantes, se han efectuado promociones y rifas para publicitar a la agencia y el atractivo es, por lo general, una cena o un *tour* gratis. Aquí, cabe la necesidad de traducir la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples “unidades de negocios”, acción que por el momento no se está realizando.

En esta perspectiva, es factible analizar acciones que logren la reducción de costos para la mejora de la productividad. Además, en relación con este tema, el Gerente General ha pensado en la reducción de costos por medio de la automatización especializada y procesos normalizados, como los son algunas funciones administrativas y rutinarias. También ha tenido la idea de formalizar un sistema centralizado de reservas, tanto para los clientes en general como para las agencias mayoristas, utilizando los recursos de Internet. Si bien es cierto que Kaplan y Norton expresan que “esta actividad puede entrar en conflicto con la flexibilidad necesaria para personalizar los nuevos productos y servicios para los nuevos mercados” (1997, p. 69), la actividad propia de las empresas está en crecimiento. Esta idea puede utilizarse como estrategia de crecimiento para aumentar la productividad de los ingresos, siempre y cuando esté bien planificada y se realice progresivamente y con estricto seguimiento. Asimismo, esta maniobra puede ayudar a reducir los costos unitarios en materia de reservaciones, bajo la premisa de que los canales electrónicos son de menor costo que los manuales realizados por los agentes de reservaciones en el *call center*.

En resumen, la iniciativa de esta perspectiva aplicada al caso específico de la Agencia de Viajes Destinos S. A., es medir el esfuerzo de cada acción mediante la cantidad absoluta de los gastos sobre los ingresos totales. Al insistir en la necesidad de implantar métricas y procedimientos de control, la empresa debería aprender a equilibrar sus estrategias de crecimiento y reducción de gastos para que no interfieran en la consecución de objetivos de servicio al cliente y de procesos internos.

Para finalizar con el estado actual en la perspectiva financiera, se hace necesario considerar algunas razones y conceptos financieros, pese a la falta de información reciente, debido a trastornos internos de la contabilidad de la empresa. En primer término, se considera el ciclo de caja. Este concepto representa, a grandes rasgos, “el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos de los proveedores en cobros de sus clientes” (Kaplan y Norton, 1997, 72). Según este matiz, lo más deseable es tener un ciclo de caja lo más cercano a cero días, o negativos si fuera posible. Cuando un ciclo de caja es negativo, quiere decir que la empresa paga a sus proveedores después de recibir el dinero de los clientes. Pocas empresas tienen esta capacidad, afortunadamente, la Agencia de Viajes Destinos S. A. posee esta ventaja. Esta situación es más notable en las negociaciones de contratos de clubes de viajes, en donde los clientes van pagando mes a mes un abono a su plan de vacaciones, hasta completarlo. La empresa utiliza estos ingresos para financiar contratos que han sido cancelados y el restante lo coloca en inversiones de corto plazo, en bancos y entidades financieras. Con el fin de tener una idea clara de estos detalles, en el siguiente capítulo se hace un análisis más profundo de las principales razones financieras.

2.7. Estado actual de la perspectiva de los clientes

Según la teoría del CMI, la perspectiva del cliente es la que se encarga de ayudarles a las empresas a tener una idea clara acerca de los segmentos del mercado donde debe concentrar sus esfuerzos. Existe un gran número de indicadores que se pueden analizar de acuerdo con esta perspectiva. Entre los más comunes que se presentan en la implementación de un CMI, están la cuota del mercado, la retención y el incremento de clientes, el nivel de satisfacción y, principalmente, la rentabilidad de cada cliente, individual o colectivo. A continuación se presenta un análisis situacional de estas variantes, específicamente en la Agencia de Viajes Destinos S. A.

El tema en cuestión es quizás uno de los más importantes para el éxito de los negocios de una empresa. En el pasado, era el aspecto al que menos se le prestaba atención. Gradualmente, los directivos entendieron que los clientes proporcionan el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa, en virtud del cual, sin ellos, el

negocio no tiene razón de ser. Siendo consecuente con la idea de Kaplan y Norton, el investigador rescata el siguiente concepto: “(...) las unidades del negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo y entregar productos y servicios que sean valorados por sus clientes” (2007, p. 78).

Lo ideal para cualquier empresa es satisfacer todos los mercados al mismo tiempo, pero la historia ha demostrado que, en el intento de hacerlo, el resultado es siempre desfavorable. El Gerente General de la empresa en análisis tiene claramente definido el segmento del mercado que desea satisfacer. En su criterio, el mejor nicho para la Agencia de Viajes Destinos está en la clase media y alta, que aprecian un servicio de calidad y valor agregado, en lo referente al turismo local y al vacacionista proveniente de Europa y Norteamérica. Lo anterior es válido tanto para reservaciones directas como planes de ahorro. De acuerdo con la experiencia de este funcionario, los turistas de clase baja y media, que buscan diferenciación por precios bajos, además de no ser rentables, tienen un mayor índice de quejas y no son fieles a la empresa, pues se irán con el que les provea un precio más bajo. El desgaste del personal de ventas y el servicio que se brinda no es considerado valor agregado para este segmento del mercado, que solo se preocupa por precios bajos.

Kaplan y Norton aconsejan traducir la declaración de la visión y estrategia de la empresa en objetivos concretos, basados en el mercado y los clientes. En este punto, el investigador visualiza la inconsistencia existente entre la visión de la empresa antes expuesta y el mercado meta que el Lic. Barrantes desea englobar. Esto, porque no es clara la diferenciación del mercado al que se desea satisfacer. En el siguiente capítulo se propone una nueva propuesta de visión para la empresa.

Aun cuando la empresa tiene claro el segmento seleccionado, todavía no se realizan estudios estadísticos ni mercadológicos del tamaño real de este mercado, ni de sus gustos y preferencias específicas. Kaplan y Norton plantean un quinteto de indicadores centrales, de los que se deriva en gran parte el análisis de esta perspectiva, como se muestra en el diagrama siguiente. Para que el razonamiento de estos indicadores se apegue a la realidad

del mercado de la Agencia de Viajes Destinos S.A., los estudios antes descritos serán expuestos por el investigador en el capítulo siguiente.

Gráfico 2.2 Indicadores centrales de la perspectiva del cliente



Fuente: Kaplan y Norton , 1997, p. 81.

Como no se ha realizado ningún estudio de este tema por parte de la empresa, los directivos desconocen la cuota del mercado que está atendiendo y no poseen métricas o metodologías para averiguarlo. En cuanto a la retención de los clientes, el Gerente General conoce de antemano la importancia que esta reviste y las ventajas económicas que conlleva, en comparación con atraer nuevos clientes. Sin embargo, no se han desarrollado encuestas para medir la fidelidad del cliente ni su satisfacción para cumplir mejor con sus expectativas y necesidades.

Si bien es cierto faltan algunos datos para medir los indicadores anteriormente citados, la dirección sí ha desarrollado estrategias mercadológicas para aumentar la cartera de clientes del segmento de interés. Entre los proyectos que el Lic. Barrantes ha promovido, se encuentra el desarrollo de un boletín informativo mensual, el cual es incluido en los periódicos de mayor circulación en el medio. El boletín pauta una serie de promociones especiales de hoteles, alquiler de autos, restaurantes y *tours* destinados al público meta. Se imprimen 15.000 ejemplares, de los cuales 5.000 se incluyen en el periódico *La Nación* y se distribuyen en las zonas metropolitanas de clase media y alta; 5.000 en *La República*; 2.000 se envían a zonas fuera del Área Metropolitana y el resto es distribuido en residenciales de mayor plusvalía. Además, se publican anuncios con ofertas especiales en una de las cadenas de radio más escuchadas, como lo es Omega Estéreo.

El Gerente General afirma que estas iniciativas han tenido un gran éxito, pues la cartera de clientes ha aumentado; sin embargo, no se ha cuantificado el rendimiento generado por cada una de estas inversiones publicitarias. Si bien es cierto que cada uno de estos proyectos se ha planeado utilizando perspicazmente las ventajas de las empresas que conforman el consorcio, se hace necesario enfatizar en la importancia de evaluar su efectividad y rendimiento mediante indicadores de gestión.

Más allá de los indicadores antes expuestos, la empresa ha conseguido mejorar la propuesta de valor, mediante tres criterios: la mejora de sus productos y servicios, la relación con los clientes, y la imagen y el prestigio de la empresa. La Agencia de Viajes Destinos S. A. se asegura de que las instalaciones de los hoteles que comercializa sean agradables, cómodas y seguras. Con base en las encuestas practicadas a los clientes, la atención tiene un promedio de muy buena, y la atención al cliente es personalizada, constante y consistente con la imagen que la empresa trata de fortalecer.

2.8. Estado actual de la perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, Kaplan y Norton exponen que lo más importante es que los directivos identifiquen los procesos críticos donde deben sobresalir con excelencia, para satisfacer los objetivos de los accionistas y de los segmentos del mercado seleccionado (1997, p. 130). En el caso específico de la Agencia de Viajes Destinos S. A., para cumplir con este objetivo, la administración se concentra únicamente en tomar medidas para controlar, vigilar y mejorar los procesos operativos del negocio. En contraste, el CMI propone que las demandas del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos, mediante la identificación de una cadena de valor. Esta cadena de valor se concentra en crear valor agregado para los clientes y producir resultados financieros positivos. Dicha metodología se divide en tres secciones: innovación, operaciones y servicio de posventa. El objetivo de esta sección es identificar las acciones que se están desarrollando, con respecto a la cadena de valor, y describirlas puntualmente, para que en el capítulo siguiente se pueda proponer un análisis de la situación, de manera que en el capítulo final se puedan obtener conclusiones y recomendaciones basadas en el CMI.

Con la información recabada por las entrevistas con el Gerente, el consultor y las encuestas realizadas a los empleados, se puede identificar, en primera instancia, una asincronía en relación con los objetivos de cada departamento. En otras palabras, cada departamento de la empresa establece de manera individual sus metas y objetivos, sin tomar en cuenta, explícitamente, los objetivos, la misión y la visión de la empresa, ni el criterio de los demás departamentos. El proceso, según lo expone Barrantes, se lleva a cabo por medio de reuniones con el encargado de cada departamento, cada quince días. Si bien es cierto el Gerente General posee una visión integral del rumbo de la compañía y una estrategia para causar sinergia entre los departamentos, el personal no es consciente de los propósitos de este.

Las estrategias de Baltodano están enfocadas en mejorar la calidad de los servicios, aumentar al máximo los rendimientos, reducir los gastos y costos de los procesos. Estas maniobras se orientan a optimizar la perspectiva financiera, sin tomar en consideración las demás perspectivas que el CMI establece: “En el CMI, los objetivos e indicadores para las perspectivas del proceso interno se derivan de las estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de accionista y de los clientes” (Kaplan y Norton, 1997, p. 107). Sus intenciones han tenido buenos resultados, a pesar de existir varios factores en su contra, entre ellos, como se citó anteriormente, la falta de consistencia en los estados financieros e instrumentos adecuados para el control y seguimiento de sus planteamientos.

Según la visión de la Agencia de Viajes Destinos S. A., parte de su ideología consiste en convertirse en la mejor opción para satisfacer los requerimientos de su mercado meta. Con esta iniciativa, los administradores conocen la necesidad de brindar un servicio que el cliente valore y sea asequible. No obstante, la maniobra anterior no es consistente o planificada de una forma en la que se determine cuál es el servicio específico que cada cliente necesita y aprecia. Hasta el momento no hay una retroalimentación formal de los servicios que se prestan ni un servicio de posventa formalmente establecido. Las necesidades de los clientes están siendo determinadas por los mismos gerentes de departamentos y administradores. Es importante mencionar que las exigencias y requerimientos de los clientes están en constante evolución y redefinición, en un mercado

tan competitivo como en el que esta agencia de viajes está inmersa. La empresa responde de manera reactiva a las condiciones del mercado y no de manera *proactiva*, influyendo en las demandas de sus clientes.

Con respecto la primera sección de la cadena de valor, Kaplan y Norton explican que cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para sus clientes y producir resultados financieros favorables. Por lo general, esto se logra mediante la innovación, la investigación de las necesidades emergentes y latentes de los productos y los servicios y por ultimo el diseño de estos para satisfacer estas necesidades (1997, p. 110). En otras palabras, la investigación y desarrollo (I y D) es un proceso formal que se aplica en la mayoría de los negocios. De esta manera, la I y D es una actividad interna crítica y formal en el proceso de creación de valor. En muchos casos, incluido el de la Agencia de Viajes Destinos S. A., las empresas están anuentes a dedicar fondos para realizar análisis de mercado, en donde se reconozca tanto la posición de la empresa en la mente del consumidor, estudios de la competencia y las exigencias de los clientes. Para estas empresas, identificar y cultivar los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades de los clientes existentes son parte de la I y D. Lo anterior es importante porque es la base para poder diseñar y desarrollar los productos específicos para estos mercados, de manera que permitan alcanzar sus objetivos estratégicos. En la actualidad, la Agencia de Viajes Destinos S. A. no conoce específicamente el tamaño del mercado que desea atender, no posee estadísticas generales del turismo nacional y extranjero, ni ha realizado últimamente investigación para identificar los requerimientos específicos de sus clientes ni los precios objetivos de los servicios que ellos esperan, así como los que tiene la competencia. Cuando se realiza una promoción o se lanza un anuncio publicitario, no se conoce con claridad el efecto que provoca en los clientes. Ni siquiera se conoce el efecto específico en los ingresos, al ser la estrategia aplicada por los administradores eminentemente financiera. De acuerdo con Barrantes, se sabe que el efecto es positivo, pero no se conoce cuánto, ni la cantidad específica de ingresos que se generó en respuesta a ese esfuerzo mercadológico.

Sin tener una clara identificación del mercado y sus exigencias por la falta de I y D, la creación de valor del proceso operativo se ve limitada. Según lo expresan las encuestas de

los clientes, el servicio al cliente entregado por las agentes de ventas es personalizado y agradable. El servicio, tanto en la oficina como vía telefónica, es grato, eficiente, consistente y oportuno. Además de un buen servicio, el producto comercializado en este caso es de óptima calidad. Aun cuando la empresa en estudio no cuenta con herramientas de control y seguimiento para verificar la calidad de sus servicios, no parece requerir mejoras considerables. Tampoco existen indicadores de flexibilidad de las características específicas del producto ni de los servicios que crean valor para el cliente.

Finalmente, en cuanto a la última sección de la cadena de valor, que representa el servicio de posventa, a continuación se analiza la situación de la Agencia de Viajes Destinos S. A. Los principales exponentes del CMI explican que los servicios de posventa incluyen las actividades de garantía y reparación, tratamiento de defectos y devoluciones, procesamientos de pagos, así como atención de quejas y reclamos. Para el caso en estudio, el servicio de posventa se limita a la retroalimentación del trato brindado en oficina y la calidad de los productos ofrecidos, las facilidades dadas al cliente y si estas son efectivas. También se cuenta un buen sistema tecnológico, con el fin de conservar la información personal del cliente, así como sus gustos y preferencias; esto, para realizar un perfil de dicho cliente y poder ofrecerle en el futuro productos y servicios, de acuerdo con sus particularidades y predilecciones. Los servicios de posventa superiores pueden medir la atención al cliente mediante indicadores como tiempos, calidad, coste y fidelidad de los clientes. Asimismo, esta información es útil para crear canales más cómodos y rentables para los clientes a la hora de dar un servicio más ágil y placentero.

La empresa en estudio no posee, formalmente, lineamientos ni metodologías definidas para desarrollar un servicio adecuado de posventa. Si bien es cierto gran parte de la información de los clientes se almacena mediante la plataforma tecnológica, esta no se está utilizando para conocer mejor a los clientes propios y obtener una retroalimentación de parte de estos, tras haber tenido acceso a los servicios prestados.

2.9. Estado actual de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Como se ha tratado varias veces en esta investigación, el CMI es una estrategia integral de la empresa. Para alcanzar los objetivos y metas financieras, del cliente y de los procesos internos, todos los colaboradores de la organización deben tener la capacidad técnica, un adecuado nivel de entrenamiento y conocimiento del negocio, con el propósito de poder ayudar a cumplir con las metas trazadas por la Gerencia. Kaplan y Norton proponen que “los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización” (1997, p. 159). De acuerdo con sus recomendaciones, los indicadores más frecuentes en esta perspectiva, refiriéndose a los empleados, son su satisfacción, productividad y retención. Estos se relacionan con temas como la disponibilidad de la información, el grado de equiparación del personal, el trabajo en equipo y el compromiso de cada empleado con los objetivos estratégicos del departamento. Seguidamente, se presenta un diagrama donde se muestran los medios en indicadores claves que estructuran esta perspectiva.

Diagrama 2.3 Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Kaplan y Norton , 1997, p. 142.

Como lo menciona Freemantle, la base de una organización y los primeros clientes de una empresa son sus empleados (2001, p. 134.). Estos son la cara de la organización, especialmente los que atienden a los clientes, quienes, por lo general, son los menos remunerados. Kaplan y Norton, con su experiencia en la implantación de CMI en varias empresas de múltiples sectores de la economía, dicen que generalmente las empresas ya

tienen alguna idea o propuesta para mejorar las otras perspectivas, pero esta siempre es a la que menos esfuerzo, recursos o atención se le dedica. Los directores, enfocados en una visión financiera, con resultados a corto plazo, encuentran poco sostenible las inversiones orientadas a fortalecer la capacidad del personal para mejorar sus labores diarias, en los sistemas y procesos de la organización. Incluso, Quirós menciona, con su amplia experiencia en la consultoría administrativa en empresas costarricenses, que los cursos y capacitaciones se toman a veces como recompensas, donde los empleados no logran aprovechar el verdadero valor de estas oportunidades. El CMI propone invertir para el futuro, no solo en las áreas tradicionales, como la investigación y el desarrollo, sino, también, en la infraestructura personal, en sistemas y procedimientos (Kaplan y Norton, 2007, p. 140). En esta sección se describirá metódicamente el estado de cada uno de estos temas en la Agencia de Viajes Destinos S. A., a fin de tener una base general para su análisis en el siguiente capítulo.

Con base en las encuestas realizadas a los empleados de la Agencia de Viajes Destinos S. A., actualmente no hay ningún programa de capacitación y crecimiento para mejorar las habilidades de estos. Tampoco existe la posibilidad de aprender sobre nuevas tareas o habilidades para desarrollar mejor el trabajo que estos empleados realizan. Entre algunas de las recomendaciones de ellos para mejorar sus destrezas laborales, están los seminarios de servicio al cliente, actualización de las herramientas informáticas y capacitación en el uso de estas y cursos de inglés. Kaplan y Norton señalan que “las ideas para mejorar los procesos de actuación de cara a los clientes deben provenir cada vez más de los empleados, que son los que viven de cerca los procesos internos y con los clientes” (1997, p. 141).

En la mayoría de los casos, es importante que todos los empleados conozcan acerca de la empresa, el negocio de fondo, la competencia y su situación con respecto a las políticas del Gobierno. Pretender que esta información se maneje competentemente por todos los empleados, no es factible, pero sí sería de gran utilidad para los mandos estratégicos que toman decisiones. En el caso de la Agencia de Viajes Destinos S. A., los trabajadores que se relacionan directamente con el servicio al cliente deberían tener un conocimiento general sobre los productos que comercializan, además de poder identificar el mercado

meta al que se desea llegar y los servicios que se podrían ofrecer, dependiendo de los requerimientos, presupuesto y gustos y preferencias de los clientes.

En lo que respecta a la satisfacción de los empleados, se hace necesario rescatar lo siguiente: “Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de la reacción, la calidad y servicio al cliente” (Kaplan y Norton, 1997, p. 143). En otras palabras, para que los clientes sean atendidos óptimamente, los empleados deben sentirse contentos y conscientes de la importancia de su labor para la organización. En el caso de la Agencia de Viajes Destinos S. A., esta presenta la siguiente situación, de conformidad con las encuestas practicadas.

En la mayoría de los casos, los empleados se encuentran realizados y satisfechos con su trabajo y la empresa en general. Entre las principales molestias que se presentaron con respecto a este apartado, se encuentran los siguientes: no hay muy buena comunicación entre los objetivos, los mandos medios y núcleo de operaciones, poca autonomía y libertad para tomar decisiones o hacer recomendaciones, el salario, incidencias y mal funcionamiento con el equipo informático, además de falta de motivación y reconocimientos.

La retención de los empleados es un tema muy controversial en muchas empresas. El sentido común dicta que lo ideal es retener a los empleados más valiosos y con mayor habilidad, para garantizar que su conocimiento acerca del negocio siga convirtiéndose en rentabilidad para la empresa. Las compañías que invierten en capacitaciones y formación para sus colaboradores, esperan obtener una retribución de su inversión a mediano y largo plazos, por lo que su interés por retener a estos empleados es un tema prioritario. En la Agencia de Viajes Destinos S. A. no existe ninguna medición o cifra que indique el porcentaje de rotación de los empleados claves. Por otra parte, en la mayoría de los casos, estos se encuentran satisfechos en el desempeño de sus labores, de igual manera les gustaría trabajar en otros sectores económicos. Las principales alternativas son entidades financieras, *call centers* o fuera del país.

Acerca de la medición de la productividad de los funcionarios, el cual es un indicador que mide “el impacto global de ir incrementando las capacidades y la moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de las satisfacción al cliente” (Kaplan y Norton, 1997, p. 144), la situación es la siguiente. En términos sencillos, trata de relacionar el resultado producido por los empleados en relación con el número de empleados utilizado para lograrlo. Hay diferentes maneras de medirlo, pero en la Agencia de Viajes Destinos S. A. no existe ninguna métrica específica para desarrollar esta función.

La mayoría de los autores está de acuerdo en que capacitar a los empleados en ciertas áreas produce que se alcancen, más rápida y exitosamente, los objetivos de las otras perspectivas. La idea general es que los propios empleados generen sinergia en cada unidad del negocio y que de manera gradual comiencen a actuar de manera reactiva para convertirse en *proactiva*. Es innegable que no todos los empleados aportarán de la misma forma, pero el propósito es concentrarse en los puestos de trabajo estratégicos e ir disminuyendo gradualmente. En la Agencia de Viajes Destinos S. A., estas vicisitudes son todavía incipientes.

Los sistemas de información y las herramientas informáticas son instrumentos que facilitan la labor de los empleados que se encargan de tomar decisiones, medir tendencias, planear estrategias de corto mediano y largo plazos; debido a ello, el potencial de este personal se está desperdiciando. La información que se almacena en la base de datos y repositorios de información no tiene sentido si no es ordenada, procesada y mostrada de una manera fácil, amigable y útil. Esta se puede utilizar para hallar el mercado meta, crear una oferta y comercializarla. En la Agencia de Viajes Destinos S. A. se cuenta con varios sistemas de información, pero están implementados por tecnologías antiguas, de manera que la información no es aprovechada consistentemente.

Asimismo, en esta perspectiva es necesario comentar acerca del trabajo en equipo. En la Agencia de Viajes Destinos S. A. el trabajo se realiza metodológicamente. De manera individual, cada departamento se ocupa en cómo promover mejoras a su actuación individual y no se relacionan directamente con otros departamentos para coordinar o

crear sinergia en sus acciones. El Gerente General se encarga de promover una sincronía en los objetivos estratégicos de cada área, siguiendo el consejo del consultor, pero no hay una comunicación directa entre los departamentos. No existen compromisos integrados entre unidades, ni planes desarrollados por equipos ni incentivos compartidos.

En el presente capítulo se desarrolla una descripción sistemática y objetiva de la situación actual de la Agencia de Viajes Destinos S. A. Se inicia con los orígenes de esta, un análisis FODA, para ambientarse en el contexto en el que se desenvuelve su actividad económica y, finalmente, la situación específica de la empresa en cada una de las perspectivas que atañen el CMI. Se pretende utilizar la información presentada en esta sección para realizar un análisis a fondo de la problemática vigente de la compañía y construir las conclusiones y recomendaciones necesarias para terminar con esta propuesta.

En el siguiente capítulo se analiza a fondo la situación descrita en esta. Con el propósito de aplicar la metodología y la normativa teórica, se divide cada tema en secciones y se describen las circunstancias que causan o propician alguna situación desfavorable. Asimismo, se describen las situaciones que actualmente son favorables, las cuales se deben mantener. Es importante mencionar que el análisis siguiente es parte de una crítica objetiva y constructiva, cuya finalidad es evidenciar las carencias y necesidades de la compañía, para después, en el último capítulo, desarrollar las recomendaciones del caso.

Para cada una de las perspectivas de CMI, se lleva a cabo un análisis situacional; posteriormente, se examinan los objetivos necesarios para desarrollarlos y proceder a describir los indicadores que impulsan cada objetivo y lo proyectan para cumplir con las metas que se establecen en el capítulo final. Cada indicador independiente está orientado a satisfacer los objetivos específicos de cada perspectiva. De esta manera, se integra el análisis de manera global, cuyo fin es orientar las actividades de la empresa y acercarla cada vez más a la misión y la visión empresarial.

III. Analizar cuáles indicadores de gestión son necesarios en las cuatro perspectivas, para alinear la visión con la estrategia y cumplir con los objetivos a largo plazo

3.1. Aspectos de análisis en la construcción del CMI

Como se mencionó anteriormente, el CMI es un proceso sistemático que se propone traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos. No obstante, es necesario que el equipo y los altos mandos estén comprometidos completamente con el proceso y sus actividades.

Así, en la Agencia de Viajes Destinos S.A., tanto el Gerente General como el consultor financiero están muy interesados en los resultados de este estudio. El Lic. Barrantes es consciente de las limitaciones actuales de la compañía y anhela que este proyecto se lleve a la práctica en poco tiempo.

La estrategia que se plantea se fundamenta en crear instrumentos cuantificables para medir, con precisión, las variables internas y externas; esto, el propósito de establecer estándares y desarrollar mejores decisiones gerenciales con respecto a la conducción de la compañía. Con referencia a la información recopilada por el investigador sobre múltiples implementaciones de CMI en empresas de diferentes áreas, se requiere que los participantes de esta estrategia le dediquen tanto el tiempo y empeño necesarios para poder generar los resultados esperados. El CMI es un proceso largo y recursivo, que sin el liderazgo y el compromiso de los niveles altos que toman decisiones, está destinado al fracaso.

Cabe destacar que los indicadores que se analizan en este capítulo son un complemento fundamental para desarrollar en CMI. Su finalidad es convertirse en una herramienta de motivación y evaluación de los alcances de cada estrategia. Por lo tanto, estos deben ser un medio para conseguir los objetivos trazados y obtener retroalimentación. Como lo explica Baltodano, el sistema de gestión que se utiliza en la Agencia de Viajes Destinos S. A. está enfocado en el modelo ROI creado por DuPont. En este caso, la estrategia se

basaba en la estructura financiera de la empresa. El investigador plantea ampliar esta técnica, con el fin de involucrar las demás actividades de la organización, relacionadas con la inversión en activos intangibles y capacidades competitivas. Para alcanzar este propósito, se analiza, en primera instancia, la misión y visión de la empresa con el propósito de adaptarlas al proceso. Luego, se lleva a cabo un análisis FODA de la empresa para detectar los factores preponderantes por promover y los que se deben de consolidar. Finalmente, en el cierre de este estudio se examinarán los indicadores más aptos para cada perspectiva.

3.2. Análisis de la misión de la empresa

La misión de la empresa descrita en el capítulo anterior es la imagen actual, donde se enfocan los esfuerzos que realiza la organización para conseguir sus propósitos; asimismo, indica, de manera concreta, dónde radica su éxito. Cuando se concibe una misión, es necesario analizar los fines y los medios que se utilizan para lograr su materialización. Al mismo tiempo, se debe determinar el problema o condición que se desea satisfacer, identificar a los clientes específicos y demostrar las herramientas por utilizar para cumplirlo.

En estas circunstancias, al estudiar a fondo la misión de la Agencia de Viajes Destinos S. A., se describen las siguientes situaciones. Primeramente, no se delinea el mercado meta. Se enuncia de manera muy general al referirse a los clientes como “todo aquel que requiere servicios turísticos en el mercado en que servimos”. El lector de la misión no está obligado a conocer el mercado meta al que la agencia sirve. Es una manera muy amplia para referirse a uno de los elementos de mayor valor para la empresa, como lo son sus clientes. Al leer esta misión, el cliente no se siente identificado dentro de ese grupo de personas.

Por otro lado, la descripción del servicio que se ofrece es poco ilustrativa y general. En la misión se enuncian dos frases, “servicios turísticos” y “soluciones turísticas”. Estas frases son muy amplias; así, el lector puede interpretar de manera muy generalizada el

servicio que brinda o el producto que se comercializa. De esta forma, dentro de esta idea, el lector no posee una idea clara de lo que la empresa promete, entrega o comercializa.

En esta misión se expresa la idea de convertirse en una empresa preferida por los clientes; Sin embargo, no describe ni propone alguna solución o ventaja competitiva que la ayude a convertirse en esto que anhela. Finalmente, se rescata la utilización de tres conceptos, compromiso, liderazgo y excelencia, que incorporan atributos distintivos en función de los clientes, lo cual es una buena práctica. Su uso es atinado y conviene mantenerlo en la propuesta de la misión del siguiente capítulo.

3.3. Análisis de la visión de la empresa

Para analizar la visión de la Agencia de Viajes Destinos S. A., descrita en el capítulo anterior, es importante recordar que esta debe representar el futuro perfecto de la iniciativa de la compañía, de manera que debe formularse para mostrar una imagen ideal de la empresa. En la actualidad, la visión de la empresa no crea un sentimiento de seguridad, progreso y motivación. Además, su definición no inspira confianza, progreso o deseos de lucha ni para sus empleados ni sus clientes.

La idea central propuesta por la actual misión alude a convertirse en la mejor opción para satisfacer las necesidades de los clientes, pero no dice con base en cuáles criterios, valores o estrategias lo pretende lograr. Aquí, se describe de una mejor manera el mercado meta, que es, en este caso, turistas nacionales y extranjeros, por lo que su ámbito de acción está mejor descrito. También expone su intención de crecer continuamente, lo cual es un factor de trascendencia en el análisis, pero no se describe ni la manera de hacerlo ni su propósito.

Asimismo, esta misión no dice nada sobre el negocio de la empresa ni a lo que se dedica. En la última frase expone su deseo de ser reconocida por la calidad de sus productos o servicios; no obstante, no se describe cuáles son. La idea central de esta misión es, en general, confusa y poco adaptada al negocio de la empresa.

3.4. Análisis de los valores de la empresa

Los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Estos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, los cuales permiten, de manera óptima, el logro de los objetivos. En el presente, aunque se detectan varios valores circundantes en la cultura formal e informal de la empresa, estos no han sido definidos propiamente. Con las entrevistas aplicadas por el investigador, se detectan algunos valores, como lo son los deseos de superación, la disciplina y el espíritu de servicio. Por lo general, los empleados se encuentran motivados en cuanto a atender de la mejor manera a los clientes y desean ser capacitados y orientados para desempeñar óptimamente su trabajo.

La finalidad de este análisis es meramente el estudio minucioso de la presencia de valores en la compañía. Como actualmente no existen valores definidos, en el siguiente capítulo el investigador propondrá una serie de valores que podrían fomentarse en esta empresa.

3.5. Análisis de la estructura y cultura organizacional

Tomando en consideración la estructura actual del organigrama, se desprende el siguiente análisis. Según se observa en el capítulo anterior, el organigrama de la empresa es relativamente plano y de poca altura. Esta característica favorece la comunicación y la relación de liderazgo entre los jefes y sus subalternos. Además, esta situación promueve las buenas relaciones de los empleados y edifica, de manera indirecta, una cultura informal, conformada, principalmente, por redes de amigos, lo cual fortalece el trato entre todos los colaboradores.

Pasando al lado funcional, se descubre una deficiencia de proceso, en razón de la falta de un departamento dedicado exclusivamente a la venta de contratos y clubes de viajes. En la estructura organizacional, no hay un sector que se dedique a fiscalizar y controlar a los vendedores de contratos. Se puede observar un departamento que se dedica al cobro de las cuotas mensuales de los clubes, con tres cobradores, pero no existe presencia de los vendedores ni del líder a cargo. Esto ocasiona que al no estar estructurado un

departamento como tal, no se puedan cuantificar y registrar sus gastos, ni las responsabilidades ante la dirección general.

En relación con el tema del organigrama, se muestra poca claridad en la definición de las actividades y responsabilidades de cada puesto. En las encuestas sale a relucir la disconformidad de esta anomalía, ya que en algunos casos los empleados se sienten sobrecargados, pues les toca realizar tareas que no les corresponden y para las cuales no están capacitados. Esta práctica también evita tener un perfil definido de los puestos a la hora de hacer contrataciones. Por otro lado, también existe la necesidad de tener una persona que se encargue de labores de reclutamiento y selección. En la actualidad, no existe el puesto definido propiamente con esta responsabilidad, lo cual obliga a los encargados de cada departamento a realizar la selección. Tomando en consideración las responsabilidades del director de cada departamento, esta actividad, además de ser una carga extra, puede caer en la propensión de evaluar habilidades meramente técnicas, sin tomar en cuenta las sociales y personales.

La cultura organizacional latente en la empresa representa una manera virtuosa de crear cohesión entre los empleados. Hasta el momento, esta habilidad se ha convertido en una fuerte promotora de la comunicación, el trabajo en equipo y de un ambiente favorable para el trabajo. Representa un factor de éxito con muy poco esfuerzo por parte de la administración, pero en el futuro, con el crecimiento de la compañía, será más complicado mantener esta situación.

En cuanto a la cultura de la organización y el ambiente laboral, en la Agencia de Viajes Destinos S. A. estos se han desarrollado con alta compatibilidad y familiaridad entre los empleados. Las normas sociales se adaptan porque el grupo de personas que labora para la entidad tiene características y mentalidades que congenian complementariamente con la actividad a la que se dedica la empresa. El investigador les atribuye esta compatibilidad a las habilidades de cada director de departamento en la selección y reclutamiento del personal.

Aun cuando la agencia de viajes en estudio posee misión, visión y objetivos claros, estos no se permean a todo el personal de la organización. Gran parte de los empleados ni siquiera saben que existen y los que tienen conocimiento de su existencia no tienen una idea clara sobre estos.

3.6. Análisis FODA

Con base en la información recabada en las entrevistas, encuestas e investigaciones sobre el tema, se desarrolla a continuación un diagnóstico analítico FODA:

3.6.1. Fortalezas

- La extensa y excelente trayectoria comercial de la compañía.
- El gran respaldo, profesionalismo y solidez ante sus usuarios, socios comerciales y entidades financieras y bancarias.
- El contacto rápido, ágil y eficiente entre sus socios comerciales, para que los clientes tengan la información disponible lo más pronto posible y más opciones para escoger, en comparación con sus competidores.
- La empresa cuenta con instalaciones y recursos físicos e infraestructura propia, estratégicamente seleccionada en San José centro, San Pedro y Puntarenas, lo cual le da la ventaja de ser de fácil acceso para los turistas nacionales y extranjeros.
- La agencia tiene una amplia disposición en la oferta de servicios diversificados para brindar a sus clientes, con precios más asequibles, por pertenecer a un consorcio de empresas relacionadas con el turismo.
- La compañía tiene una estructura relativamente plana, que agiliza la toma de decisiones, elimina burocracia, facilita la comunicación, distribución y monitoreo de las responsabilidades, en comparación con sus competidores.
- La empresa tiene gran flexibilidad para adaptarse con facilidad a las situaciones externas que no poseen sus competidores más grandes.
- La Agencia de Viajes Destinos S. A. tiene una respetable cartera de clientes nacionales, con contratos y al contado, que ha venido escalando en los últimos años, ventaja que no poseen sus competidores más nuevos.

3.6.2. Oportunidades

- Los dirigentes de la empresa están atentos y dispuestos a sacar el mejor provecho de las políticas estatales, orientadas a impulsar el sector turístico que han surgido últimamente.
- Consciente de la importancia y prestigio de los esfuerzos del ICT por desarrollar una marca de calidad para el turismo costarricense, promoviendo el certificado de sostenibilidad turística (CST), la bandera azul y el sello verde, la agencia tiene la oportunidad de incluirlos como sello de calidad en la promoción de sus paquetes.
- La empresa tiene la oportunidad de explotar la posición estratégica del país, el fácil acceso a los mercados internacionales, así como la calidad y costo de su recurso humano, para ser una mejor alternativa, en comparación con sus competidores internacionales (ICT, 2005).
- La compañía ha respondido asertivamente al segmento del mercado joven, al que desea atender mediante la creación de paquetes para el turismo vacacional juvenil, como *tours* de aventura extrema (*rafting, canopy y bungee jumping*).
- La agencia tiene la posibilidad de asociarse con instituciones de idiomas que atiende a gran cantidad de turismo extranjero joven que frecuenta el país por cursos de castellano, y fomentar que estos visitantes regresen y traigan amigos y familiares.
- La empresa tiene, por el tiempo de negociar con ellos, la opción de sacar ventaja de sus negociaciones con hoteles y empresa turísticas para obtener mejores precios para sus clientes.

3.6.3. Debilidades

- Gran parte de los empleados no conoce la misión y la visión de la empresa, lo cual provoca que no exista sinergia y coordinación de sus labores.
- No existe un manual de puestos para describir las funciones y responsabilidades de cada empleado, lo cual causa que los empleados realicen labores para las que no están capacitados.

- No se cuenta con un departamento de comercialización de paquetes y clubes de viajes propiamente definido, lo cual genera desorganización y poco control de esta actividad.
- No hay un sistema de reclutamiento y selección formal, en donde se evalúen las habilidades técnicas y sociales de los empleados.
- No se poseen medidas o instrumentos que cuantifiquen la efectividad la publicidad y promociones, de tal manera no se sabe con certeza el efecto de cada colón invertido en este rubro.
- La planificación estratégica de cada departamento se realiza en reuniones irregulares, cada semana o quincena, de manera oral. Aun cuando se trata de darle seguimiento a su avance, no hay documentos que la respalden ni instrumentos formales de medición.
- No se tiene un historial o registro de sus avances, decisiones, medidas tomadas o sus resultados, que retroalimente y sirva de insumo para el análisis de situaciones similares en este u otros departamentos.
- Falta de programas de capacitación y adiestramiento para cumplir de la mejor manera con sus labores.

3.6.4. Amenazas

- Existe una fuerte competencia con respecto a las ventas de servicios turísticos. Entre los competidores los más fuertes son: DestinosTV.com, Agencia de Viajes Panorama Tours, Agencias de Viajes Colón, Agencia de Viajes Terranova, Aventuras Turísticas Aventur S. A., A Lugares y Destinos S. A., Agencia de Viajes Virtual Costa Rica y Alfa Tours, entre otras. Estas agencias de viajes ofrecen paquetes y servicios muy similares en calidad, precio, productos.
- Las agencias más grandes, con mayor volumen de ventas y negociación, tienen la capacidad de ofrecer incluso precios más bajos, con menor margen de ganancia individual. Otras tiene mayor fuerza de publicidad y promoción, lo cual las hace más conocidas por el mercado meta.
- Existe mucha inseguridad ciudadana, crímenes y vandalismo. Además, hay muy poca seguridad en las calles y la Fuerza Pública no es eficiente.

- El estado de las carreteras y principales vías de transporte hacia las zonas turísticas es crítico, pues estas están muy deterioradas.
- Por los problemas inflacionarios latentes y el aumento de precio en los combustibles, los costarricenses han reducido el volumen y la frecuencia de visita a zonas turísticas.

3.7. Análisis de las razones financieras

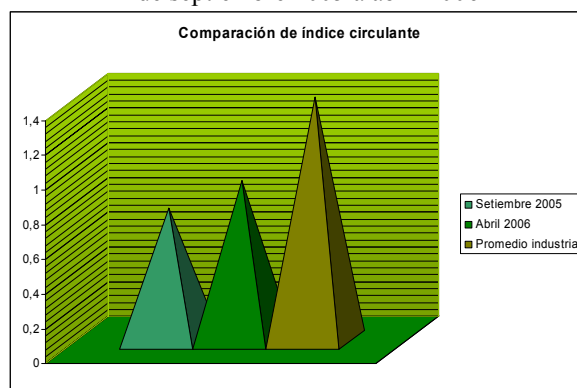
El tema financiero en la Agencia de Viajes Destinos S. A. es el que se ha desarrollado con mayor tenacidad. El consultor financiero ha dedicado gran parte de su esfuerzo en obtener una mejor rentabilidad de los activos de la empresa. La mayor parte de la planificación estratégica que Baltodano promueve es a escala financiera, con el propósito de optimizar el uso de los recursos y las utilidades de la empresa. Los estados financieros demuestran un incremento ascendente en los ingresos y una reservada disminución de los gastos, lo cual concluye en un pálido pero ascendente crecimiento de las utilidades netas de la empresa. Esto demuestra que la estrategia implantada por Baltodano ha tenido los resultados esperados. No obstante, lo que más inquieta al investigador en este aspecto es la sostenibilidad de estas estrategias a mediano y largo plazos.

Muchos autores concuerdan en que fijar las estrategias únicamente a las diligencias financieras, no es sostenible en el futuro y podrían convertirse en un falso estado de éxito, que está siendo forzado por indicadores que solo perciben una perspectiva parcializada de la empresa. El objetivo de esta sección es realizar un análisis de las principales razones financieras para inferir, de manera objetiva, los resultados descritos anteriormente. Aunque el investigador es consciente de que un análisis de las razones financieras no debe ser visto por el resultado parcial de cada razón, sino más bien como parte de un todo, se analizan brevemente las razones financieras más relevantes para construir una percepción global de la situación. Como cierre, se esbozan los indicadores financieros que el investigador recomienda para medir esta perspectiva.

El índice circulante (activo circulante/pasivo circulante) en este caso fue de 0,76 para septiembre del 2005 y de 0,92 para abril del 2006. Como lo muestra el gráfico que a

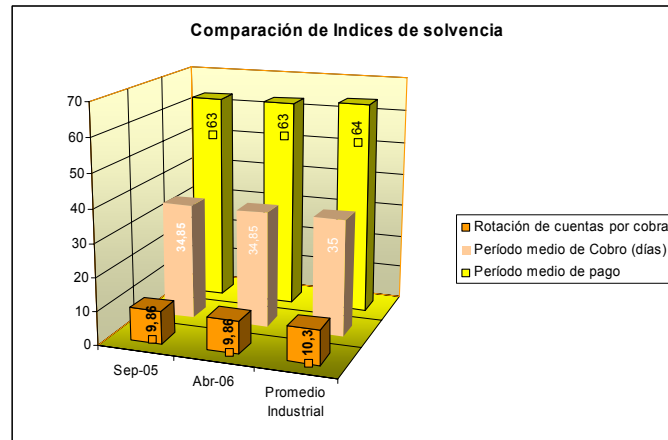
continuación se presenta, en comparación con el año anterior se observó una gran mejoría, lo cual indica que la empresa tiene una mejor capacidad para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes. Este aumento es favorable, pero es aún bajo si se compara con el índice del mercado que es de 1,40. A pesar de esto, la actividad normal de los negocios se mantuvo constante y no ocasionó problemas en los meses subsecuentes. Aunque no se poseen estados financieros más recientes por alteraciones administrativas en la empresa; en la actualidad, esta cifra siguió aumentando en menor escala.

Gráfico 3.1: Comparación del índice circulante de septiembre 2005 a abril 2006



Fuente: Elaboración propia, con base en documentos de la empresa en estudio. 2006

Con respecto a la rotación de las cuentas por cobrar (RCPC), la cifra se ha mantenido en los dos períodos comparados en 9,86, con respecto al promedio de la industria de 10,34. Esto se explica porque tanto el período promedio de cobro (PPC) y el de pago (PPP) se han mantenido en 34,85 y 63,00 respectivamente. En comparación con el promedio de la industria que es de 35 para el PPC y 64 para el PPP, se estima que son márgenes manejables y estables. La constancia de estas cifras a través de estos dos periodos se ha mantenido, principalmente, por el ciclo en el que los clubes de viajes se venden, se cotizan y luego se otorgan. La mayoría de los clubes ha estado constante, además de que el proceso ha madurado mucho a través de los años.



Fuente: Elaboración propia, con base en documentos de la empresa en estudio. 2006

En lo concerniente a los índices de estabilidad, la rotación de activo total (ventas netas totales/activo total) ha bajado considerablemente desde el último período de 1,63 a 1,02. En circunstancias teóricas, esto indicaría una disminución de la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas, pero, en este caso, la estrategia ha optimizado el uso de los activos totales para disminuir la razón de deuda (pasivo total/activo total) de 65,93% a 60,03%, que ahora se encuentra por debajo del promedio de mercado que es de 65%. Esta disminución se debe a que de acuerdo con la planeación a largo plazo, la empresa está reduciendo apalancamiento financiero para ser mejor sujeto de crédito en la adquisición del nuevo edificio que planea construir. Consecuente con lo anterior, la razón entre el pasivo total y el capital total bajó de 1,94 a 1,50 para este período.

Para terminar con este análisis numérico, se hace necesario señalar que las estrategias propuestas por Baltodano e implementadas por Barrantes, han logrado elevar el margen de utilidad neta de 4,77% a 5,30%. El rendimiento sobre la inversión total (utilidad neta/activos totales) bajó de 7,77% a 5,39%, pero se debe al abultamiento en la partida activos fijos, específicamente en vehículos, que es otro de los planes de ampliación del negocio que impulsarán los beneficios a largo plazo.

Tabla 3.1. Razones financieras de la Agencia de Viajes Destinos

Agencia de Viajes Destinos Turísticos S. A.				
Razones Financieras				
Índices de solvencia				
Razón Financiera	Fórmula	Septiembre 2005	Abril 2006	Promedio Industrial
Índice circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	0,76	0,92	1,40
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas netas crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	9,86	9,86	10,30
Período medio de cobro (días)	$\frac{360 * \text{ctas. p/cobrar}}{\text{Ventas netas a crédito}}$	34,85	34,85	35
Período medio de pago	$\frac{360 * \text{ctas p/ pagar}}{\text{comprar netas a crédito}}$	63	63	64
Índices de estabilidad				
Rotación de activo circulante	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo circulante}}$	3,24	1,85	3,90
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo fijo neto}}$	3,29	2,26	1,55
Rotación de activos total	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo total}}$	1,63	1,02	1,06
De la deuda	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	65,93%	60,03%	65,00%
Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	1,94	1,50	1,86
Índices de rentabilidad				
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	4,77%	5,30%	7,00%
Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	7,77%	5,39%	7,00%
Rendimiento sobre el capital	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total}}$	22,82%	13,47%	10,00%
Rendimiento sobre la inversión de explotación	$\frac{\text{Utilidad de operaciones}}{\text{Activo total}}$	11,11%	7,69%	10,00%

Fuente: Baltodano, 2006.

3.8. Planeación de la perspectiva financiera

Con base en el análisis anterior y la planeación seguida hasta el momento, la dirección se ha caracterizado por una administración exitosa y visionaria de distintos escenarios que se podrían plantear en el futuro. Para complementar las estrategias seguidas por los dirigentes, el investigador propone que, en este caso, sería de gran ayuda establecer claramente los objetivos que se desean obtener en el campo financiero. Para lo anterior, se analizan los siguientes:

1. Maximizar el uso de los activos tangibles para obtener mayor liquidez y rentabilidad sobre la inversión.
2. Cuantificar la utilización y aprovechamiento de los activos intangibles para la reducción de costos y gastos de operación, la experiencia y la tecnología.
3. Incrementar los ingresos de Agencia de Viajes Destinos S. A., brindando un mayor valor agregado, conociendo los gustos y preferencias del mercado meta y estudiando la competencia.

Con el propósito de ser consecuentes con los objetivos por estudiar, se analizan las variables que pueden influir en su realización; posteriormente, se desprenden los indicadores y las metas por cumplir para impulsar esta perspectiva.

Para cumplir con el primer y el segundo objetivos, se debe analizar lo que de aquí en adelante se interpretará, para la Agencia de Viajes Destinos S. A., como los activos tangibles e intangibles. Si bien es cierto que los activos tangibles representan recursos físicos o financieros como los certificados de depósito a plazo, acciones, propiedad, planta y equipo, que determinan su valor en libros, es importante tener en cuenta que, por lo general, este monto se estima de manera aproximadamente en un tercio de su valor. Por otro lado, los activos intangibles, según Kaplan y Norton, son el conocimiento que existe en una organización para crear ventajas diferenciales o capacidades de los empleados por satisfacer los requerimientos de los clientes. Para la empresa en estudio, se engloban en tres categorías: capital humano, capital de información y capital organizacional.

Con base en la información recabada por las encuestas, se entiende por capital humano la disponibilidad, talento y conocimiento para realizar las actividades requeridas por la estrategia de la empresa. Por otro lado, el capital de información lo constituye la disponibilidad de los sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento que se necesitan para respaldar la estrategia. En tal caso, para la Agencia de Viajes Destinos S. A., el capital organizacional se refiere a la cultura, liderazgo, alineación de objetivos e incentivos de todos los niveles organizacionales y trabajo en equipo. Si bien es cierto que estas últimas son variables que generalmente son evaluadas en la perspectiva de los procesos internos, lo que aquí se analiza es la posibilidad de cuantificarlas, en términos económicos, para la reducción de costos y gastos de operación e incrementar las ganancias.

Finalmente, para analizar la importancia económica de los clientes, se requiere estudiar una serie de razones financieras que influyen de manera directa en los gustos y preferencias del mercado meta seleccionado. Cada uno de estos rubros tiene su contraparte en el nivel de ingreso de las cuentas de la compañía, que se esperan calcular para evaluar su conducta y efectos en esta perspectiva.

3.8.1. Indicadores del primer objetivo “Maximizar el uso de los activos tangibles para obtener mayor liquidez y rentabilidad sobre la inversión”

Los indicadores de gestión para el primer objetivo son los siguientes:

1 Utilidad por reservación en el *counter*: este indicador determina el costo promedio en el que la empresa debe incurrir para dar el servicio de venta de reservaciones directamente desde el *counter*. Este se calcula sumando el porcentaje de planillas, los gastos de mantenimiento de equipo de *software* y capacitaciones de las personas que atienden a los clientes, lo que se divide entre la cantidad de reservaciones. Después de observar la situación de los ingresos en relación con los gastos, es recomendable analizar esto de manera más detallada, porque este indicador es para contemplar específicamente

los costos de esta partida. Se analiza este indicador porque sus resultados brindarán una cifra clara para el estudio posterior.

2 Utilidad de venta de club de viajes: se estudia la utilización de este indicador para medir el costo de vender un club de viajes en un determinado plazo, en contraposición con los beneficios económicos que este genere. Se calcula restando el costo total de ejecutar el contrato, incluyendo el precio de las habitaciones de hoteles y el transporte si está incluido, dividiéndolo entre el número de planes vendidos en una cierta cantidad de tiempo. Al estudiar los rubros de los ingresos generados por esta partida, se considera que es un buen dato de análisis para medir los beneficios que este produce y poder compararlos con un historial. Observar estos datos sería de gran valor agregado para la toma de decisiones acerca de las estrategias de este ingreso.

3 Ciclo de flujo de efectivo: mediante este indicador se mide el tiempo que se tarda en recuperar el efectivo desde el momento en que se invierte para la comercialización de servicios y productos turísticos, hasta que esta inversión se recupera cuando se cobran tanto las reservaciones como los clubes de viajes. Su cálculo equivale al período de conversión de los productos turísticos ofrecidos, más el período de cobranza, menos el tiempo que se tarda en pagar las cuentas a los proveedores y colaboradores en la prestación de servicios de transporte y servicios de hotelería. Analizar y optimizar este indicador, promoverá una mayor flexibilidad financiera y contribuirá a tener mayor liquidez. Según el análisis anterior, se ha mostrado un estancamiento en este rubro. La idea es observar su comportamiento y establecer estrategias para modificarlo favorablemente.

4 Porcentaje dedicado a inversiones en activos: la utilización de este indicador se orienta a medir la cantidad de ingresos que sean dedicados a la reinversión en la empresa.

Al estudiar los estados financieros, se puede observar que la cifra destinada a este rubro varía en los últimos períodos. Lo anterior afecta significativamente la planeación de las estrategias de expansión y crecimiento. Mantener una cifra variante no solo trunca los efectos de las buenas inversiones, sino que también imposibilita la tarea de darles continuidad.

5 Período promedio de cobro: la intención de este indicador es controlar la capacidad de la empresa para cobrar sus ventas por servicios, ya sea a crédito o por medio de planes de inversión. La evaluación de las razones financieras demuestra ser constante, pero al analizar los factores que la involucran, se cree que esta cifra puede ser optimizada. Estudiar la manera de agilizar este período, afecta, positivamente, el flujo de efectivo circulante al control plazo, lo cual se considera ventajoso en este negocio porque le da recursos suficientes para poder responder de mejor manera a imprevistos e inversiones de emergencia.

6 Margen de utilidad bruta sobre las ventas: finalmente, este indicador financiero señala la cantidad que se obtiene de utilidad por cada dólar de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que vende. Para estudiarlo, es necesario ver la contribución a las ventas que produce cada actividad en relación con los gastos que se provocan al incurrir en ellos. Analizar este indicador es de carácter obligatorio para establecer estrategias que incrementen la utilidad por cada venta o servicio de la empresa.

3.8.2. Indicadores del segundo objetivo “Cuantificar la utilización y aprovechamiento de los activos intangibles para la reducción de costos y gastos de operación, la experiencia y la tecnología”

Para el segundo objetivo, se analiza la utilización de los siguientes indicadores:

- 1. Margen de habilidad, destreza y talento en el cumplimiento de sus funciones:** a escala general, cada empleado de la empresa debe tener sus funciones explícitamente definidas y con base en ellas cumplir con cierto margen de responsabilidades. Según el estudio realizado por el investigador, se determina que aun cuando cada empleado tiene una rutina diaria de labores, sus funciones no fueron definidas de manera puntual y escrita. Debido a ello, algunos empleados muestran cierto grado de molestia al realizar ciertas tareas que no siempre les corresponden. Otras personas no se sienten capacitadas completamente para desempeñar esa labor o no están conformes en realizarlas. Para lo anterior, se analiza la posibilidad de determinar de manera objetiva un valor cuantificable para medir sus funciones y evaluarlo a través de un período determinado. Por ejemplo, para los vendedores de clubes de viajes se calcula una cantidad promedio de ventas en meses anteriores, se puede establecer una meta que pueda cumplir. Es importante estudiar ese porcentaje dependiendo del período y de las condiciones del mercado.

- 2. Aprovechamiento de la tecnología disponible:** Los indicadores para el área de TI permiten evaluar el desempeño de los procesos de la unidad de tecnología de información (TI), por medio de la medición de aspectos claves que tienen influencia en su funcionamiento. Son métricas que informan acerca de si los procesos de TI están cubriendo sus requerimientos de negocio mediante el seguimiento del desempeño de los factores que participan en su ejecución. Después del estudio de la utilización de los recursos informáticos en la empresa, se detectan varias deficiencias. Existen varias herramientas que almacenan datos que podrían convertirse en información valiosa para los vendedores; sin embargo, ellos no tienen acceso a esta. Para el caso específico de la Agencia de Viajes Destinos S. A. se analiza la posibilidad de evaluar los recursos informáticos y su nivel de utilización. Asimismo, se contempla la posibilidad de estudiar la vida útil de tanto del *hardware* como del *software*. Para medir este indicador, se tomará la vida útil cuantificada anteriormente y se dividirá en períodos y luego en los ingresos generados con su utilización.

3.8.3. Indicadores del tercer objetivo: “Incrementar los ingresos de Agencia de Viajes Destinos S. A., brindando un mayor valor agregado, conociendo los gustos y preferencias del mercado meta y estudiando la competencia”

Para finalizar con los objetivos de este indicador, se presentan a continuación los indicadores para medir el incremento de los ingresos basado en las necesidades de los clientes:

1 Porcentaje de ingreso bruto por cuentas nuevas: en un mercado dinámico y competido, como lo es el negocio del turismo, la captación de nuevos clientes es una estrategia que debe cobrar prioridad a la hora de establecer estrategias y tomar de decisiones. La Agencia de Viajes Destinos S. A. invierte en campañas de publicidad, mercadeo y promoción en diversos medios de comunicación pública, pero, desafortunadamente, estos esfuerzos no están bien dirigidos hacia un mercado específico o al nicho elegido. Esto afecta de manera directa los ingresos y los gastos, puesto que estas sumas podrían ser mejor invertidas en situaciones más rentables. Para analizar esta situación, se requiere la utilización de este indicador como un medio cuantificable del porcentaje de crecimiento de la empresa, mediante el cálculo de los incrementos o decrementos de ingresos. Para medirlo, se toman los ingresos obtenidos por reservaciones en el *counter* y se dividen entre el número de ventas realizadas en ese período.

2 Porcentaje de ingreso bruto por nuevos contratos: similar al análisis del indicador anterior, los ingresos por ventas de contratos nuevos se convierten en un instrumento con enorme potencial a la hora de tomar decisiones y fijar las metas de las ventas para los vendedores. En el presente, no se cuenta con una cifra actualizada y exacta de la cantidad de contratos que se venden por período y su impacto en la proporción de nuevas estrategias de ventas o ingreso al mercado. Se analiza este indicador como un instrumento para poder controlar si el flujo de clientes de la Agencia de Viajes Destinos S. A. disminuye o aumenta, a fin de estudiar las causas de este indicador y sus variaciones. Se

debe medir sumando la cantidad de ingresos brutos para dividirla entre el número de nuevos contratos.

3 Tasa de crecimiento en ventas mensuales: debido a la falta de métricas, metodologías o estrategias para cuantificar los ingresos de manera detallada, se deja de lado información valiosa, como lo es el detalle de ingresos que la empresa percibe. Esta información es invaluable a la hora de tomar decisiones y establecer estrategias concretas, para impulsar las ventas tanto en el *counter* como en los clubes de viajes. Se analiza la posibilidad de utilizar este indicador para fiscalizar el nivel de ventas, con el propósito de tomar medidas al respecto cuando estas decaen y hacer las proyecciones necesarias. La utilización de un historial para identificar los períodos de temporada alta y baja es de gran trascendencia para estudiar su comportamiento y diseñar promociones más atractivas para mantener las ventas en un margen aceptable.

A continuación un cuadro-resumen, con las principales ideas del análisis en esta perspectiva:

Tabla 3.2 Resumen de indicadores de la perspectiva financiera

OBJETIVOS	INDICADORES
Maximizar el uso de los activos tangibles para obtener mayor liquidez y rentabilidad sobre la inversión.	Costo por reservación en el <i>counter</i> :
	Costo de venta de club de viajes
	Ciclo de flujo de efectivo
	Porcentaje dedicado a inversiones en activos
	Período promedio de cobro
Margen de utilidad bruta sobre las ventas	
Cuantificar la utilización y aprovechamiento de los activos intangibles para la reducción de costos y gastos de operación, la experiencia y la tecnología	Margen de habilidad, destreza y talento en el cumplimiento de sus funciones Aprovechamiento de la tecnología disponible
Incrementar los ingresos de Agencia de Viajes Destinos S. A., brindando un mayor valor agregado, conociendo los gustos y preferencias del mercado meta y estudiando la competencia.	Porcentaje de ingreso bruto por clientes nuevos
	Porcentaje de ingreso bruto por nuevos contratos
	Tasa de crecimiento en ventas mensuales

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos de la empresa en estudio. 2006

3.9. Planeación de la perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente representa la fuente que proporciona el componente de ingresos para cumplir con los objetivos financieros. Para cumplirlos de manera satisfactoria a largo plazo, se deben crear y desarrollar productos con un servicio que genere verdadero valor agregado. De esta manera, el investigador insiste en que la declaración de la visión y la estrategia debe traducirse en objetivos concretos, basados en el mercado y los clientes. En la actualidad, la Agencia de Viajes Destinos S. A. se ha involucrado sinérgicamente en el desarrollo de actividades publicitarias; es decir, en proyectos de promoción y mercadeo, con la intención de incentivar las ventas y ganar un mayor segmento del mercado. El verdadero problema es que estos esfuerzos no han perseguido una estrategia conjunta y no ha habido estudio detallado del impacto que están causando.

Por la situación anteriormente presentada, así como el estudio detallado de las encuestas realizadas a los clientes, el investigador analiza la utilización de los siguientes objetivos:

1. Atraer y retener a la cantidad de clientes, tanto en los contratos como de las reservaciones individuales.
2. Mejorar la imagen, calidad, prestigio y experiencia de la Agencia de Viajes Destinos S A.

Para cumplir con los objetivos, se analizan los siguientes indicadores, como estrategias para estudiar sus efectos y cuantificar sus variaciones. En el capítulo siguiente se recomienda una serie de estrategias y metas que se desprende del análisis de la perspectiva del cliente.

3.9.1. Indicadores del Objetivo 1 “Atraer y retener a clientes”

1. Número de nuevos contratos por trimestre: con el propósito de conocer la efectividad de los vendedores y su habilidad para conseguir nuevas fuentes de ingreso, se analiza la utilización de un indicador que se encargue de comparar la cantidad de contratos que se realizan durante un período de estudio, que, en principio, será fijado por cada tres meses. La finalidad de este indicador es medir el nivel de crecimiento y

expansión de la organización. En la actualidad, no se mide la eficiencia de los vendedores por conseguir nuevos clientes y eso se considera un dato valioso en la toma de decisiones y la creación de metas en incentivos.

2. Número de clientes nuevos por mes: al igual que el indicador anterior, este también se encarga de medir el nivel de crecimiento y expansión de la organización en el segmento del mercado planeado. La diferencia es que en este caso se requiere cuantificar la cantidad de reservas directas en el *counter*. Estos indicadores se deben analizar de manera separada porque sus estrategias y tácticas para modificarlos son completamente diferentes. Los que atienden el *counter* tienen poca o ninguna influencia en la generación de nuevos clientes. Son los medios de comunicación y la publicidad los encargados de atraerlos. Pero, en cambio, estas personas son las encargadas de convertir las cotizaciones en ventas y reservaciones. De esta manera es como este indicador se ve afectado.

3. Cuota del mercado: como se expuso anteriormente, es el porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado elegido por la compañía. Para efectos de este estudio, se expresa como el total de unidades vendidas por la compañía, dividido entre las unidades vendidas en el mercado. Analizar este indicador es fundamental para establecer las estrategias de mediano y largo plazos, con respecto al aumento de la cartera de cliente y su posicionamiento.

Actualmente, no se cuenta con ningún estudio para determinar la participación del mercado de la empresa y los principales competidores. Analizar este indicador tiene consecuencias beneficiosas para optimizar la actuación de la empresa en el mercado y afrontar, de manera directa, la competencia. El estudio de mercado debe involucrar el análisis de tipos de clientes, clientes nuevos por mes o año, antigüedad de los clientes, clientes inactivos, clientes perdidos, recuperados, satisfacción de los clientes, monto promedio por factura, preferencias en destinos o paquetes, quejas, mezclas de productos, estacionalidad de las ventas, cuándo y dónde compra el cliente.

4. Cantidad de clientes que repiten: la cantidad de clientes que repiten es expresada por todos aquellos clientes del *counter* o socios con contrato, que después de utilizar el servicio una vez, regresan para una segunda experiencia. Este indicador se expresa como la suma de los clientes que tienen más de una relación de negocios con la compañía. Para guardar el orden, se mantendrá por separado los clientes del *counter* y los de contratos, pues sus estrategias son muy distintas; sin embargo, son igualmente cuantificables. Se pretende medirlo en niveles, dependiendo de la cantidad de veces que el cliente ha tenido relaciones comerciales con la empresa. Analizar este indicador es más importante aún que la integración de clientes nuevos, pues ya conocen a la compañía y su opinión es una recomendación obligatoria para brindarles un mejor servicio.

3.9.2. Indicadores del Objetivo 2 “Mejorar imagen, calidad, prestigio y experiencia de la Agencia de Viajes Destinos”

1. Porcentaje de respuestas favorables y desfavorables en encuestas: para tener una buena comunicación y satisfacer las demandas de los clientes, es necesario una buena retroalimentación, basada en las opiniones y demandas de estos. Hasta el momento, es una de las deficiencias más palpables que el investigador detecta en la situación actual de la empresa. La costumbre de elaborar encuestas para encontrar circunstancias adversas en la empresa es inexistente. De esta manera, los gustos y preferencias de los clientes no se toman en cuenta en las decisiones y planeación estratégica. Por esta razón, analizar este indicador será de gran beneficio para generar información, cuyo fin es orientar el servicio y los productos que la empresa ofrece. Este indicador se debe contemplar con el diseño de encuestas para los clientes que utilizan los servicios de la compañía y cuantificar el número de respuestas favorables y desfavorables. Con base en esta información, se pretende conocer las debilidades y fortalezas del servicio.

2. Número de visitantes a la página web: en el ambiente turístico, los medios de comunicación electrónica son las nuevas herramientas para promover un buen primer contacto, impresión e imagen a los clientes, sobre todo cuando la empresa considera el

mercado de turismo internacional. En el mundo moderno, los sitios web son la tarjeta de presentación de todo el que se dedique a una actividad comercial o profesional. Esta debe ser una herramienta que represente a la compañía y que muestre el profesionalismo, el respaldo y la estabilidad de la empresa. Además, debe contar con un buen diseño temático, de fácil acceso y uso. Después de un análisis de los sitios web de algunas empresas competidoras, se pudo percibir que, en su mayoría, los diseños son modernos, atractivos y artísticos. La utilización de los recursos se adapta al tipo de producto o servicio que ofrecen y dan una imagen atractiva y ecológica. Muchos de estos sitios les dan la posibilidad a los usuarios para registrarse y recibir noticias, ofertas, pedir cotizaciones en línea y enviar comentarios.

Para tener un criterio profesional con respecto al estilo, arte y diseño del sitio web de la Agencia de Viajes de Viajes Destinos S. A., se solicita colaboración a Leana Romero, experta en diseño y arte web. Romero expone que cuando se diseña un sitio web, es importante tener en consideración el tema, la ambientación y el mensaje que se desea expresar. En su opinión, el diseño representa el factor que diferencia a un cliente potencial y una venta segura. La forma, el posicionamiento y el color utilizados son las herramientas de un diseñador para despertar los sentidos de los consumidores y motivarlos a comprar. De este modo, expresa la necesidad de brindar una imagen consistente, utilizar los colores corporativos, símbolos y logotipos que los diferencien de las demás compañías del mismo sector. A continuación se presenta la página principal y posteriormente un análisis con las principales observaciones de la experta.

Diagrama 3.1 Página principal del sitio web de la Agencia de Viajes Destinos S. A:



Fuente: www.destinosviajes.com, recuperado 27-12-2006

Inicialmente, la página web posee varias tonalidades de verde que aun cuando son graduaciones del mismo color, no combinan entre sí. El color de fondo utilizado es muy oscuro, pertenece a la gama de colores fríos en la rosa cromática del color y no permite la combinación agradable con muchos otros colores, que podrían darle más vida e intensidad al mensaje que se desea expresar. De esta manera, ese color de fondo no combina bien con la temática del *banner* superior con imágenes de playa. A pesar de que el color verde es utilizado para recordar la naturaleza y con ello lugares turísticos relacionados, no todas las tonalidades de verde le dan vida a este concepto. Las imágenes de playa ubicadas en el *banner* superior deben tener concordancia con los colores empleados; en este caso es necesario darle dinamismo con el uso de colores cálidos de la rosa cromática del color. Entre estos colores están los amarillos, rojos, naranjas y verde limón o con cierto grado de amarillo. Con respecto a la combinación de colores presentes en el menú principal, debajo del *banner* y el lateral, hay tonalidades que no combinan con el fondo y el de la página en general, sobre todo porque se ha usado rojo y celeste (el cual es un color frío), creando un choque visual, lo que resulta impactante a la vista; además, resta estilo y sinergia a la idea que se quiere presentar.

En esta página se han utilizado diferentes tipografías con diferentes colores y diseños. Esto desvía la atención del observador y le resta consistencia al mensaje, además de darle un carácter poco formal al diseño.

El recorrido visual de la página es vertical y estático; es decir, el lector observa la página detallándola de arriba hacia abajo. Esto provoca monotonía y le quita atractivo a una página que pretende vender destinos de viaje, mediante un dinamismo que conlleve al convencimiento y la posterior compra. Del mismo modo, tampoco muestra las fortalezas y la imagen de una empresa sólida, seria y profesional, en el manejo de producto y servicio turísticos de primera calidad para el mercado escogido.

Para terminar con el análisis de forma del sitio, las imágenes de playa y la de los hoteles no tienen muy buena resolución y calidad. Estos detalles, sin duda, hacen la diferencia entre una agencia que vende y una que no. Parafraseando el refrán, el producto entra por la vista y la buena presentación que dé la empresa es fundamental para incentivar la compra del producto.

En cuanto al contenido del sitio, se analizan las siguientes observaciones. Pese a que la información de contactos muestra un par de direcciones de correo electrónico, este no invita a realizar observaciones o comentarios. Sobre las direcciones, hay un enlace para enviar un correo, pero no todas las computadoras tienen habilitada esta opción. Hace falta una mejor invitación a hacer comentarios o reservaciones. La descripción de los servicios está muy generalizada. Esta debe ser más amplia y detallar de una mejor manera el negocio de la empresa y los servicios que ofrece. En cuanto a la información de la organización, no se muestra su misión, visión y valores. La idea es mostrar a la empresa de manera profesional y darle una imagen de solidez, profesionalismo y respaldo.

La sección de menú de hoteles no exhibe una descripción detallada de los tipos de hoteles, los lugares donde están situados y la información de sus características. Por otro lado, el enlace de los paquetes muestra la misma página que la de hoteles. Esto da la impresión de que la página no está terminada o tiene errores. La descripción de las ofertas, promociones y los paquetes que se ofrecen no son enteramente informativos y

dejan muchas dudas al respecto. Tampoco se incluye información sobre los clubes de viajes ni su metodología. Igualmente, no hay un contador que muestre la cantidad de visitantes al sitio. Además, falta información importante sobre otros servicios, como los *tours*, paquetes vacacionales, restaurantes o facilidades de transporte.

Para medir el efecto que el sitio web produce en los visitantes, se analiza la utilidad del indicador aquí presentado. Su finalidad es llevar control de la cantidad de personas que ingresan en el sitio web, con intención de informarse de los servicios y productos que ofrece la compañía. Indudablemente, estos son clientes potenciales, en razón de lo cual se debe tratar de que aquel que ingrese tenga la posibilidad de registrarse y solicitar información o comentarios acerca de lo que puede observar en la página. Para cuantificar este indicador, se requiere adaptar el sitio web para que todo usuario que ingrese pueda registrarse fácilmente y se genere una sesión con un registro de las acciones de este en el sitio. De esta manera, se podrán contabilizar el número de nuevos ingresos y repeticiones de los clientes en el sitio.

3. Cantidad de personas que responden a ofertas, anuncios y promociones de la compañía: con base en la información recolectada por las encuestas y los comentarios de Barrantes, se puede inferir que las promociones y sorteos aplicados por la empresa, como medio de incentivar el consumo de sus servicios, han sido favorables. El verdadero problema es que hasta el momento no existen métricas o metodología para medir su impacto en las ventas. Tanto Barrantes como la directora de Reservas aseguran que el flujo de ventas aumenta, pero no es claro si este se debe a las rifas, promociones y sorteos o particularidades de la temporada, así como a los otros medios de publicidad. En tal caso, se debe analizar la utilización de este indicador mediante el cual se pretende medir el nivel de respuesta por parte del mercado meta a los esfuerzos mercadológicos y la publicidad. Este indicador se mide contabilizando la cantidad de reportes de los clientes ante algún medio de publicidad y se compara con el registro histórico de períodos anteriores.

A continuación la tabla-resumen de los objetivos indicadores metas y estrategias para desarrollar la perspectiva del cliente:

Tabla 3.3 Resumen de indicadores de la perspectiva del cliente.

OBJETIVOS	INDICADORES
Atraer y retener a clientes	Número de nuevos contratos por trimestre
	Número de clientes nuevos por mes
	Cuota del mercado
	Cantidad de clientes que repiten
Mejorar imagen, calidad, prestigio y experiencia de la Agencia de Viajes Destinos S. A.	Porcentaje de respuestas favorables y desfavorables en encuestas
	Número de visitantes a la página web
	Cantidad de personas que responden a ofertas anuncios y promociones de la compañía.

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos de la empresa en estudio. 2006

3.10. Estado actual de la perspectiva del proceso interno

La perspectiva del proceso interno se considera como el complemento de un buen manejo de las relaciones con los clientes y, por consiguiente, la manera más sana de producir ingresos mediante la reducción de costos y optimización de recursos. Desde la mirada objetiva del investigador, esta sección debe ser estudiada con amplitud en la Agencia de Viajes Destinos S. A., pues con la información obtenida acerca del proceso actual, se analiza la posibilidad de reorganizar y controlar óptimamente la actuación presente. Con el propósito de lograrlo con éxito, es fundamental alinearse a la misión y visión de la empresa y contribuir a alcanzar las metas globales. Para lo anterior, se analizan los siguientes objetivos:

1. Alineamiento de los objetivos de cada departamento
2. Brindar un servicio más eficiente, rápido y puntual
3. Incentivar la investigación y desarrollo del mercado

Con el afán de alcanzar estos objetivos, se valora la utilización de los siguientes indicadores.

3.10.1. Indicadores del Objetivo 1 “Alineamiento de los objetivos de cada departamento”

1. Objetivos comunes: tomando en cuenta la descripción del estado actual de la perspectiva del proceso interno descrita en el capítulo anterior, se puede observar que no existe una comunicación clara y consistente entre las actividades y, por consiguiente, tampoco esto se da en relación con los objetivos de cada departamento. Al estudiar en detalle esta situación, se presenta el siguiente caso. La dirección del departamento de Reservas en el *counter* no comparte información con el departamento de Reservas Internacionales y el de Mercadeo o Promoción de contratos y clubes de viajes. Esto dificulta diseñar una estrategia en conjunto para desarrollar las campañas de publicidad y promoción. Esta comunicación podría ser beneficiosa también a la hora de elaborar rifas y promociones o compartir información de estudios de mercado.

Actualmente, no se efectúan reuniones con los encargados de cada departamento; ello, con el fin de discutir los objetivos y estrategias corporativos para luego trazar los objetivos independientes de cada departamento. Esta práctica imposibilita una actuación coordinada y en equipo entre los departamentos. Cabe resaltar que para poder lograr sinergia entre ellos, se requiere analizar la relación de los objetivos. Por tal motivo, este indicador pretende medir el nivel de correlación que existe entre los objetivos de cada departamento.

2. Actividades comunes entre departamentos: en el entorno operativo, muchas actividades se relacionan con diferentes departamentos, no importa si su labor es meramente administrativa en la empresa o es la actividad principal, generadora de ingresos. Hasta el momento, en la Agencia de Viajes Destinos S. A., las estrategias son planeadas de manera individual, en coordinación con el Gerente General. Esto ocasiona no solo mayores gastos y tiempo de planeación, sino que también esfuerzo y dedicación

por parte de cada departamento. En tal caso, algunas actividades se coordinarían mejor si existiera un vínculo formal entre los objetivos antes descritos y las actividades por ejecutar. De esta manera, se pretende cuantificar la cantidad de actividades relacionadas con las labores diarias de cada departamento, a fin de organizarlas y desarrollarlas en conjunto. La idea es, en primera instancia, identificar qué actividades son complementarias con respecto a los objetivos de cada departamento, para analizar, posteriormente, los beneficios que cada departamento obtendría de ellos de manera conjunta. Estas actividades, además de fomentar el trabajo en equipo, promueven que otros departamentos conozcan más sobre sus tareas diarias.

3.10.2. Indicadores del Objetivo 2 “Brindar un servicio más eficiente, rápido y puntual”

1. Porcentaje de reservación después de cotizaciones: para analizar mejor el desempeño de la actividad diaria del personal de ventas, es importante estudiar la efectividad con que las cotizaciones se convierten en reservaciones. Actualmente, no se tiene una cifra aproximada de la cantidad de cotizaciones que se obtienen y cuántas de ellas se convierten en reservaciones. Esta información sería relevante de analizar porque de esta manera se podría identificar el personal que tiene mayor efectividad para poder compartir sus técnicas de venta. Además, valorar este indicador podría señalar algunas deficiencias que el personal necesita para mejorar su rendimiento.

Este indicador se encarga de cuantificar la cantidad de reservaciones efectivas que se producen en un período establecido. En este caso, se representará mediante un porcentaje del número de reservaciones hechas, frente a la cantidad de cotizaciones enviadas a los clientes. Con base en ello, se puede estudiar cuántas cotizaciones al final se convirtieron en reservas efectivas.

2. Tiempo de respuesta en enviar al cliente cotizaciones: de acuerdo con la información recolectada sobre las características de valor del servicio al cliente, se identifica que el tiempo de respuesta es un valor decisivo para hacer una reservación. Para los clientes, el hecho de tener una cotización en un tiempo corto, les ayuda a tomar

dicciones más rápidamente. Así, se identifica que en la actualidad no existe ninguna métrica que cuantifique el tiempo promedio para entregar una cotización. La directora del departamento de Reservas dice que en promedio es de una hora, pero no se tiene un dato oficial. De esta manera, se cree que analizar este tiempo promedio es de gran utilidad para optimizar los tiempos de respuesta y estandarizarlos. Para reducir el tiempo de respuesta, se requiere establecer una metodología y un proceso, donde el chequeo de la disponibilidad de los hoteles, alquiler de autos, *tours* y demás servicios, sean ágiles y automáticos. Para el caso de este indicador, el tiempo de respuesta se interpreta como la cantidad de minutos que transcurre ya sea desde el momento cuando un cliente pide una cotización, hasta que se le entrega. También el tiempo en el que el cliente reserva. Este indicador procura medir la eficiencia y la comunicación entre las personas que atienden el *counter* y los hoteles.

3. Porcentaje de errores en reservaciones: cuando se analizan los procesos internos de una empresa para optimizarlos, la detección de errores es uno de los aspectos por tomar en cuenta con mayor seriedad. En este caso, la dificultad radica en que la principal actividad está enteramente relacionada con un buen servicio al cliente y un tiempo de respuesta óptimo. Asimismo, se debe corroborar que las cotizaciones que se envíen tengan el precio correcto y la disponibilidad asegurada. En el caso de que se envíe por escrito o cualquier otro medio informativo una cotización errónea, el resultado será un cliente insatisfecho. En ocasiones, los errores más pequeños pueden nublar las buenas acciones y la eficiencia en el servicio. Actualmente, no se cuenta con un registro de errores frecuente y acciones correctivas, lo que obstaculiza la detección y corrección de errores comunes para mejorar el servicio y la imagen profesional de la compañía.

En este sentido, se analiza la utilización de un indicador de porcentaje de errores en reservaciones. Este se encarga de registrar la cantidad de errores que se cometen a la hora de hacer una reservación, en comparación con la cantidad total de reservaciones en un período determinado. Para establecer este indicador, se requiere diferenciar los errores cometidos, internamente, por el agente de ventas, de los que son provocados por entes

foráneos, pues aunque al final el efecto se reflejará en un cliente insatisfecho, el mecanismo correctivo es distinto. Tener un registro de esta magnitud facilita la posibilidad de valorar los errores y tomar medidas correctivas para subsanarlos.

3.10.3. Indicadores del Objetivo 3 “Incentivar la investigación y desarrollo del mercado”

1 Cantidad de horas dedicadas a estudio del mercado: el estudio del mercado es una de las herramientas más eficientes para lograr un desempeño exitoso en cualquier negocio. Este estudio tiene la función de vincular a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante la información. La finalidad de este estudio es identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado. Con base en este análisis, se evalúan las medidas de mercadeo para mejorar la comprensión de su proceso.

En el presente, la Agencia de Viajes Destinos S. A. no posee ningún plan, estrategia o metodología para el estudio y análisis del mercado. El investigador identifica esta debilidad como una de las mayores deficiencias existentes en la empresa. El objetivo de este estudio es recabar información valiosa para tomar decisiones y planear estrategias para el futuro. La planeación estratégica se está llevando a cabo de manera subjetiva, sin una verdadera visión del mercado y sus particularidades. De esta manera, el análisis de un indicador, como lo es la cantidad de horas dedicadas a la investigación y desarrollo, cobra prioridad en este objetivo.

Con este indicador se posibilita la capacidad de llevar un control de la cantidad de horas que se dedica internamente, de manera que esto no se vuelva una actividad de segundo orden o de poca prioridad. La idea es que la Agencia de Viajes Destinos S. A. dedique un porcentaje del tiempo del personal de mercadeo a investigación y desarrollo del mercado. Con esta actividad, se puede estudiar con más atención la habilidad de la empresa para responder a los cambios y su capacidad de innovación, así como la creación de nuevos productos y servicios que le permitirán ser más atractiva, eficiente y brindar un mejor servicio en relación con sus competidores.

2. Cantidad de paquetes y ofertas nuevos: para determinar el éxito o fracaso de los paquetes y promociones lanzadas al mercado, se hace necesario cuantificarlas, a fin de poder medir su desempeño y analizar el éxito de las mejores. Actualmente, la empresa cuenta con una plataforma tecnológica que contiene información sobre los clientes y los productos o servicios consumidos. Desafortunadamente, esta información no se está utilizando para diseñar estrategias de ventas o toma de decisiones. Al tomar en consideración estos datos, se recolectaría información valiosa con respecto a los paquetes más vendidos y estudiar sus consecuencias. Para esto solo basta el apoyo de una plataforma tecnológica que mantenga un historial y la facilidad para crear reportes en ella. Sin embargo, no solo es necesario estudiar los paquetes, sino, también, a los clientes que los utilizan para determinar si se encuentran en el mercado seleccionado.

Con el propósito de mantenerse innovando de manera constante y con la ayuda de la investigación del mercado, se fija este indicador, que propone estudiar la cantidad de nuevos paquetes, ofertas, promociones, rifas o concursos, como respuesta a diferentes variables, entre ellas, la temporada, la cantidad de clientes, el clima, los gustos y preferencias de los clientes y los precios de los socios comerciales. El objetivo de este indicador es brindar una herramienta para mantenerse dinámico en el mercado cambiante y alertar cuando se produzcan variaciones para tomar las medidas correctivas al respecto.

Tabla 3.4 Resumen de indicadores de la perspectiva del proceso interno.

OBJETIVOS	INDICADORES
Alineamiento de los objetivos de cada departamento	Objetivos comunes
	Cantidad de actividades comunes entre departamentos
Brindar un servicio más eficiente, rápido y puntual	Porcentaje de reservaciones después de cotizaciones
	Tiempo de respuesta en enviar al cliente cotizaciones
	Porcentaje de errores en reservaciones
Incentivar la investigación y desarrollo del mercado	Cantidad de horas dedicadas a estudio del mercado
	Cantidad de paquetes y ofertas nuevas

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos de la empresa en estudio. 2006

3.11. Planeación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva del proceso de aprendizaje y crecimiento constituye la finalización de este ciclo en el que se apoya, de manera íntegra, la perspectiva del proceso interno, al brindar las herramientas necesarias para fortalecer el negocio. Con base en sus lineamientos, se identifican los procesos críticos para el cumplimiento de los objetivos globales de la empresa. Mediante los indicadores, se pueden identificar las mejoras operativas resultantes de la aplicación de las estrategias. Para la Agencia de Viajes Destinos S. A., los objetivos se concentran en tres puntos que se citan a continuación:

1. Optimizar la calidad del personal con conocimiento de inglés, turismo y ventas
2. Desarrollar las destrezas en idiomas y servicio al cliente
3. Implementar una infraestructura tecnológica para el desarrollo sistemas de información para la toma de decisiones y “minería” de datos

La correcta aplicación y el desarrollo de estos objetivos, se facilitará con la utilización de los indicadores analizados seguidamente, tomando en consideración la naturaleza actual de la empresa. Para derivar estos lineamientos, es relevante valorar el efecto que tanto el ambiente laboral de confianza y cercanía, como el tamaño de la empresa y su organigrama de baja escala, tienen en la aplicación de estos.

3.11.1. Indicadores del Objetivo 1 “Optimizar la calidad del personal con conocimiento de inglés, turismo y ventas”

1. Número personas que ingresan en la empresa por año: el proceso de reclutamiento y la selección de empleados es un aspecto crítico en el área de los recursos humanos, porque su propósito es identificar a las personas que mediante su trabajo y capacidades llevan a cabo el objeto empresarial, así que su selección debe ser óptima. En esta área, la Agencia de Viajes Destinos S. A. intenta reestructurarse para que su personal sea técnica y socialmente calificado, de manera que pueda desempeñar su puesto con naturaleza y eficiencia. En la actualidad, por la falta de un manual de puestos, el proceso de reclutamiento y selección no tiene una metodología de apoyo para corroborar las actitudes y aptitudes que debe tener una persona para desarrollar una labor. Analizar las

características técnicas y personales relacionadas con un puesto determinado, es de gran ayuda para definir a la persona más apta para ejecutar una función.

La selección del personal se realiza mediante el estudio del historial laboral y la experiencia en trabajos afines. En algunos casos, como, por ejemplo, el puesto del contador, son difíciles de reemplazar debido a las condiciones presentes del sistema de reclutamiento. Esta plaza permaneció vacante aproximadamente tres meses, lo cual generó un impacto colateral en la presentación de informes financieros y contables. Debido a esto, las reuniones de planeación estratégica financiera fueron postergadas por tres meses, hasta que el nuevo contador actualizara los informes. Indudablemente, esta situación es motivo de análisis e inquietud. Situaciones como esta no deberían ocurrir en una empresa con tanto tiempo en funcionamiento. La selección informal, por motivos de rapidez y economía, como se ha venido haciendo en la empresa, puede causar un impacto negativo en el mediano plazo porque si el aspirante no cumple con la idoneidad requerida, hay que invertir más tiempo y recursos para buscar a otro aspirante al puesto y poder introducirlo en sus funciones.

Por tal motivo, se analiza la utilización de este indicador como parámetro de control sobre el cumplimiento de este objetivo. Con este, se pretende medir la cantidad de personas que ingresan en la empresa y la manera en que fueron reclutadas. Una cifra alta en este indicador, acompañado con un bajo crecimiento del volumen de empleados, podría deberse a un proceso de selección y reclutamiento con bajos estándares y poco restrictivo.

2. Índice de rotación de personal: la rotación de personal es otro de los temas que se deben analizar en esta sección. A grandes rasgos, en la Agencia de Viajes Destinos S. A. no existe una alta rotación de personal si se compara con otras del mismo sector. De acuerdo con Barrantes, las personas que se encargan del servicio al cliente son las más propensas a cambiar de puesto o de trabajo más frecuentemente. Barrantes explica, su principal preocupación en este ámbito es el tiempo de inducción que un nuevo empleado

debe realizar para cumplir con sus labores de manera óptima. Según la experiencia de este funcionario, el trato al cliente es de las labores que mayor desgaste genera, por lo que hay que motivar y compensar a aquellos que se dedican a esta función. En razón de ello, cada pérdida simboliza un efecto colateral en las ventas de la empresa. Lo más preocupante es que algunos clientes están más asociados al vendedor que a la empresa y al prescindir del vendedor, también se pierde al cliente.

Para analizar la causa de este problema, sale a relucir en primera instancia la metodología de reclutamiento y selección. Esta práctica se realiza de manera informal por motivos de rapidez y economía, lo cual resulta desfavorable en el mediano plazo porque si el aspirante no cumple con los requerimientos necesarios, es importante invertir más tiempo y recursos para buscar a otro y capacitarlo. La finalidad de este indicador es representar la proporción porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación con el número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. En otras palabras, la cantidad de personas que ingresa, menos el número de las que salen, entre la suma total de personal de la empresa. Para analizar este indicador, se requiere conocer que si este índice es muy bajo, se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Por el contrario, si es muy elevado, se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa debido a la falta de estabilidad y retención de conocimiento.

El índice ideal permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que muestra problemas difíciles de corregir. Los costos financieros generados al contratar una persona y capacitarla es muy elevado. De esta manera, tomando en consideración el tamaño de la empresa, se debe pensar en una estrategia que funcione tanto a mediano como a largo plazo.

3.11.2. Indicadores del Objetivo 2 “Desarrollar las destrezas en idiomas y servicio al cliente y temas relacionados”

1. Cantidad de capacitaciones de servicio al cliente: la capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las

principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. Tomando en consideración la principal actividad generadora de ingresos, que es la venta de servicios turísticos y afines, se puede constatar que no existe ningún plan de capacitación formal, en donde se discuta la importancia de este tema y sus implicaciones en las ventas. De la misma forma como se describió anteriormente la falta de criterios metódicos para la selección de personal, se identifica también una carencia significativa de conocimiento formal en el trato y manejo de clientes y quejas. En la actualidad, la empresa no ha desarrollado ningún plan de capacitación formal en servicio al cliente. Muchos de los empleados que manejan el trabajo en el *counter* o en ventas están muy interesados en conocer más sobre el servicio al cliente y recibir instrucción para desarrollar mejor su trabajo. Esta actividad, además de motivarlos, los instruye a llevar a cabo cada vez mejor sus responsabilidades.

Después de un estudio focalizado en el tema, el investigador analiza la utilización de capacitaciones como una fuente de respuestas a los requerimientos del mercado y afrontar la competencia. Es necesario contemplar una estrategia dinámica, por lo que emprender este reto se justifica con la capacidad de elevar la competitividad incluso en el ámbito internacional. Estudiando este y otros factores, se concibe que para desarrollar las destrezas y habilidades de los empleados en relación con el servicio al cliente, la capacitación del personal reviste gran importancia. Temas como psicología del consumidor, etiqueta y relaciones humanas, serían parte de estas capacitaciones. Por consiguiente, se considera la utilización de este indicador como un medio para medir el incremento de las destrezas del personal en relación con la cantidad de clientes satisfechos.

2. Cantidad de capacitaciones en temas relacionados: según la descripción anterior, la ausencia de capacitaciones limita el potencial y desempeño de los individuos. Analizando otras áreas de la compañía, se estima que las capacitaciones deben estar presentes en todos los departamentos de la compañía, no solamente en el área de ventas. Al valorar los cuestionarios de los empleados, se muestra que ellos están muy interesados

en conseguir apoyo por parte de la empresa, para mejorar su desempeño personal en otras áreas, como lo es el inglés, paquetes y programas de computación y herramientas que faciliten su trabajo.

En estas condiciones, se estudia el uso de este indicador como instrumento para medir el incremento en las destrezas que adquiere el personal en áreas complementarias, como idiomas, trabajo en equipo, estudios de mercado, geografía y zonas turísticas.

3.11.3. Indicadores del Objetivo 3 “Implementar una infraestructura tecnológica para el desarrollo sistemas de información para la toma de decisiones y minería de datos”

1. Número de capacitaciones de sistemas de información: como parte de las herramientas para desarrollar estrategias sustentadas en datos reales e información consistente, se hace necesario analizar la mayor cantidad de información. En la actualidad, la empresa cuenta con varias herramientas para el manejo de los clientes y los productos que han adquirido, pero no está explotando todo su potencial. Después de analizar las herramientas de *software*, se detecta que la falta de utilización de los reportes afecta de manera directa la planeación estratégica y las toma de decisiones gerenciales. En gran medida, esta deficiencia se presenta por falta de información y conocimiento para su existencia y manipulación. Además, mucha de esta información no está actualizada, lo cual ocasiona datos inválidos e inconsistentes.

Si estas herramientas fueran de conocimiento general de los departamentos y estuvieran actualizadas y al alcance de todos, las estrategias y planeación de cada sección tendría una base de información real para tomar decisiones y plantear sus objetivos. Esto limita la capacidad de cada departamento y ocasiona un desgaste innecesario en sus actividades.

A fin de cuantificar las capacidades en el área de sistemas de información de la empresa, se analiza la utilización de este indicador para medir la cantidad de capacitaciones tanto los sistemas actuales como de otros paquetes informáticos, que le ayuden a desarrollar sus labores con mayor objetividad y eficiencia.

2. Porcentaje de crecimiento de la base de datos: posterior al estudio de estado actual de las herramientas de tecnologías de información, se descubre que existen varias deficiencias en el área de mantenimiento, respaldo y seguridad de las bases de datos. Se analiza la posibilidad de tomar cartas en el asunto lo más pronto posible. Es pertinente recordar que los datos de los sistemas transaccionales son la base del negocio, porque poseen la información de los clientes, los estados financieros, los paquetes, hoteles, *tours* y demás particularidades básicas del negocio. Es necesario que los encargados de los sistemas y bases de datos tengan un plan en cada una de estas áreas.

Por otro lado, no solamente hay que preocuparse por el cuidado y mantenimiento físico de la información, sino, también, por el contenido y su uso. Los administradores no se han preocupado por valorar la vigencia y relevancia de los datos que existen en el sistema. Tampoco se han interesado por el crecimiento del tamaño de sus bases de datos y la relevancia que tiene el tiempo de ejecución y rendimiento de los sistemas.

De esta manera, se analiza la utilización de este indicador para medir el crecimiento de los datos transaccionales de los sistemas para desarrollar planes de mantenimiento, respaldo y seguridad. Este indicador se debe medir creando rutinas automáticas para mostrar el tamaño de la base de datos y su progreso de crecimiento.

3. Cantidad de reportes con indicadores para la toma de decisiones: después del análisis de los sistemas de información, se detecta que existen pocos reportes de los sistemas transaccionales que asisten en el proceso de toma de decisiones. Los que existen, aunque son básicos e imprescindibles, no satisfacen los requerimientos de información para apoyar de la mejor manera el proceso de toma de decisiones.

Se analiza la posibilidad de agregar reportes, como los siguientes:

- I. Cantidad de clientes nuevos por mes
- II. Cantidad de reservaciones en comparación con las cotizaciones
- III. Gráficos con paquetes y su cantidad de compra
- IV. Reporte de clientes frecuentes, con sus gustos y preferencias
- V. Ingresos generados por el *counter*

VI. Ingresos generados por la venta de contratos y clubes de viajes

VII. Rentabilidad de los paquetes

Con la tecnología actual y el uso de nuevas tecnologías de información, la empresa podría tener la capacidad de generar reportes y gráficos de manera fácil, ágil y sencilla para aligerar la labor de toma de decisiones. Analizar los datos de estos reportes mejoraría la labor de todos los departamentos.

Finalmente, se muestra un cuadro-resumen con las principales ideas aplicables a esta perspectiva.

Tabla 3.4 Resumen de indicadores de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento

OBJETIVOS	INDICADORES
Optimizar la calidad del personal con conocimiento de inglés, turismo y ventas	Número de personas que salen de la empresa por año Índice de rotación de personal
Desarrollar las destrezas en idiomas y servicio al cliente	Cantidad de capacitaciones de servicio al cliente
	Cantidad de capacitaciones en idiomas
Implementar una infraestructura tecnológica para el desarrollo sistemas de información para la toma de decisiones y minería de datos	Número de capacitaciones de sistemas de información
	Porcentaje de crecimiento de la base de datos
	Cantidad de reportes con indicadores para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos de la empresa en estudio. 2006

Con base en la información recopilada en el apartado anterior, se cuenta con las herramientas necesarias y recursos necesarios para realizar un análisis tan exhaustivo como el que se describe en este capítulo. Es importante rescatar que el análisis realizado para cada una de las perspectivas de CMI en la Agencia de Viajes Destinos S. A., tiene un sólido argumento teórico y pretenden más que señalar las debilidades actuales de la compañía, incitar a un cambio y orientación de los procesos de negocios.

Algunos estándares y las guías que se proponen se encuentran orientados a mejorar los procesos, el servicio al cliente y conseguir a las mejores personas para los puestos que se piensan llenar. Dichos estándares son una guía que debe ser validada por la empresa y

pueden ser susceptibles de modificación, conforme se empiecen a utilizar. Es posible que sea necesario omitir algunos puntos y agregar otros para un mejor desarrollo de la herramienta.

Como se ha venido mencionando en varias ocasiones, los indicadores cuantificables sugeridos en este capítulo, tienen el propósito de establecer estándares y desarrollar mejores decisiones gerenciales con respecto a la conducción de la compañía, pero su éxito depende del compromiso de toda la compañía.

En el marco de estas condiciones, se introduce el cuarto y último capítulo de esta investigación, donde se propone concluir esta investigación, con un aporte más específico en las áreas más relevantes del CMI, para implantar esta metodología con ejemplos concretos y recomendaciones específicas para lograrlo.

IV. Diseño de las herramientas estratégicas que les ayuden a los ejecutivos a alcanzar y medir los indicadores en las cuatro perspectivas para cumplir con los objetivos a largo plazo

A través de este capítulo, se esboza la implantación de un proceso sistemático que propone diseñar las herramientas para traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores operativos. No obstante, el investigador desea proponer esta iniciativa como una manera de implementar un sistema de indicadores y no realizar cambios fundamentales en la manera de gestionar la administración de la Agencia de Viajes Destinos S. A. Para lograrlo, es importante tener claridad y consenso con respecto a los objetivos de empresa. En cumplimiento de lo anterior, se pretende derivar las particularidades de las cuatro perspectivas para que actúen con sinergia en la labor diaria de todos los colaboradores.

La idea es proponer estrategias concretas y claras para alcanzar los objetivos propuestos, mediante el cumplimiento y superación de los límites de estabilidad para cada indicador del CMI. También incluye las medidas por tomar en caso de que algún indicador se encuentre en estos límites. Como cierre, se proponen algunas herramientas y soluciones de *software* que se pueden emplear con el fin de organizar mejor la administración de los indicadores y su visualización para la toma de decisiones.

En esta investigación, se tiene el objetivo de desarrollar una propuesta para iniciar con un proceso de CMI en la Agencia de Viajes Destinos S. A. Como se mencionó anteriormente, esta metodología propone llevar a cabo un análisis profundo de las perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de capacitación y crecimiento de la empresa. Su objetivo es detectar las virtudes y deficiencias de cada una de ellas para orientarlas a trabajar en conjunto y medir su rendimiento mediante indicadores y valores cuantificables. Por tal motivo, las recomendaciones aquí planteadas describen el horizonte que se debería seguir según el análisis planteado. En consecuencia, se requiere aclarar que es responsabilidad de los administradores de la compañía el acatar su seguimiento así como desarrollar un plan de acción acerca de cuándo realizarlas, cómo implementarlas, quién o quiénes son los responsables y en cuanto al tiempo en que se

realizarán. La descripción detallada del plan de acción sobrepasa los objetivos planteados por el investigador. Igualmente, el análisis económico y rentable de cada una de estas propuestas es responsabilidad de la empresa. El detalle numérico es tan amplio y complejo que se sale de los alcances de la investigación. Para no desviarse del tema central y enfocarse en el desarrollo de la propuesta del CMI, el investigador se limita a plantear únicamente las estrategias que debe seguir la compañía para alinear sus perspectivas y deja abierta la posibilidad para desarrollar futuras investigaciones con mayor detalle cada una de las recomendaciones.

Por otro lado, uno de los elementos más importantes de un plan de CMI es fijar los límites de estabilidad para cada uno de los indicadores. Estos límites representan de manera cuantificable la medida para conocer el estado de cada indicador. Si este se encuentra sobre este límite, las condiciones son óptimas y el desempeño del indicador de esta perspectiva es favorable. Si el indicador se encuentra en el límite de estabilidad, es necesario valorar las estrategias para mejorar su rendimiento en el corto y mediano plazo. Finalmente, si el indicador se encuentra por debajo de este límite, es prioritario desarrollar acciones inmediatas a corto plazo, para contrarrestar sus efectos y optimizar su rendimiento.

A fin de poder fijar los límites de estabilidad, es de rigurosidad poseer información real del desempeño de cada indicador. De esta manera, si se desea que estos límites se adapten específicamente a la realidad y el entorno de la compañía, se requiere desarrollar un histórico de estado actual de cada indicador. En algunos casos, principalmente en la perspectiva financiera, se tienen datos para poder fijar este límite. En otros casos, no se posee información relevante para cada indicador por lo que se fijará un límite provisional con base en el criterio del investigador, en común acuerdo con los administradores de la empresa. Sin embargo es responsabilidad de ellos ajustar los límites conforme el histórico del indicador vaya tomando mayor exactitud.

A continuación se desglosan una serie de propuestas congruentes con el resultado de análisis, donde el investigador detecta posibilidades de mejora.

4.1 Recomendaciones sobre de la misión de la empresa

Con base en las observaciones estudiadas en el capítulo anterior, el investigador considera que la misión de la empresa puede ser redefinida para construir un escenario en el que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser del negocio en el mercado establecido. Debe proporcionar unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Con el propósito de proporcionar un enfoque claro a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo, se propone una redefinición de la misión de la siguiente manera:

Facilitar, con excelencia, el completo disfrute del tiempo de descanso o viajes de negocios de nuestros clientes, tanto costarricenses como extranjeros, mediante productos y servicios turísticos dentro y fuera del país, a través de buenos precios, mayor diversidad de opciones y planes vacacionales que contribuyan a mejorar su calidad de vida, así como la de nuestros colaboradores y accionistas.

El investigador reconoce que la misión de la empresa responde a la voluntad y criterio de los dueños y administradores de la compañía. La adaptación de esta nueva misión trata de rescatar la misión existente complementada con lo que el investigador considera le hace falta. Su acatamiento debe ajustarse si los dirigentes creen que la estiman atinada.

4.2 Recomendaciones de la visión de la empresa

Así como la misión, la visión no representa de manera clara la visión del futuro que los dirigentes desean promover. Según el análisis realizado, la visión debe transformarse en un sueño empresarial y debe ser lo bastante amplia como para que sea compartida por todos los que tomen parte en el esfuerzo de llevar la empresa hacia un futuro promisorio.

El investigador cree que la visión actual de la empresa necesita una personalización integral que se relacione directamente con la Agencia de Viajes Destinos S. A. Esta debe ser fuente de inspiración para el negocio y representar la esencia que guíe la iniciativa de todos sus colaboradores. Conjuntamente, debe servir como ente motivador en los momentos difíciles e incitar a dirigir esfuerzos hacia la misma dirección, actuando con

sinergia. De esta manera, el investigador propone reorientar la misión de la empresa en la siguiente frase:

Nuestra misión es proporcionar los mejores servicios y productos turísticos que satisfagan de la mejor manera a nuestros clientes nacionales y extranjeros, ofreciendo calidad total, trato humano, cordial, puntual y con alto valor agregado de manera tangible en todas las actividades que desempeña. Lo anterior para convertirse en la empresa con la mayor variedad de opciones, las mejores condiciones contractuales y la preferida por el mercado al que atiende.

Al igual que la misión, la visión de la empresa es replanteada por el investigador para solventar las deficiencias encontradas en el análisis. Se deja a la discreción de los administradores ajustarse a esta propuesta si cumple con la visión que ellos tienen de la empresa.

4.3 Recomendaciones sobre los valores de la empresa

En complemento a las recomendaciones antes citadas y la opinión de los empleados de la empresa, el investigador compila una serie de valores que sobresalen en la observación de la cultura empresarial. Es indispensable mencionar que del análisis de la situación empresarial actual, no existen valores definidos en la empresa, en razón de lo cual se hace necesario concretarlos de la siguiente manera:

- **Humildad y espíritu de servicio:** se atiende a cada cliente y proveedor de manera individualizada y con la mayor atención, trato humano, cordialidad y respeto para que su experiencia con la empresa sea placentera y confiable.
- **Mejoramiento continuo:** se busca la excelencia y optimización en todas las actividades y procesos en los que ser más eficaces y eficientes es la meta de cada día.
- **Disciplina:** es el factor principal que se obtiene mediante el esfuerzo y dedicación de todos los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos de cada departamento y, consecuentemente, de la empresa.

- **Innovación y adaptación:** Estas características le dan a la empresa la habilidad para adaptarse a los cambios en el mercado y el entorno político y jurídico del país, para satisfacer siempre las necesidades de nuestros clientes y proveedores.

La propuesta de estos valores se desprende después de un análisis desde una perspectiva externa del investigador. Los valores de la empresa deben ser propuestos por los administradores y ser congruentes con sus valores y ética profesional. Se deja a la voluntad de estos adaptarlos a la empresa o ajustarlos según sea su criterio.

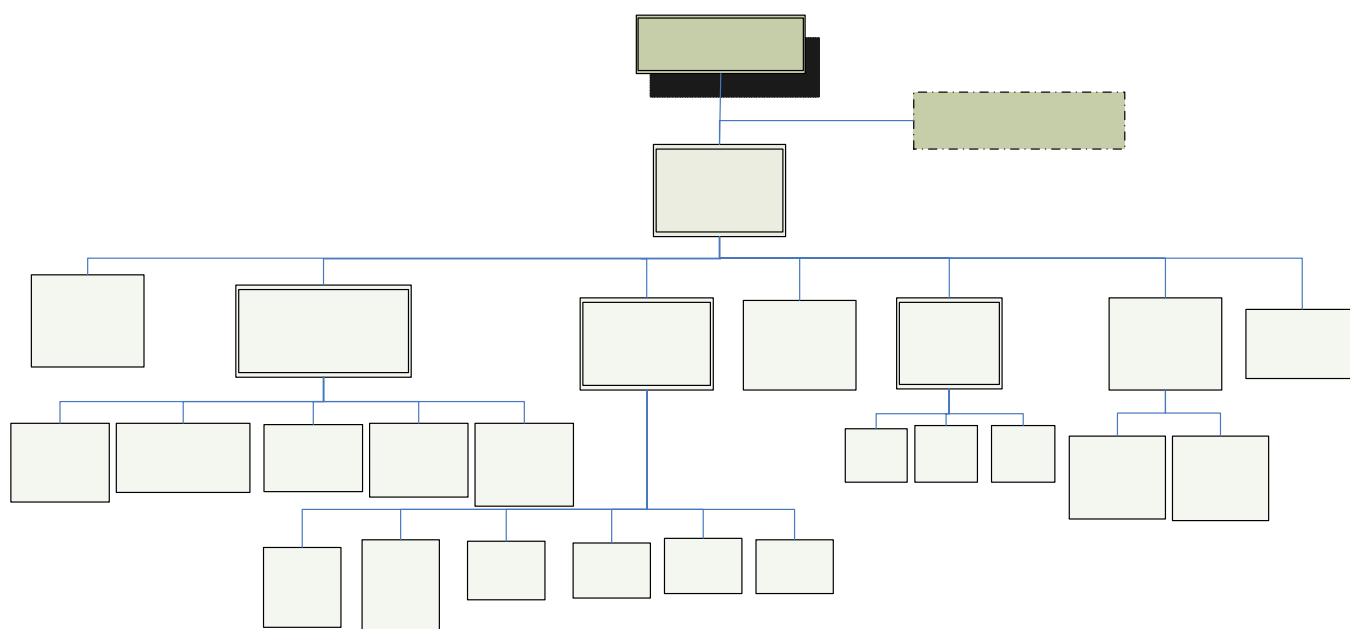
4.4 Recomendaciones de la estructura y cultura organizacional

Después de estudiar a fondo las virtudes y deficiencias del organigrama de la entidad en estudio, para fines prácticos y documentales, se recomienda desarrollar un manual de puestos y sus funciones, con el fin de orientar de la mejor manera las actividades de cada empleado. Esta acción proporciona una comprensión idónea de las labores y responsabilidades de todos los miembros de cada departamento de la compañía. El valor agregado de esta recomendación es aumentar los lazos de coordinación entre las partes y definir de forma clara los objetivos de cada departamento. Aunque en la actualidad no se presenta un problema latente, en el futuro el crecimiento de la empresa volverá necesarias estas medidas y para entonces su definición será más compleja.

Para subsanar las actuales deficiencias en lo que respecta a la desorganización de los agentes de ventas de clubes de viajes, se propone crear un departamento de ventas o comercialización de clubes de viajes en el corto plazo. Esto le dará más sentido organización y control a las actividades que se desarrollan en esta labor. Esta es la actividad que genera mayor flujo de efectivo y la que se encuentra más desorganizada. Se propone crear un puesto de director de clubes de viajes y al menos cuatro vendedores. La cantidad de vendedores puede variar dependiendo de la temporada y variables del entorno. Cuando la temporada sea alta, se recomienda contratar temporalmente de dos a tres vendedores para satisfacer la demanda. Después de esta temporada, se puede prescindir de los servicios de estos vendedores para evitar un gasto mayor y obtener una mejor rentabilidad constante.

A fin de contrarrestar las deficiencias en reclutamiento y selección, es aconsejable crear un puesto de encargado de recursos humanos. Por el momento solo se recomienda crear un puesto que le responda directamente a la gerencia, pero que sirva de apoyo a todos los departamentos a la hora de seleccionar y reclutar personal. Su labor sería, principalmente, coordinar, en primera instancia, el manual de puestos de la empresa, y seguidamente, elaborar las pruebas necesarias para medir las capacidades técnicas, sociales y personales de cada puesto. Conforme crezcan las dimensiones de la empresa, sería recomendable contratar a más personas destinadas a esta labor bajo la coordinación del encargado de recursos humanos. A continuación se muestra el organigrama propuesto.

Diagrama 4.1 Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, con base en documentos de la empresa en estudio. 2006

Para mantener este clima laboral y los lazos de camaradería, se recomienda, en la medida de lo posible, mantener un organigrama lo más plano y de pocos niveles. También se exhorta a seguir las estrategias que se plantean en la sección de la perspectiva del proceso interno descrita más adelante. Los lineamientos que en esa sección se aconsejan contribuyen no solo a concretar las metas de los indicadores propuestos, sino a fortalecer la estructura informal vigente.

4.5 Estrategias propuestas de la perspectiva financiera

4.5.1 Estrategias del Primer Objetivo “Maximizar el uso de los activos tangibles para obtener mayor liquidez y rentabilidad sobre la inversión”

Como consecuencia del análisis desarrollado en el capítulo anterior, el investigador recomienda las siguientes estrategias para cumplir con los indicadores financieros estudiados. Con el propósito de cuantificarlos, también se esbozan los límites de estabilidad según sea el caso. Es importante destacar que para la perspectiva financiera existen algunos criterios para establecer dichos límites, pero en algunos otros no existe registro medible o cuantificable, por lo que la imposición de la meta se determina considerando el entorno y el criterio colegiado del investigador y los administradores de la empresa. Se recuerda que estos límites son ciertamente cambiantes de acuerdo con su desempeño y pueden sufrir modificaciones a lo largo del período de maduración de esta técnica.

1. Registros contables de los costos y gastos del *counter*

Con el objetivo de medir y cuantificar los costos y gastos incurridos en las reservaciones del *counter*, se recomienda establecer una tabla para registrar el proceso de las reservaciones. Este registro debe ser completado por lo menos una vez por semana para apegarse lo más posible a la situación real de la empresa. Se propone que inicialmente el límite de estabilidad para el costo promedio de estos rubros sea menor a 35% del ingreso de las ventas totales. Actualmente, no existe alguna cifra que indique el gasto total en el que se incurrió para las reservaciones del *counter* específicamente, pero el límite temporalmente establecido es un punto de partida decidido como parámetro inicial.

2. Registros contables de los costos y gastos de ventas de clubes de viajes.

La finalidad de esta estrategia es, al igual que la anterior, calcular y ponderar los costos y gastos incurridos en el proceso de venta y cobro de clubes de viajes. Se piensa separadamente en estas dos estrategias, porque tanto los rubros como el proceso de estos

son completamente diferentes y realizados incluso por departamentos separados. Esta estrategia también incluye la elaboración de una tabla para llevar control de cada apartado. Al igual que la estrategia anterior, no existe ninguna cifra para determinar un parámetro de medida. De esta manera, se establece el límite de estabilidad, que el costo sea no mayor a 30% del ingreso total, generado por la venta de los planes vacacionales. Según los ingresos generados por esta actividad, se valora que esta meta es posible; sin embargo, al igual que la anterior, es factible ajustarla, dependiendo de las condiciones que surjan.

3. Elaboración de flujos de efectivo

Los flujos de efectivo son un instrumento poderoso, de fácil elaboración y con un importante valor agregado para la toma de decisiones. La finalidad de esta herramienta es mostrar el ingreso generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación junto con los gastos incurridos para lograrlo. Para elaborar este instrumento, se debe hacer una lista en la que se estimen por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo para el periodo en que se prepara el flujo. Para el caso exclusivo de la Agencia de Viajes Destinos S. A., se recomienda tomar los ingresos como el dinero recaudado de las ventas y prestación de servicios, la recuperación de las cuentas por cobrar, la recaudación de intereses y rendimientos de inversiones. Para el control de los gastos, se toma en cuenta el desembolso de efectivo para el proceso de reservación, como los gastos de transporte, comunicación, horas extra de los empleados, insumos de oficina, equipo de cómputo, sistemas informáticos, capacitaciones, pagos de cuentas de corto plazo, pago a los acreedores y empleados, pago de intereses a los prestamistas y otros pagos no originados con operaciones de inversión y/o financiación.

En relación con los flujos de efectivo, se recomienda optimizar el ciclo de efectivo. Actualmente, se encuentra en 34 días, por lo que el límite de estabilidad que se propone establecer es de treinta días aplicando la estrategia aquí mencionada. La justificación para este límite es mantener una proporción saludable entre las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. En el presente, el período medio de cobro es de 63 días. La idea es tener un período de gracias de 18 días para disponer del efectivo y poder cumplir con las

obligaciones con mayor tranquilidad. La utilización de este instrumento es vital para la administración efectiva de los gastos e inversiones de la agencia para cumplir la meta propuesta. Con un mejor control de los ingresos y gastos, es posible mejorar el ciclo en cuatro días para acercarse al promedio de la industria.

4. Cuadros comparativos para toma de decisiones de inversión

A fin de establecer un rango de prioridad a las decisiones de inversión en activos e investigación y desarrollo, se propone establecer un cuadro comparativo, donde se enumeren todas las posibles opciones de inversión, como se muestra en el cuadro a continuación:

Tabla 4.1 Cuadros comparativos para toma de decisiones de inversión

Inver- siones	Cantidad por invertir	Objetivo de la inversión	Departamen- tos afectados	Rendimiento sobre la inversion	Tiempo de recuperación de la inversión	Beneficios		
						Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Activos								
Investi- gación y desarro- llo								

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos consultados. 2006

Una vez realizado este cuadro comparativo, se califican cada uno de estos rubros para decidir cuál o cuáles son las inversiones que causan mayor impacto en la empresa. Al observar la cuenta de reinversiones en la empresa, se puede visualizar que esta cifra ha sido variante a través de los periodos evaluados. De esta manera, el investigador propone como el límite de estabilidad temporal un 9% en el mediano plazo. Como no se tiene un histórico de los porcentajes de inversión en el pasado, es responsabilidad de los administradores ajustar este límite conforme se vaya recolectando datos para que se ajusten de mejor manera a la realidad de la empresa. La intención es no solo fijarlo, sino también evaluar las mejores opciones en que invertirlo. En esta sección, se toma en cuenta también el capital que se destinaría a la investigación y desarrollo.

5. Descuentos de pronto pago

Para reducir el período promedio de cobro tanto a clientes como socios con clubes de viajes, se recomienda implementar un descuento financiero que se aplica, como su nombre indica, a aquellos que efectúen un pago del importe de la deuda o la cancelación de sus contratos de manera adelantada. Se propone realizar ese descuento dependiendo del monto por cancelar y el tiempo de anticipación. Se propone un límite de estabilidad con un margen de entre el uno al cinco por ciento. La justificación de este límite es para tratar de obtener mayor flujo de efectivo y no esperar que se venzan los contratos. Se selecciona del 1 al 5%, dependiendo de la cifra por cancelar y este margen es menor a los intereses cobrados y servicios de administración de la cuenta y el contrato que son de un 10 a un 15%. Con esto se logra tener una ganancia del 5 al 10% en el corto plazo y no de un 15% en el mediano y largo plazos.

Se propone aplicar estos descuentos tanto en el pago de reservaciones con por lo menos un mes de anticipación y la cancelación de contratos de al menos tres meses de vencimiento. Esta es una decisión gerencial colegiada entre el investigador y los administradores de la empresa a la falta de parámetros de comparación en el presente. Con el tiempo, se plantea afinar la técnica para identificar el límite de estabilidad, en el cual se obtengan mayores beneficios de un período promedio de cobro más corto. La meta que se propone determinar es llegar a un período de 30 días en el mediano plazo. Se fija esta cantidad de días porque actualmente el período promedio de cobro es de 35 días. Lo que se pretende es reducir este rubro de manera gradual. La disminución de cinco días es razonable debido a las circunstancias actuales y es realizable en el mediano plazo.

6. Mejorar la gestión de cobro

Para tener una mejor perspectiva de la recaudación de las mensualidades de los socios con contrato de la agencia, se plantea mejorar esta gestión mediante un estudio de la ruta de los cobradores y los días de cobro. La finalidad es crear rutas fijas y eficientes de cobranza por regiones para optimizar el tiempo de cada cobrador, la utilización de combustible y normalizar el ciclo de cobro. La tarea de creación y diseño de las rutas de

cobro es muy compleja y es responsabilidad del jefe de cobranza elaborarla porque se necesita de una planeación geográfica y temporal de estas. Además, el diseño de las rutas se los de los objetivos de esta investigación. En la actualidad, no se cuenta con alguna cifra para determinar un parámetro con respecto al tiempo que le requiere a cada cobrador. De esta manera, mediante esta estrategia se proponen dos objetivos: el primero, establecer un histórico de tiempos por recorrido de cobro y segundo definir un límite de estabilidad un 25% sobre el rendimiento de cada ruta. Lo cual quiere decir que cada ruta debe optimizar un 25% el tiempo de recorrido con respecto a los cobros recolectados. Es responsabilidad del jefe de cobro ajustar este porcentaje conforme el histórico revele datos más detallados.

4.5.2. Estrategias del Segundo Objetivo “Cuantificar la utilización y aprovechamiento de los activos intangibles para la reducción de costos y gastos de operación, la experiencia y la tecnología”

A continuación se presentan las estrategias analizadas y las metas propuestas para medir la perspectiva financiera desde el segundo objetivo, utilizando los indicadores antes analizados.

1. Matriz comparativa de rendimiento

Para medir el margen de habilidad, destreza y talento de los empleados, se propone la meta de alcanzar un aumento en la efectividad y eficiencia de su trabajo en cada período. El límite temporal para este indicador tener un 80% de rendimiento de las actividades de los empleados. Debido a que no existe hasta el momento un histórico que cuantifique esta actividad, es responsabilidad de los administradores el ajustarlo conforme crezcan los datos de esta cifra. Con este límite, se planea tener una mejor perspectiva de cuánto dinero la empresa percibe por la actuación de sus empleados. En el presente, no existe ningún margen o cifra de medida para comparar la evaluación; por lo tanto, se pretende medir en cada período para crear un histórico y posteriormente ver el avance de la meta propuesta.

Para lograrlo, se plantea la utilización de una matriz comparativa con todos los puestos de la empresa y sus responsabilidades. Luego se agregan dos dimensiones: la primera representa el tiempo, un histórico de sus funciones y sus principales logros, y la otra, el puesto desempeñado por cada empleado. La idea es realizar una comparación con todas las personas que desempeñan las mismas funciones. En tal caso, se puede establecer un promedio ponderado con una línea temporal de los empleados con puestos similares. Finalmente, se analizan los factores que podrían intervenir en el próximo período. Con esto se procede a medir el desempeño y ver si se cumple con la meta determinada. El establecimiento de esta meta se recomienda fijarlo cuando se tenga un histórico del desempeño fijado de por lo menos ocho meses.

2. Gráficos de aprovechamiento de tecnologías de información

Con la finalidad de cuantificar el efecto de los recursos informáticos en el ámbito financiero, se pretende tomar el siguiente curso de acción. En primera instancia, se recomienda evaluar los sistemas de información con los que cuenta actualmente la Agencia de Viajes Destinos S. A. por un perito en el área, para conocer la capacidad de carga, el tiempo de vida útil, la escalabilidad y su efecto en las operaciones diarias. Seguidamente, se estudian estos factores para determinar el tiempo en el que la actualización de tanto el *hardware* como el *software* sea inminente. Además, se evalúa el costo y la rentabilidad de nuevos sistemas de *hardware* y *software* más modernos y sofisticados que economicen tiempo y recursos en el proceso interno. Con la evaluación de estas variables, se analizan los fallos más comunes tanto de *software* como de *hardware* y su impacto en el proceso interno diario. Con esta información se puede decidir la mejor manera de minimizarlos ya sea por el reemplazo y mantenimiento de estos. Se propone un límite de estabilidad temporal de mantener las fallas de *software* y *hardware* en un 10%. Se justifica este límite, pues al no haber indicadores o cifras establecidas de manera histórica, esta cifra es razonable con un mantenimiento preventivo y controlado. Es responsabilidad del encargado de los sistemas de información crear el histórico de fallos y ajustarlo a las condiciones de la empresa.

4.5.3 Estrategias del Tercer Objetivo “Incrementar los ingresos de Agencia de Viajes Destinos S. A., brindando un mayor valor agregado, conociendo los gustos y preferencias del mercado meta y estudiando la competencia.”

Para concluir con el análisis de la perspectiva financiera en este objetivo, se presentan los siguientes indicadores:

1. Ofertas y promociones para el mercado meta

Con el propósito de atraer un mayor número de clientes nuevos del segmento del mercado específico que se desea impactar, se propone en primera instancia elaborar un perfil del cliente, que involucre sus gustos y preferencias. Luego, involucrarlos con la agencia mediante alguna promoción u oferta. Después, ingresar la información en una base de datos, donde se puede representar gráficamente las tendencias. Además, identificar los medios de comunicación más efectivos para llegar a ellos y aplicarlos en las estrategias de mercadeo. Para medir la efectividad de esta estrategia, se plantea un límite de estabilidad temporal de clientes nuevos en un 15% en el corto plazo, y 25% en el largo plazo. Actualmente, no existe ningún registro o historial de la captación de clientes nuevos, por lo que la justificación de estas cifras se realiza con base en una decisión gerencial objetiva y en consenso con la gerencia. Es importante mencionar que este límite es temporal y no es una cifra rígida, por lo que es responsabilidad de los administradores el ajustarla conforme al desempeño y condiciones del mercado.

2. Minería de datos

Las técnicas de minería de datos se emplean para mejorar el rendimiento de procesos de negocio, en los que se manejan grandes volúmenes de información estructurada y almacenada en bases de datos. Después del análisis del capítulo anterior, se considera que la información de los contratos que hasta ahora se tiene en la Agencia de Viajes Destinos S. A. es muy valiosa, pero explotada débilmente. Se propone crear una estructura informática para poder observar las tendencias de los contratos a través del tiempo y rescatar los casos más rentables, con el fin de idear estrategias de ventas en el

futuro y tomar decisiones gerenciales. El análisis económico de esta propuesta está fuera del alcance de esta investigación y se deja abierta la posibilidad para hacer un estudio de costos y rendimientos de esta estrategia.

Asimismo, con esta información se puede confeccionar una estrategia a largo plazo para el desarrollo de los nuevos proyectos que se tiene en mente como lo es el caso de las tarjetas de crédito asociadas a la empresa. Se propone alcanzar un límite de estabilidad temporal de un 10% en temporada alta y 5% en temporada baja la venta de clubes de viajes. Como actualmente no existen parámetros cuantificables ni datos históricos para establecer cifras apegadas a la realidad de la empresa, estos porcentajes fueron seleccionados por decisión gerencial y pueden sufrir cambios conforme el histórico de estos datos se empiece a generar; ante lo cual es responsabilidad de los administradores el realizar este ajuste. Por lo pronto, estas metas son objetivas y realizables, pero están expuestas a cambios según sean las situaciones imprevistas.

3. Impulsar y orientar la línea corporativa

Impulsados a lograr un aumento en los ingresos, se propone incursionar en el mercado de viajes ejecutivos para empresas. Estas compañías tienen que enviar frecuentemente a sus empleados al extranjero y para eso debe tener ciertas facilidades para la reservación y de vuelos y hoteles. Esta es una buena oportunidad para complementar la cartera de clientes de la agencia. Para lograrlo, se propone una estrategia efectiva. Lo primero es hacer un análisis de rentabilidad sobre los destinos más comunes y los márgenes de ganancia que se pueden obtener de ellos. Esta tarea es ajena a los objetivos de esta investigación por lo que no se amplía su plan de acción. Seguidamente, llevar a cabo negociaciones específicas para este fin, con líneas aéreas y hoteles para garantizar una buena comunicación y para lograr un excelente tiempo de respuesta. Una vez que se tenga seguridad de que es factible dar el servicio con estas características y con un margen de ganancia aceptable, se propone hacer visitas a empresas para impulsar esta idea y llegar hasta los clientes seleccionados. El límite de estabilidad temporal que se plantea es

aumentar un 10% en el mediano plazo las ventas totales de la empresa. Conforme se genera el historial sobre este indicador, es responsabilidad de los administradores el ajustarlo. Actualmente, no se conoce de manera exhaustiva este mercado por lo que se propone realizar un estudio mercadológico y un análisis de rentabilidad para cuantificar esta meta de una mejor manera. Por lo pronto, se establece el porcentaje antes citado como un punto de partida.

4.6 Estrategias de la perspectiva del cliente

4.6.1 Estrategias del Primer Objetivo “Atraer y retener a la cantidad de clientes tanto en los contratos como las reservaciones individuales”

1. Descuentos y regalos corporativos con el logotipo de la empresa

Para lograr un impulso en la cantidad de contratos adquiridos por los clientes, se propone cotizar descuentos y regalos para los nuevos socios que adquieran un contrato con la empresa. Además de lo anterior, se debe desarrollar un repositorio de datos con la información para conocer sus gustos, preferencias, estado económico y posibilidades de compra para ofrecerles a los clientes paquetes adaptados a sus necesidades. La estrategia en cuestión se complementa con regalos corporativos con el logotipo de la empresa, encuestas de satisfacción al cliente y servicio de posventa. Estos regalos y pequeños detalles son una manera de retenerlos, haciéndolos sentir importantes para la organización. El límite de estabilidad temporal es alcanzar un aumento del 10% en el mediano plazo. La justificación de esta cifra como meta se basa en el análisis de casos en otras empresas que utilizaron esta estrategia y lograron mejoras de hasta 15 y 20%. Para ser objetivo y conservador, se establece un 10% en el mediano plazo, que puede variar según las condiciones del mercado y el desempeño de la estrategia.

2. Desarrollar promociones atractivas, rifas y concursos

Similar a la estrategia anterior, para poder aumentar la cuota de clientes por reservaciones en el *counter*, se propone realizar promociones, rifas y concursos. Se pretende crear

promociones de ventas por medio del diseño de programas de incentivos y relaciones públicas. Estos programas deben contemplar una amplia variedad de incentivos para el corto, mediano y largo plazos. Algunos de los instrumentos por utilizar son los cupones, premios, concursos y descuentos. El fin es estimular a los consumidores, al comercio y a los vendedores de la propia compañía. También se plantea la posibilidad de llevar a cabo eventos promocionales que le den al consumidor la oportunidad de ganar algo por suerte o con un esfuerzo extra.

Para cumplir con esta estrategia, es inminente la utilización de publicidad como medio de comunicación. Los medios pagados, como la radio, la prensa escrita y boletines mensuales, son las opciones elegidas para este propósito. Se escogieron estos medios porque ya se tiene experiencia en negociaciones con empresas que se dedican a esta actividad. La televisión no es una opción, por dos circunstancias: en primer lugar, porque su costo es muy elevado y está orientado específicamente al mercado meta establecido. En segundo lugar, porque en ese medio se encuentra uno de los principales y más fuertes competidores que además tiene un nombre muy similar por lo que se prestaría para confusiones y el esfuerzo de diferenciación no es rentable. La meta es alcanzar un aumento del 15% de las ventas en el mediano plazo. Este indicador es más ambicioso porque es más fácil de incentivar en temporada alta. La idea es motivarlos en los períodos de temporada baja. Aunque ya se han hecho promociones no se cuenta con un registro de su impacto en las ventas. Se sabe que es positivo, pero no se conoce la cifra exacta. De esta manera, se determina un límite de estabilidad temporal de un 15% como punto de partida que será ajustada por los administradores durante la aplicación de la estrategia, siguiendo las condiciones del mercado.

3. Implementación y administración del programa de CRM

En la economía globalizada en la que está inmerso el mercado del turismo, donde la competencia es el factor que modela y define el éxito o fracaso de las empresas, solo existen dos maneras de generar ventaja competitiva: la primera, es aprender de los clientes y hacerlo más rápido que la competencia, y la segunda, es utilizar ese

conocimiento para satisfacer las necesidades específicas de este y hacerlo igualmente más rápido que la competencia.

Con el fin de generar estas ventajas competitivas, es preciso trabajar en la creación, mantenimiento y crecimiento de las relaciones con los clientes de la empresa. Sin embargo, tales relaciones no se pueden establecer si no se conoce, o al menos reconoce, a cada uno de sus clientes. Cada uno de ellos es diferente y representa un valor igual para la empresa y, a su vez, esta representa también un valor diferente para cada uno de ellos. Por esto, la agencia debe prepararse para diferenciarlos y tratarlos de acuerdo con una escala de valores basada en el conocimiento que se posea.

Con base en el análisis del capítulo anterior, se propone desarrollar las cuatro etapas del CRM. Primeramente, se realiza un análisis de la información tanto de los socios con clubes de viajes como los que en algún momento ha reservado en el *counter*. Luego se identifican los clientes más rentables y los prospectos potenciales. Seguidamente, utilizando esta información y la temporada, se elaboran promociones y paquetes para impulsar las ventas. Después, se practican encuestas y se mantiene una relación de posventa para aprender de los clientes y hacerlo más rápidamente que la competencia. Lo importante es utilizar ese conocimiento para satisfacer los requerimientos específicos de los clientes y hacerlo, igualmente más rápido que la competencia.

En cuanto a generar estas ventajas competitivas, es preciso trabajar en la creación, mantenimiento y crecimiento de las relaciones con los clientes. Sin embargo, tales relaciones no se pueden establecer si no se conocen. Es importante recordar que el desarrollo del plan de acción de este instrumento, así como su análisis económico, es un tema complejo que podría desarrollarse en una futura investigación, por lo que se describe a grandes rasgos. Queda al criterio de los administradores aplicar esta estrategia y realizar su plan de acción. El límite de estabilidad para esta estrategia es aumentar un 5% las ventas a cuota del mercado en el corto plazo y un 10% en el largo plazo. Se seleccionan estas cifras porque actualmente no se cuenta con un parámetro de medición o histórico por lo que fueron estimadas basadas en la decisión colegiada entre el

investigador y los administradores. Estas cifras están sujetas a cambios con respecto a situaciones emergentes y es responsabilidad de los administradores el ajustarlas.

4. Crear paquetes corporativos para viajes de negocios

Para cumplir con esta estrategia, la agencia debe, en principio, efectuar un estudio de los destinos turísticos más visitados. Seguidamente, se debe cotizar y analizar las líneas, aéreas, hoteles y rentas de autos que podrían utilizarse para tales propósitos y entablar relaciones con ellas para garantizarse un excelente tiempo de respuesta y una menor cantidad de fallos procedimentales. Finalmente, se diseñan plantillas con paquetes ensamblados de previo para tener un precio y proforma para que el cliente la evalúe y la configure, de acuerdo con sus necesidades. Esta estrategia está focalizada en atraer nuevos clientes sobre este segmento en específico. El límite de estabilidad temporal para esta estrategia es establecer al menos diez paquetes nuevos por período. Esta meta se justifica porque en promedio se crean de cuatro a seis paquetes por período dependiendo de la temporada. Con una buena investigación de las ofertas, se puede llegar a diez paquetes en el mediano plazo y mantenerlo. Debido a la falta de información y registro histórico, este límite deber ser ajustado por los administradores después de cada temporada.

4.6.2. Estrategias del Primer Objetivo “Maximizar el uso de los activos tangibles para obtener mayor liquidez y rentabilidad sobre la inversión”

1. Diseño de encuestas

Las encuestas de satisfacción del cliente constituyen una buena manera de obtener información precisa acerca de si la empresa ha logrado satisfacer las expectativas de sus clientes, cuán bien se han desempeñado frente a los competidores y de qué manera podrían mejorarse los procesos para satisfacer mejor las exigencias de los clientes. De esta forma, también son una herramienta para recoger testimonios, opiniones y observaciones de los clientes.

Con el propósito de llevar a cabo esta tarea de manera exitosa, el diseño de la encuesta debe ser tal que brinde a los clientes el tiempo y la disponibilidad de responderla y que además suministre la clase de información que realmente ayudará a optimizar la intervención de la compañía. Para lograrlo, se requiere es necesario responder a las siguientes interrogantes: ¿cuál es el objetivo primario de la encuesta?, ¿cuán fácil es contestarla?, ¿qué tipo de información se desea obtener? y ¿qué se planea hacer con la información recolectada?

Para lograr una buena herramienta de análisis para el indicador analizado en el capítulo anterior, se propone que el director de mercadeo, la directora de reservaciones y el director de venta de contratos, se reúnan para identificar la información que se desea cuantificar y la redacción de las preguntas. Luego se procede redactar las preguntas concretas y planear cómo se recolectará esta información y su manera de procesarla. El límite de estabilidad temporal se fija en un 90% a mediano plazo. Se elige esta cifra porque con la retroalimentación suficiente, es más sencillo detectar deficiencias menores y tomar medidas correctivas al respecto. Con el 10% restante se pueden tomar medidas a largo plazo si estas implican cambios mayores o inversiones considerables. Este límite debe ser ajustado conforme el histórico de este dato crezca para que represente óptimamente las condiciones específicas de la empresa

2. Rediseño de la página web

Como parte del mejoramiento de la imagen de la empresa, se requiere rediseñar la página de la Agencia de Viajes Destinos S. A., para que visualmente represente una imagen de compañía sólida, moderna, estable, con un alto conocimiento de su mercado meta y tecnológicamente avanzada. El tema de costos para esta tarea es responsabilidad del encargado de los sistemas de información. El desarrollo de este está fuera del alcance de los objetivos de esta investigación. El sitio web actualmente no incorpora el perfil que la estrategia pretende mostrar a los clientes. Además, es recomendable mejorar el diseño e incorporarlo de una manera más atractiva y dinámica, a fin de mostrar los paquetes, productos y servicios que ofrece mediante tecnologías de animación.

En primera instancia, se sugiere mejorar la imagen corporativa, empezando por el logotipo. Retomando el tema de los colores cálidos y fríos, los tonos del logotipo, pertenecen a la gama de colores fríos (vino y verde oscuro); por sí mismos, estos colores no comunican el mensaje turístico que se quiere transmitir. El logotipo es la cara de la empresa; es decir, en él se basa la recordación del producto; por lo tanto, en este icono debe estar contenido todo el ser de la Agencia de Viajes Destinos S. A. Por sí mismo, el logotipo debe ser capaz de vender.

Con respecto a la apariencia general del sitio, hoy las diferentes posibilidades en el diseño web permiten crear diseños más modernos, sin que esto represente un gasto mayor. En este punto, la creatividad empleada juega un papel muy importante. Los sitios web, con dirección vertical y sin recorrido visual, están pasados de moda, por lo que se considera importante darle una mejor distribución a todos los elementos: menús, *banners*, enlaces principales y contenido, para romper así con el esquema de lectura vertical y estática presentes en el sitio web de la compañía.

Se aconseja utilizar un fondo blanco en todo el sitio. Esto posibilita la utilización de diferentes colores que se pueden ambientar a lo que la empresa desee comercializar: viajes, vacaciones, diversión y otros; ello da mejores posibilidades de crear un diseño limpio, moderno y dinámico, que de primera entrada motive al público meta a comprar.

Además, en el ambiente de diseño no es idóneo usar más de dos tipografías, por lo que se recomienda emplear como máximo dos tipos de fuentes, y jugar un poco con las distintas posibilidades y características que se le pueden dar a cada una.

La propuesta es desarrollar una página interactiva, que promocioe los servicios de la empresa de una manera altamente gráfica, pero fácil de navegar y utilizar. Asimismo, se recomienda el uso de un administrador de contenido que constantemente le proporcione al cliente información relevante de paquetes, hoteles y promociones que causen interés en los visitantes por volver. Del mismo modo, debe considerarse alguna especie de ventajas a las personas que se registran en el sitio de manera gratuita, para poder generar un perfil del cliente que está ingresando y las secciones más visitadas. Asimismo, la meta para

este indicador es registrar un mínimo de 100 ingresos al mes en el corto plazo. Con este fin, es necesario promocionar la dirección web a través de los otros medios de mercadeo que la empresa utiliza. Además, se aconseja la utilización de una firma independiente para llevar al cabo el monitoreo como lo es <http://www.certifica.com>. Esta empresa tiene un buen servicio de monitoreo de sitios web que podría ser utilizado para llevar el control de este indicador.

3. Creación de campañas de promoción y recordación

Las campañas de promoción son acciones de comunicación coordinadas que se planifican minuciosamente y se utilizan para impulsar las ventas; es decir, para conseguir objetivos concretos. Por lo tanto, no se trata de ir colocando anuncios sueltos, independientes, sino organizados dentro de una estrategia publicitaria. Se consiguen resultados óptimos cuando los esfuerzos se concentran y existe sinergia entre los mensajes que la publicidad promociona.

Todas las estrategias que se proponen para posicionar la empresa en el mercado meta establecida por la compañía, corresponden a actividades que pueden mejorar la imagen de la Agencia de Viajes Destinos S. A. hacia el exterior. Se recomienda que esta campaña se coordine en los siguientes aspectos:

- El tiempo: para que los anuncios no pasen inadvertidos se necesita concentrarlos en ciertos períodos, dependiendo de la temporada y el flujo de turistas en las diferentes épocas del año. Existe la necesidad de realizar un mayor esfuerzo publicitario en temporada alta, para ganar un buen segmento del mercado que se dispone a pasar vacaciones y en temporada baja para mantener un nivel de ventas estable.
- Coordinar los anuncios en los distintos medios de comunicación: con base en el análisis de las encuestas de los clientes y la competencia, se determinó que los mejores medios para publicidad son la prensa escrita, en donde se pretende insertar un boletín informativo mensual en *La Nación* y *La República* y los anuncios en una de las radios más escuchadas, como lo es Omega Estéreo.

- Facilitar la coordinación de todas las personas de la empresa: así como la comunicación con las agencias de publicidad y otras empresas que participan en esta actividad; el personal de la empresa debe estar involucrado y en conocimiento de toda la estrategia. Definir la campaña publicitaria sirve de instrumento de comunicación entre las personas y sus socios comerciales, como lo son los hoteles, transporte turístico, restaurantes, líneas aéreas, empresas que alquilan autos, *tours*, etc.

Una vez establecida la campaña de lanzamiento y promoción, se recomienda el desarrollo de una campaña de recordación e información constante, a fin de que el cliente tenga presente los servicios que la empresa en estudio brinda en el momento en que los necesite. La meta para este indicador es desarrollar una campaña centralizada, que involucre la creación de un límite de estabilidad de al menos cinco anuncios por período en el mediano plazo. A falta de medidas, indicadores o histórico, se elige esta cantidad de manera empírica. La cifra se escoge de manera colegiada, con los administradores de la empresa, y está sujeta a variaciones. En tal caso, es menester de los administradores ajustarlo en cada período para que se adapte a la realidad de la empresa.

4.7 Estrategias de la perspectiva del proceso interno

4.7.1 Estrategias del Primer Objetivo “Alineamiento de los objetivos de cada departamento”

1. Reuniones entre jefes de departamentos

Las reuniones de trabajo constituyen uno de los distintivos del trabajo en equipo. Su finalidad se concentra en fijar criterios, homogeneizar ideas, compartir opiniones, intercambiar puntos de vista y ayudar a crear sinergia entre las partes asistentes. Dado que las reuniones constituyen uno de los mayores consumidores de tiempo y energía, se debe ejercer especial cuidado a su control. Para generar reuniones efectivas, estas deben ser concisas, cortas y planeadas. Con el fin de acercar los objetivos de todos los

departamentos a la misión, visión y la estrategia, se propone efectuar al menos una reunión al mes con los dirigentes de cada departamento, para intercambiar criterios, resolver diferencias y coordinar actividades entre departamentos.

Para cada reunión, el líder del departamento asistente debe estar preparado con la definición de sus planes para el siguiente período, junto con sus objetivos. En la actividad se aconseja generar un espacio en donde cada representante exponga un breve resumen de sus actividades, metas y limitaciones. Para tal motivo, es necesario que cada participante esté preparado y haya una agenda previa. Al final de las estrategias generales de la empresa, cada departamento debe esbozar su contribución hacia la estrategia global y su la contribución que esté a su alcance para coadyuvar en el logro de los objetivos de los otros departamentos. Como límite de estabilidad, se espera que al menos dos objetivos por departamento tengan relación con la misión y visión de la empresa en sus respectivas áreas. Conforme avance la sinergia entre los departamentos, es importante elevar este límite en el mediano plazo.

2. Cantidad de actividades comunes entre departamentos

Para fomentar el trabajo en equipo y la acción conjunta entre departamentos, se propone coordinar actividades relacionadas con la labor normal de cada departamento; ello para fomentar la sinergia entre las partes de la compañía. De esta manera, por ejemplo, se propone llevar a cabo los estudios de mercado de manera conjunta, entre el departamento de mercadeo, los vendedores de clubes de viajes y el departamento de ventas en el *counter*, para que tanto el costo de la investigación como los beneficios adquiridos sean distribuidos entre las partes participantes. Estos estudios de mercado son responsabilidad del departamento de Reservas nacionales e internacionales. Ejecutar este análisis se sale del alcance y los objetivos de esta investigación, por lo que el plan de acción se deja para un futuro proyecto de investigación. También se pueden organizar promociones en conjunto, bajo la coordinación del departamento Financiero, para impulsar las ventas por medio de regalos, premios y promociones que sean rentables y que tenga un valor agregado e innovador para cumplir las metas de ventas.

La coordinación entre estas actividades se debe realizar de manera sistemática y sincronizada entre todos los departamentos de la empresa. Para comenzar con esta iniciativa, se recomienda efectuar una planeación estratégica en cada departamento e identificar cuáles actividades podrían hacer más fácilmente el cumplimiento de sus metas en cada período. Luego, se elabora un resumen ejecutivo con esta información y se distribuye en todos los departamentos. Una semana más tarde se programa una reunión con un representante de cada departamento y se discuten las actividades que impulsarán más positivamente los objetivos de cada departamento, de los que se escogerán al menos dos. Posteriormente, se realiza un análisis de rentabilidad para tomar la decisión en cuanto a si la actividad es provechosa, la cual luego es avalada por la gerencia. Con esta aprobación, se conforma un comité organizador para la planeación y ejecución de la actividad. Después de la actividad, cada departamento tiene la responsabilidad de crear un resumen ejecutivo de las partes de la actividad para el cumplimiento de los objetivos y las metas departamentales. Estas recomendaciones son de carácter voluntario, y depende de la los directores de la empresa si deciden darle seguimiento. Tanto el plan de acción como el análisis económico de estos es responsabilidad de la dirección de la empresa.

El límite de estabilidad se propone llegar a organizar como mínimo una actividad en conjunto con otro departamento en el mediano plazo. Conforme avance esta estrategia, este índice debe moverse dinámicamente. Es menester de los directores de la empresa ajustarlo.

3. Actividades fuera de oficina

Apoyados en las dimensiones y estructura del organigrama de la Agencia de Viajes Destinos S. A., que facilita la comunicación y el trato familiar entre los empleados, se pueden organizar actividades fuera de oficina que aporten un beneficio tanto a las relaciones interpersonales de los colaboradores como el trabajo en equipo. En el ámbito social, es importante que las personas trabajen en un ambiente agradable y armónico. La mejor forma de limar asperezas es por medio de actividades sociales fuera de la oficina. Tomando en consideración que la empresa tiene posibilidad de conocer y lograr mejores precios en lugares turísticos y *tours*, se puede considerar la idea de planear al menos una

actividad en donde se pueda integrar a toda la empresa para conocerse mejor y pasar un buen rato con la familia y los compañeros de trabajo. El límite de estabilidad se establece en realizar por lo menos una actividad social de grupo por período.

4.7.2 Estrategias del Segundo Objetivo “Brindar un servicio más eficiente, rápido y puntual”

1. Incentivos a los vendedores

Con fin de lograr una mejora cuantificable en la cantidad de reservaciones, como contratos negociados con socios, se hace necesario crear un sistema de incentivos, los cuales motiven a los empleados para realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. Este sistema se diseña para que genere resultados crecientes de ventas en el tiempo y que estimulen los resultados globales de los vendedores: No obstante, también es necesario e imprescindible que estimulen el resultado individual de cada vendedor. La manera de motivar a los empleados no es solamente con una retribución económica. Para poder contar con un buen sistema de incentivos, se requiere, en primera instancia, conocer las metas y aspiraciones de los vendedores, sus deseos y sus definiciones de éxito. En tal caso, se recomienda practicar una encuesta para identificar los detalles que acerquen a cada vendedor a su éxito personal y realización laboral.

Una vez identificados los factores motivacionales, se pretende desarrollar todo un conjunto de actividades de superación individuales, grupales y empresariales. Una vez establecido el período de evaluación, que en principio es pretiñen que sea de uno a tres meses, se empiezan a generar registros históricos del desempeño de los vendedores. Luego se hace una reunión bisemanal con los vendedores para analizar la cantidad de reservas o ventas por contrato que se han hecho en el momento; además se aprovecha la oportunidad para tomar ideas por parte de todos, de manera que esta acción promueva el incremento de las ventas y la mejora del desempeño. Si los indicadores se mueven en niveles desfavorables, se toman medidas correctivas.

En esta estrategia, lo realmente importante es fijar metas reales y brindar las herramientas y recursos para alcanzarlas. De no ser así, este indicador será un factor negativo y

desmotivante, que desgastará la fuerza de ventas e incrementará la rotación del personal. Finalmente, es importante considerar que la motivación varía dependiendo de las personas, y que los incentivos económicos no siempre son los que brindan mejores resultados. De esta manera, se recomienda hacer un estudio previo de este tema antes de definir las recompensas para alcanzar los objetivos trazados. La meta que se propone es que un 40% de las cotizaciones se conviertan en reservaciones. Se considera una cifra aplicable porque se conoce que la efectividad de la venta últimamente no es la óptima, pero con un poco de motivación se podrá lograr una mejora cuantificable. Asimismo, el límite de estabilidad temporal puede ser regulado dependiendo de las condiciones del ambiente y el mercado. Establecer un límite en este indicador es venturoso pues no se posee información histórica referente a este. En primera instancia, es necesario realizar seguimiento histórico de los datos antes fijarlo en el mediano plazo. Es responsabilidad de los dirigentes fiscalizar este rubro y fijarlo posteriormente si deciden seguir esta recomendación.

2. Guía para el establecimiento de tiempos y precios

Como es bien conocido por medio de este estudio, gran parte del valor agregado del servicio que la Agencia de Viajes Destinos S. A. ofrece, es un buen tiempo de respuesta en cotizaciones y reservaciones y precios cómodos y asequibles. Asimismo, se evidencia repetidamente la falta de mediciones e indicadores en el proceso interno de las operaciones de la compañía, por lo que aunque se tiene una idea general del tiempo de respuesta en el que los agentes de ventas responden a las solicitudes de los clientes, esto no se ha calculado de manera sistemática y metodológica. Para este apartado, se recomienda establecer primero un procedimiento documentado de las acciones que se deben hacer desde que un cliente llama y pide una reservación, hasta su confirmación. Al documentar este procedimiento y convertirlo en un estándar, los vendedores podrán tener una guía, paso a paso, de todas sus acciones, para optimizar su tiempo de respuesta. Con el tiempo, este proceso se deberá ir refinando hasta lograr un margen óptimo. Para alcanzar esta meta, se debe garantizar que la plataforma informática sea consistente y aporte un apoyo sinérgico a las labores de los vendedores.

En este caso, una mayor agilidad y rapidez en el tiempo de respuesta de los vendedores se obtiene mediante una plataforma donde estén, de manera rápida y accesible, todos los paquetes, planes vacacionales, hoteles, cabinas, restaurantes, *tours*, alquiler de automóviles y demás información relacionada con el servicio que ofrece la compañía. Asimismo, es relevante establecer una comunicación constante, precisa y eficaz con todos los socios comerciales de la empresa.

A continuación, un esquema básico del estándar de atención al cliente, tanto en reservaciones como en venta de planes para socios. La meta para este indicador es reducir el tiempo de respuesta actual a menos 45 minutos. Actualmente, se maneja un tiempo de respuesta promedio de una hora. Para tales efectos, se determina esta meta pensando en que se convierta en un estándar, que puede ir mejorándose con el tiempo. Seguidamente, el esquema básico para la documentación de las reservaciones.

Tabla 4.2: Guía de atención al cliente

Secuencia de pasos	Acciones
Llamada inicial	
1.	Recibir la llamada con un saludo cordial: "Agencia de Viajes Destinos S. A. <nombre de persona que atiende>, ¿en qué puedo servirle?"
2.	Escuchar atentamente la solicitud del cliente y sus necesidades.
3.	Tomar nota de su solicitud
4.	Buscar en el sistema los paquetes, hoteles o servicio que más se ajuste a las necesidades del cliente y su presupuesto (brindar varias opciones).
5.	Preguntar por un correo electrónico o fax para enviarle las cotizaciones.
Fuera de línea	
6.	Confirmar espacio y precio en las cotizaciones que serán enviadas al cliente
7.	Enviar las cotizaciones al fax o correo electrónico.
8.	Comunicarse con el cliente para confirmar si las cotizaciones llegaron a su destino correctamente y ofrecer de manera cordial la ayuda necesaria, en caso de duda o consulta.
Caso de dudas	
9.	Escuchar atentamente las inquietudes del cliente.
10.	Consultar la información solicitada en el sistema.
11.	Explicar de manera clara las inquietudes de los clientes.
12.	Ofrecer otras opciones dentro las capacidades de pago y preferencias del cliente.
Reservación	

13.	Tomar la solicitud del cliente.
14.	Confirmar disponibilidad en el servicio que el cliente solicita.
15.	Preguntar por la forma de cancelación.
16.	Contactar con los socios comerciales para hacer la reservación.
17.	Ejecutar la cancelación del servicio.
18.	Enviar correo de confirmación de la reservación
19.	Dar las gracias por la transacción y nuevamente abrir la vía de comunicación para cualquier duda o consulta al respecto.
Servicio de posventa	
20.	Después de la utilización del servicio, llamar al cliente para retroalimentarse de su experiencia de viaje y servicio.
21.	Tomar nota de sus comentarios y observaciones.
22.	Invitarlo a formar parte de los socios de la empresa para enviarle correos sobre promociones y precios especiales.
23.	Despedirse atentamente.

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos consultados. 2006

3. Registro de errores frecuentes

La última estrategia para cumplir con este objetivo es el registro de errores frecuentes. Se propone hacer una retrospectiva para catalogar los diferentes tipos de errores que se cometen a la hora de hacer reservaciones o vender clubes de viajes. Después se clasifican dependiendo de la gravedad, frecuencia y origen (interno o externo de la compañía). Seguidamente, se realiza un estudio para determinar el origen y las causas de estos y las alternativas y planes de acción para corregirlos.

Según los datos recabados con la investigación anterior, se propone establecer un registro de los errores cometidos en cada período, para estudiar las causas y consecuencias de estos. De esta manera, se determinan acciones correctivas y planes para que no vuelva a suceder. El registro de estos errores es importante porque así se establece una base de conocimiento, cuyo objetivo es optimizar la efectividad y eficiencia del desempeño de los vendedores. La meta es crear un límite de estabilidad temporal en un 10% el porcentaje de errores que se cometen actualmente. Se justifica esta cifra como decisión colegiada entre la gerencia y el investigador en el mediano plazo, pues en el corto plazo se debe recaudar la información y crear la base de conocimiento y las medidas de acción. El establecimiento de esta meta no es rígido y puede variar con el tiempo, dependiendo de la

respuesta y el desempeño de los empleados. Es responsabilidad de la gerencia el ajustarlo a la realidad de la compañía cuando se tengan suficientes datos históricos para medirlo.

4.7.3 Estrategias del Tercer Objetivo “Incentivar la investigación y desarrollo del mercado”

1. Análisis y estudios del mercado

Para cumplir con los indicadores de este objetivo, se recomienda realizar un estudio minucioso del mercado y de sus particularidades. El propósito de esta información es utilizarla para diseñar una estrategia de penetración y diferenciación en el mercado. En este punto, se debe estudiar, en general, el sector turístico, primero con las previsiones y el potencial de crecimiento del sector. Seguidamente, se plantea profundizar el estudio en el mercado seleccionado. Es fundamental determinar si este se encuentra en expansión o en decadencia, si está concentrado o fragmentado y si existen factores que pueden influir en la actual estructura de mercado de forma considerable. Luego, se recomienda analizar las nuevas tendencias de la industria, factores socioeconómicos y las tendencias demográficas.

El estudio del mercado debe fragmentarse en tres secciones. Primeramente, es necesario visualizar los clientes actuales y los potenciales. Estos deben ser agrupados en grupos relativamente homogéneos, con características comunes. El resultado del análisis debe demostrar el grado de receptividad de los clientes potenciales a los productos y servicios ofertados, e igualmente los elementos en los que los clientes basan sus decisiones de compra. En este aspecto, es importante determinar y analizar el tamaño actual del mercado, el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de este y los comportamientos de compra de los clientes potenciales.

Seguidamente, se requiere conocer el tipo de competidores a los que se va a enfrentar, junto con sus fortalezas y debilidades. Conviene tener datos de su localización, las características de sus productos o servicios, sus precios, su calidad, la eficacia del servicio, su cuota de mercado y sus políticas comerciales. Es de particular importancia conocer a los líderes en cada una de las características vistas anteriormente y la

relevancia que otorgan a estas los clientes potenciales. Dentro del análisis de la competencia actualmente, se debe tener en cuenta la globalización de la economía, el avance de las telecomunicaciones y el comercio electrónico.

Finalmente, es aconsejable examinar las barreras de entrada presentes y futuras en el mercado establecido para determinar la viabilidad previa del acceso a este y la fortaleza de los servicios comercializados. Los estudios de mercado son un instrumento complejo largo que conlleva mucha planeación y análisis. Realizar estos estudios rebasan los objetivos de esta investigación, por lo queda a criterio de la gerencia el acatarla y realizar el plan de acción para realizarlos. La meta de este indicador es desarrollar un espacio en el que las personas implicadas dediquen una cantidad de horas a la investigación y desarrollo del mercado. En principio, se recomienda establecer el límite de estabilidad temporal en un quince por ciento de su tiempo semanal, y después variarlo dependiendo de los niveles de exigencia y avances de estos. Queda a criterio de los administradores ajustarlo a la realidad de la empresa.

2. Análisis histórico de los paquetes más atractivos en determinada temporada

El estudio de los paquetes, servicios y productos más exitosos de la compañía, es una labor de carácter prioritario para mejorar el proceso interno de ventas. De esta manera, se propone actualizar la información de los sistemas actuales que almacena la información de sus clientes y sus reservaciones para tener una plataforma actualizada y habilitada para crear reportes. Si bien es cierto que las herramientas actuales poseen la capacidad de generar información resumida de las ventas, se propone la utilización de herramientas externas de reporte y la representación gráfica de datos.

Con el apoyo de una sólida plataforma tecnológica y sistemas de información, se plantea hacer una serie de reportes históricos, en donde se muestran todos los paquetes elaborados y la cantidad de clientes que los utilizaron. También, con base en la información de los clientes, se propone clasificarlos por medio de su ingreso económico y

sus gustos y preferencias. Con dicha información se tendrá una idea clara de si la oferta que se realiza está llegando a su mercado meta y su rendimiento.

Muy similar al estudio anterior, se recomienda asimismo, combinarlo con la estrategia de las ofertas, promociones, concursos y rifas, propuesta en la perspectiva anterior, para involucrar a los socios y clientes potenciales. Estas actividades, además de ayudar a cumplir con los objetivos de ventas, también servirán de medio de comunicación y publicidad para atraer clientes. El límite de estabilidad de este indicador es desarrollar al menos diez diferentes paquetes al mes en el mediano plazo con base en la información histórica de los reportes. Además, se propone otro límite de estabilidad temporal, en donde se establezcan al menos tres promociones, rifas o concursos por período en el mediano plazo. Se espera que con la información recopilada se pueda elevar esta suma. Como no se poseen datos o un histórico de esta cifra, se aconseja a la administración ajustar este límite conforme la información se vaya recolectando.

4.8 Estrategias de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

4.8.1 Estrategias del Primer Objetivo “Optimizar la calidad del personal con conocimiento de inglés, turismo y ventas”

1. Programa de reclutamiento y selección

Con el propósito de influir de manera positiva en el primer indicador propuesto para este objetivo, se recomienda, en primera instancia, desarrollar un estudio minucioso del organigrama de la empresa, a fin de crear un sistema y metodología de contratación y reclutamiento de personal, acompañado con un manual de puestos para cada colaborador de la empresa. El objeto es documentar las habilidades técnicas y humanas necesarias para cumplir con las obligaciones de un puesto. En esta área, la Agencia de Viajes Destinos S. A. debe reestructurarse para que su personal sea técnica y socialmente calificado, de manera que puedan desempeñarse en su puesto con naturalidad y eficiencia.

El proceso de reclutamiento y selección propuesto no solo debe circunscribirse a aceptar o rechazar candidatos, sino que dicho proceso debe conducir a conocer las aptitudes y cualidades de los aspirantes, con el objeto de colocarlos en el puesto más afín a sus características, tomándolo del catálogo de puestos. Asimismo, se recomienda tener una base de datos con posibles candidatos filtrados por los puestos que podrían ocupar, de acuerdo con sus destrezas y habilidades. De esta manera, un registro de elegibles facilitaría el reemplazo del empleado que renuncie. La meta que se propone es desarrollar una manual documentado de guías para el reclutamiento y selección y confeccionar así un perfil de todos los puestos de la compañía en el mediano plazo.

2. Registro de personal reclutado

A fin de reducir el margen de rotación de personal, se recomienda hacer un registro histórico de todo el personal, incluyendo el cargo, el día de ingreso, su cargo actual, si está activo en la compañía y las causas de su partida. Se pretende conocer cuáles áreas de la empresa tienen mayor rotación de personal y su impacto en la labor diaria. Se calcula la cantidad de tiempo necesario para la inducción de un nuevo empleado y la curva de aprendizaje de sus funciones. Así, con base en la información recabada, se establece un patrón para crear un plan de entrenamiento para los diferentes puestos de la empresa. También se hace necesario elaborar una encuesta para conocer las causas de partida de los empleados que dejan la compañía, de manera que ello permita crear gráficos comparativos con las principales causas de abandono.

Tomando en consideración el tamaño de la empresa, en tal caso se establece un límite de estabilidad temporal de 5%, que será ajustada en relación con el crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazos. Se justifica este 5% por las dimensiones de personal de la empresa y porque hasta el momento no existe un problema latente en este ámbito. Como consecuencia esta situación, podría cambiar en el futuro por lo cual es mejor empezar a tomar medidas desde ahora.

4.8.2 Estrategias del Segundo Objetivo “Desarrollar las destrezas en idiomas y servicio al cliente”

1. Capacitaciones

La formación permanente en habilidades técnicas y humanas es clave para el bienestar de las organizaciones empresariales. Además, repercute positivamente en los trabajadores, ya que estos se sienten más valorados en su entorno laboral, lo que aumenta de manera considerable su autoestima.

Como se expuso en el párrafo anterior, desarrollar las destrezas del personal, en razón de lo cual se recomienda efectuar internamente capacitaciones sobre aspectos relevantes para facilitar el trabajo diario, como lo son los idiomas, en especial el inglés, destrezas en el área de informática y sistemas de información, atención al cliente, trabajo en equipo y motivación. Igualmente, es aconsejable realizar presentaciones internas que apoyen las labores de distribución de estos conocimientos.

Por otro lado, pagar capacitaciones externas para que el personal adquiriera conocimientos en las áreas complementarias también es un aspecto por tomar en cuenta. Es importante que los empelados conozcan un poco de estas otras áreas, pues pueden apoyar en la agilización de las tareas y crear sinergias entre los departamentos con los que tienen relaciones. El límite de estabilidad temporal es tener al menos dos capacitaciones de diferentes temas por período. Se propone esta meta inicial como un parámetro para empezar con las capacitaciones. Se espera que en el mediano y largo plazo estas se vuelvan más específicas. Iniciar con cursos de inglés, servicio al cliente y utilización de tecnologías de información, se considera como prioritario.

2. Participación en foros seminarios y actividades de grupo para fomentar el trabajo en equipo

Como estrategia complementaria de las capacitaciones sobre las áreas técnicas y administrativas, se recomienda fomentar las habilidades humanas y de convivencia

laboral. Esta estrategia es complementaria a las actividades fuera de oficina, descritas anteriormente, con el propósito de unir a los empleados, de manera que puedan actuar como un equipo no importa al departamento al cual pertenezcan. En la actualidad, existen varias entidades que se dedican a realizar charlas y conferencias sobre habilidades humanas o también conocidas como *soft skills*. Fomentar estas habilidades implica varios beneficios, que van desde un ambiente laboral más tolerable y ameno, hasta la eficiencia en operaciones que necesiten una alta coordinación y comunicación constante. Como valor agregado, estas actividades motivan a los empleados y los hace ver a la empresa no solo como su lugar de trabajo, sino como parte de sus vidas, lo que genera en el largo plazo estabilidad, poca rotación de personal y optimización de tiempo y uso de los recursos. El límite de estabilidad para este indicador, es participar en al menos dos seminarios y actividades grupales, a fin de fomentar el trabajo en equipo por período. Se establece este límite como decisión colegiada entre el investigador y los administradores y al ser temporal, y es responsabilidad de ellos el ajustarlo en el mediano plazo.

4.8.3 Estrategias del Primer Objetivo “Implementar una infraestructura tecnológica para el desarrollo de sistemas de información para la toma de decisiones y minería de datos”

1. Análisis de las capacidades y facilidades de los sistemas existentes

Para lograr un avance significativo en el área de sistemas de información, se recomienda elaborar un diagnóstico de la capacidad de carga, viabilidad, facilidades y vida útil de los sistemas de información actuales de la compañía. Este estudio trasciende los objetivos de esta investigación, por lo que su descripción y plan de acción será generalizada. Es responsabilidad de los administradores el desarrollarla si se decide adoptar esta recomendación. El resultado de este estudio tiene la finalidad, en primer lugar, de definir las necesidades de innovación y mantenimiento de los sistemas. En segundo lugar, brinda la posibilidad de sacar el mayor provecho que se pueda a la tecnología con la que se cuenta actualmente.

El plan de evaluación que se propone se divide en varios procesos que deben desarrollarse en el siguiente orden. La fase inicial consiste en una serie de entrevistas con

los usuarios de los sistemas para tomar en cuenta todos sus requerimientos y las ventajas o limitaciones de los sistemas actuales. En estas entrevistas también se abre la posibilidad de conocer si hay necesidades insatisfechas o deseables. La segunda parte del plan se basa en solicitar la ayuda de un especialista en sistemas de información; ello para evaluar la tecnología, la capacidad de carga y la escalabilidad de los sistemas actuales. Luego, se procede a efectuar una comparación entre las necesidades expuestas por los usuarios y las capacidades actuales del sistema. Esto, con el fin de determinar si las solicitudes de los usuarios pueden ser satisfechas con los sistemas actuales, por medio de capacitaciones y pequeñas mejoras estructurales, o si es necesario desarrollar nuevas herramientas para satisfacerlas. Finalmente, se recomienda generar un reporte ejecutivo, con propuestas para tomar la decisión de cómo subsanar los vacíos y limitaciones que podrían hacer del negocio una actividad más lucrativa y eficiente.

Complementado el estudio anterior, también se proyecta implementar toda una promoción y conocimiento de las herramientas existentes en la empresa y la información que se puede obtener de ellas. Ello, con el objetivo de crear conciencia de las capacidades de los sistemas y el apoyo que pueden brindar en la toma de decisiones en cada departamento. Esta manera de acercar a los usuarios a los datos beneficiará en gran medida el desempeño de cada empleado en su labor. La meta de esta estrategia es generar, a corto plazo, el informe del perito de tecnologías de información para detectar la vida útil y capacidad de carga de las herramientas. Seguidamente, sería fundamental crear un sistema de capacitaciones internas, donde cada departamento pueda detectar la información que les es útil para tomar decisiones y cómo obtenerla mediante los reportes y gráficos que se generen. El límite de estabilidad temporal es dedicar al menos diez horas en capacitaciones por período en el mediano plazo. Esta cantidad de horas está sujeta a la facilidad con la que los empleados descubran las capacidades de las herramientas y puedan proponer mejoras a estas. Conforme avance esta iniciativa, esta cantidad de horas puede aumentar para responder a las necesidades de los usuarios. Es responsabilidad de los administradores ajustarla en el mediano y largo plazos, para responder óptimamente a las características de la empresa.

2. Diseño de un *datawarehouse* y construcción de mercados de datos

Para dar soporte a los sistemas de información existentes en la compañía, se propone la iniciativa de desarrollar un comité para diseñar un *datawarehouse* (DW). Su propósito sería entregar la información correcta a la gente indicada, en el momento adecuado y con el formato idóneo. Su función principal es dar soporte a las necesidades de los usuarios conocedores, mediante el empleo de sistemas de ayuda en la decisión, sistemas de información ejecutiva o herramientas para hacer consulta o informes. Los usuarios finales podrían fácilmente hacer consultas sobre él, sin tocar o afectar la operación del sistema. El desarrollo de esta técnica es largo y extenso. Con base en su propia experiencia, el investigador recomienda su utilización, pero le corresponde a la empresa el realizar el plan de acción y los costos asociados a este.

El valor agregado de esta arquitectura de *software* para la Agencia de Viajes Destinos S. A. es ofrecer una gran cantidad de información histórica, la cual pueda ser utilizada por medio de minería de datos, de manera que pueda identificar tendencias, realización de reportes, identificación de patrones, elaboración de gráficos, identificación de tendencias y predicciones y, finalmente, servir de soporte para la toma de decisiones, con base en datos reales y en línea.

Para llevar a cabo con éxito este proyecto, es vital considerar al inicio de su construcción tres factores esenciales: colaboración entre departamentos, exploración de nuevas tecnologías y disciplina. La disciplina es fundamental para el desarrollo del DW, porque son utilizadas para orientar la calidad, lograr sinergia y mejorar el equipo de trabajo durante todo el proceso de desarrollo. La exploración de tecnologías es para identificar las herramientas más adecuadas que se ajusten al presupuesto.

En general, el factor que más incide en la necesidad de implementar un DW es la excesiva complejidad de los modelos relacionales que soportan los sistemas operación, lo cual dificulta en extremo extraer información para llevar a cabo labores relativas a gestión de negocios. Asimismo, es precisamente esta complejidad en los sistemas

operacionales el factor que lo hace más complejo y tedioso. Pero estas desventajas son aceptables, debido al gran valor que un sistema de estos le puede brindar a la compañía.

3. Implementación de cubos OLAP y algoritmos de búsqueda de patrones

La última de las estrategias propuestas para completar esta perspectiva es el diseño y utilización de herramientas para la minería de datos. Estos instrumentos se basan en un conjunto de técnicas para la inducción de conocimiento útil, a partir de grandes volúmenes de datos. Esta estrategia complementa la anterior y tiene gran relación con otras disciplinas, como la estadística tradicional, el reconocimiento de patrones, la inteligencia artificial. Su finalidad es estudiar la información acumulada por los sistemas de información transaccionales de empresas acerca de sus clientes, productos servicios y tendencias del mercado. La intención es encontrar las interacciones de los datos, para mejorar la rentabilidad, el nivel de servicio y redefinir estrategias de *marketing*. El investigador recomienda la utilización de herramientas, tales como cubos OLAP, que es una de las tantas herramientas utilizadas para la minería de datos, de las cuales se obtienen excelentes resultados y son fáciles de implementar y poner en línea. El plan de acción, así como los costos asociados a este sobrepasan los objetivos de esta investigación, por lo que les corresponde a los dirigentes esta responsabilidad si deciden aplicarla. Como lo muestra la ilustración siguiente, un cubo tiene la capacidad de mostrar diferentes dimensiones, con variable al mismo tiempo para un mejor análisis de la situación.

Diagrama 4.2 Ejemplo de cubo OLAP



Fuente: Davis y Olsen, 1987, p. 34.

Los cubos, también como proceso analítico en línea (*On Line Analytical Processing*, por sus siglas en inglés OLAP), se utilizan para el análisis de cubos multidimensionales. Con OLAP se puede ver un conjunto de datos de su negocio de muchas, de diversas formas y sin mucho esfuerzo, modelados en múltiples dimensiones.

Tabla 4.3: Ejemplo de cubo OLAP con variables de ingreso y tiempo

Comparación de ingresos percibidos por temporada y tiempo de cliente		Ingresos percibidos	Temporada Alta Ingresos por período			Temporada Baja Ingresos por período		
			Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Ventas del <i>counter</i>	Clientes Nuevos	hasta \$100						
		hasta \$500						
		hasta \$100						
	Clientes Antiguos	hasta \$100						
		hasta \$500						
		hasta \$100						
Ventas por paquetes	Clientes Nuevos	hasta \$100						
		hasta \$500						
		hasta \$100						
	Clientes Antiguos	hasta \$100						
		hasta \$500						
		hasta \$100						

Fuente: Elaboración propia, con base en datos ejemplo.

Con esta tecnología, se propone incrementar el conocimiento interno de la empresa en relación con sus datos y la habilidad para tomar decisiones y responder rápidamente a las necesidades del mercado cambiante. La meta para este indicador en el corto plazo es identificar la tecnología que sea más apta, en términos económicos y funcionales, y diseñar, con la colaboración de todos los departamentos, las herramientas que se podrían necesitar. En el mediano plazo, se propone como meta crear los cubos y capacitar a las personas para utilizarlos. En el largo plazo, darle mantenimiento y optimizaciones para que se adapten exclusivamente a las necesidades de los usuarios.

4.9 Resumen de recomendaciones

A continuación se resumen todas las recomendaciones descritas en este capítulo en cuadros-resumen. Se inicia con las de carácter administrativo y estructural.

Tabla 4.4 Cuadros-resumen con recomendaciones administrativas

Misión	
<i>Facilitar, con excelencia, el completo disfrute del tiempo de descanso o viajes de negocios de nuestros clientes, tanto costarricenses como extranjeros, mediante productos y servicios turísticos dentro y fuera del país, a través de buenos precios, mayor diversidad de opciones y planes vacacionales que contribuyan a mejorar su calidad de vida, así como la de nuestros colaboradores y accionistas.</i>	
Visión	
<i>Nuestra misión es proporcionar los mejores servicios y productos turísticos que satisfagan de la mejor manera a nuestros clientes nacionales y extranjeros, ofreciendo calidad total, trato humano, cordial, puntual y con alto valor agregado de manera tangible en todas las actividades que desempeña. Lo anterior para convertirse en la empresa con la mayor variedad de opciones, las mejores condiciones contractuales y la preferida por el mercado al que atiende.</i>	
Valores	
<p>Humildad y espíritu de servicio: se atiende a cada cliente y proveedor de manera individualizada y con la mayor atención, trato humano, cordialidad y respeto, para que su experiencia con la empresa sea placentera y confiable.</p> <p>Mejoramiento continuo: se busca la excelencia y optimización en todas las actividades y procesos en los que ser más eficaces y eficientes es la meta de cada día.</p> <p>Disciplina: es el factor principal que se obtiene mediante el esfuerzo y dedicación de todos los colaboradores, para el cumplimiento de los objetivos de cada departamento y consecuentemente de la empresa.</p> <p>Innovación y adaptación: estas características le dan a la empresa la habilidad para adaptarse a los cambios en el mercado y el entorno político y jurídico del país, para satisfacer siempre las necesidades de nuestros clientes y proveedores.</p>	
Recomendaciones de la estructura y cultura organizacional	
Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un manual de puestos y sus funciones para orientar de la mejor manera las actividades de cada empleado. ✓ Crear un departamento de ventas o comercialización de clubes de viajes
Mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear un puesto de encargado de recursos humanos. ✓ Mantener el la estructura organizacional plana para favorecer la comunicación y las relaciones de amistad entre compañeros.

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos consultados. 2006

Seguidamente, se presenta un resumen de las recomendaciones de la perspectiva de financiera, divididas en el corto, mediano y largo plazos, según su importancia.

Tabla 4.5 Cuadros-resumen con las propuestas de la perspectiva financiera

Estrategias propuestas de la perspectiva financiera		
Objetivo 1		Maximizar el uso de los activos tangibles para obtener mayor liquidez y rentabilidad sobre la inversión
Plazo	Corto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer una tabla para registrar los costos y gastos en el proceso de las reservaciones en el <i>counter</i> ✓ Establecer una tabla para registrar los costos y gastos en el proceso venta de contratos y clubes de viajes. ✓ Elaboración de flujos de efectivo.
	Mediano	✓ Elaboración de comparativos para toma de decisiones de inversión.
	Largo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar políticas de descuentos de pronto pago ✓ Mejorar la gestión de cobro.
Objetivo 2		Maximizar el uso de los activos tangibles para obtener mayor liquidez y rentabilidad sobre la inversión
Plazo	Mediano	✓ Elaborar gráficos de aprovechamiento de tecnologías de información
	Largo	✓ Elaborar una matriz comparativa de rendimiento de la efectividad de cada empleado.
Objetivo 3		Maximizar el uso de los activos tangibles para obtener mayor liquidez y rentabilidad sobre la inversión
Plazo	Mediano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofertas y promociones para el mercado meta. ✓ Impulsar y orientar la línea corporativa
	Largo	✓ Desarrollar las bases de datos con procesos de minería de datos

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos consultados. 2006

A continuación, el resumen de las estrategias para la perspectiva de los clientes con su respectiva clasificación en el plazo de realización.

Tabla 4.6 Cuadros-resumen con las propuestas de la perspectiva del cliente

Estrategias propuestas de la perspectiva del cliente		
Objetivo 1		Atraer y retener a la cantidad de clientes tanto en los contratos como las reservaciones individuales
	Corto	✓ Crear paquetes corporativos para viajes de negocios.

	Mediano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descuentos y regalos corporativos con el logotipo de la empresa. ✓ Desarrollar promociones atractivas, rifas y concursos
	Largo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación y administración del programa de CRM
Objetivo 2		<i>Maximizar el uso de los activos tangibles para obtener mayor liquidez y rentabilidad sobre la inversión</i>
Plazo	Corto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de encuestas de atención a cliente. ✓ Rediseño de la página web
	Mediano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de campañas de promoción y recordación

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos consultados. 2006

Seguidamente, el resumen de las estrategias del proceso interno.

Tabla 4.7 Cuadros- resumen con las propuestas de la perspectiva del proceso interno

Estrategias propuestas de la perspectiva del proceso interno		
Objetivo 1		<i>Alineamiento de los objetivos de cada departamento</i>
Plazo	Corto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones entre jefes de departamentos.
	Mediano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar actividades comunes entre departamentos. ✓ Actividades fuera de oficina
Objetivo 2		<i>Brindar un servicio más eficiente, rápido y puntual</i>
Plazo	Corto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un registro de errores frecuentes
	Mediano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar una guía para el establecimiento de tiempos y precios.
	Largo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar incentivos para los vendedores
Objetivo 3		<i>Incentivar la investigación y desarrollo del mercado</i>
Plazo	Corto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un análisis y estudios del mercado.
	Mediano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un análisis histórico de los paquetes más atractivos en determinada temporada:

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos consultados. 2006

Finalmente, la tabla-resumen de las estrategias de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 4.8 Cuadros-resumen con las propuestas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

<i>Estrategias propuestas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>		
Objetivo 1		<i>Optimizar la calidad del personal con conocimiento de inglés, turismo y ventas</i>
Plazo	Mediano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un programa de reclutamiento y selección. ✓ Crear un registro de personal reclutado.
Objetivo 2		<i>Desarrollar las destrezas en idiomas y servicio al cliente</i>
Plazo	Mediano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar capacitaciones en idioma inglés, paquetes informáticos y turismo. ✓ Participación en foros seminarios y actividades de grupo para fomentar el trabajo en equipo.
Objetivo 3		<i>Implementar una infraestructura tecnológica para el desarrollo de sistemas de información para la toma de decisiones y minería de datos</i>
Plazo	Mediano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de las capacidades y facilidades de los sistemas existentes
	Largo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de un <i>datawarehouse</i> y construcción de mercados de datos ✓ Implementación de cubos OLAP y algoritmos de búsqueda de patrones

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos consultados. 2006

4.10 Consideraciones finales

Las recomendaciones y estrategias aquí expuestas son el resultado de un análisis de la situación de la empresa y su actuación en el manejo de las cuatro perspectivas básicas promovidas, en el CMI, por Kaplan y Norton. El desarrollo y aplicaciones de estas, así como su aproximación, queda a criterio de los dirigentes de la Agencia de Viajes Destinos S. A. Es por eso que es necesario recordar que esta es solamente una propuesta, sustentada por un estudio teórico de la metodología y un análisis objetivo.

Muchas de las deficiencias detectadas por el investigador son producto de la comparación de las acciones de la empresa, con las mejores prácticas y estrategias recomendadas por los autores de los libros consultados y recomendaciones de profesores y peritos en cada una de las áreas analizadas.

La finalidad de este estudio es mostrar de manera objetiva tanto las virtudes como las debilidades de las prácticas gerenciales de la empresa, para crear conciencia y motivar un desarrollo activo y consistente para afrontar el futuro, en el corto, mediano y largo plazo.

Se reconoce el esfuerzo que tanto el Gerente General como el consultor financiero han hecho hasta el momento. El excelente desempeño financiero y la solidez económica de los que la empresa goza, justifican esta afirmación. Sus intervenciones y estrategias para afrontar las adversidades y ataques del negocio turístico, son admirables, tomando en consideración la falta de instrumentos de medición de desempeño, indicadores, y herramientas tecnológicas para la toma de dediciones. Es aquí donde el investigador reconoce la experiencia y el buen instinto de negocios que poseen sus administradores.

Se reconoce además la iniciativa de los empleados y su dedicación para cumplir con los objetivos y metas propuestas por sus líderes. Su esfuerzo y dedicación han logrado darle estabilidad y respaldo a una empresa que ha crecido a paso firme, con la ayuda del consorcio al que pertenece. La entrega y el sacrificio por parte de cada departamento, han logrado que la Agencia de Viajes Destinos S. A. sea una de las piezas más importantes del grupo.

Para finalizar, se cierra este capítulo, y la investigación como tal, instando a los administradores a visualizar este trabajo con una perspectiva abierta y global. Su invención es proponer estrategias cuantificables en el corto, mediano y largo plazos, para mejorar aún más el desempeño que la empresa ha logrado hasta hoy. El señalamiento y la crítica constructiva de algunas prácticas de la empresa son para fortalecerlas, reafirmar la solidez y crecimiento, en un ambiente cada vez más competido. Se espera que lo aquí expuesto sirva de diagnóstico para que la misión y visión de la compañía se consagren en el quehacer diario de todos los colaboradores de la empresa, comprometidos con ellas y en busca siempre del éxito, cada día.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- * Besley, S. y Brigham, F. E. (2000). *Fundamentos de administración financiera* (12.º ed.). México: Editorial Mc Graw Hill. Páginas: 239, 281, 282,283, 289, 283, 302, 345, 358, 492, 493.
- * Ferrell C. O, Hartline D. M. y Lucas, G. H. (2003). *Estrategias de marketing* (2.º ed.). México: Editorial Internacional Thomson. Páginas: 26, 27, 28, 30, 32, 33, 50, 74, 56, 97.
- * Freemantle, D. (2001). *El factor estímulo: la nueva dimensión en la motivación* (1.º ed.). Argentina: Editorial Pearson Education. Páginas: 17, 24, 56.
- * Gitman, J. L. (2003). *Principios de administración financiera* (10.º ed.). México: Editorial Pearson Education. Páginas: 129, 130, 131, 132, 304, 305, 387, 492.
- * Gordon, B. D. y Olson, H. M. (1987). *Sistemas de información gerencial* (2.º ed.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill. Páginas: 171, 207, 243, 309, 310, 311, 341, 377, 378, 379, 421, 422, 423, 583-585.
- * Kaplan, R. S. y Norton D. P. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral* (2.º ed.). España: Editorial Gestión 2000, S.A. Páginas: 9,17, 79, 86.
- * Kaplan, R. S. y Norton D. P. (1997). *Cuadro de mando integral* (2.º ed.). Barcelona: Editorial Ediciones Gestión 2000, S. A. Páginas: 14, 16, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 42, 43, 45, 59, 60, 69, 70, 76, 77, 80, 81, 105, 164.
- * Kaplan, R. S. y Norton D. P. (2004). *Mapas estratégicos* (2.º ed.). Estados Unidos: Editorial Gestión 2000, S. A. Páginas: 35, 74, 82, 371.
- * Lamb, W. C, Hair F. J. y MacDaniel C. (2002). *Marketing* (6.º ed.). Colombia: Editorial Internacional Thomson. Páginas: 140, 184, 218.
- * Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico* (1.º ed.). México: Editorial Alfaomega, S.A. Páginas: 8-11,27-32, 81-84.

- * McLeod Jr., R. (2000). *Sistemas de información gerencial*. (7.º ed.). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Páginas: 3, 4, 11, 37, 332, 432, 459,485.
- * Moreno J.J .y Castillo L.L. (2002). *Factores condicionantes de la relación entre la cuota relativa y el RIO: evidencia empírica en el sector manufacturero español* (1.º ed).España: Editorial Servilap. Páginas: 1, 5, 6.
- * Robbins, S. P. (2005). *Comportamiento organizacional* (10.º ed.). California: Editorial Pearson Prentice Hall. Páginas: 525, 526, 527.
- * Thompson, A. T. y Strickland J. A. (2001). *Administración estratégica*. (11.º ed.). México: Editorial Ediciones G Editorial Mc Graw Hill. Páginas: 3, 5, 10, 23, 45, 67,45-78.

Trabajos no publicados

- * Quirós, S. J. (2005). *Curso de estrategias y tácticas de negocios*. Presentación no publicada, Universidad de Costa Rica.
- * Quirós, S. J.. (2006). *Curso de estrategias competitivas*. Presentación no publicada, Universidad de Costa Rica.

Enlaces de Internet

- * Agencia de Viajes Destinos. Recuperado el 27 de diciembre de 2006 en <http://www.destinosviajes.com/>
- * Balanced Scorecard Institute. Performance Measures or Metrics. Recuperado el 08 de junio de 2006 en <http://www.BalanceScordCard.org/index.aspx>
- * Celorrio A. S. Muestreo y tamaño de muestra (Estadística). Recuperado el 23 de julio del 2006.en <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyAVkklAAcZwutrus.php>.
- * Empowerment...¿Una necesidad en el entorno actual? Recuperado del 1.º de julio de 2006 en <http://www.improven-consultores.com/pdf/empowerment.pdf>
- * Empowerment y toma de decisiones. Recuperado el 2 de julio de 2006 en <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/empowerment.pdf>

- * Wikipedia: la enciclopedia libre (2006). *Liderazgo*. Recuperado el 15 de diciembre 2006 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
- * Wikipedia: la enciclopedia libre (2006). Data Warehouse. Recuperado el 15 de diciembre 2006 de http://es.wikipedia.org/wiki/Data_warehouse
- * Wikipedia: la enciclopedia libre (2006). *Motivación*. Recuperado el 18 de diciembre 2006 en <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>

METODOLOGÍA

Objetivo I

Describir los conceptos teóricos del Cuadro de Mando Integral, que sirvan de apoyo para generar los indicadores de gestión para la toma efectiva de decisiones en la Agencia de Viajes Destinos S. A.

Tipo de investigación: en el capítulo inicial se realiza una investigación estrictamente documental, para desarrollar los conceptos principales referentes al CMI, sus perspectivas y los mecanismos para la toma de decisiones gerenciales.

Métodos: se utiliza una metodología didáctica, que consiste en la descripción organizada de los conocimientos obtenidos por la literatura, con el propósito de contrastar las diferencias y similitudes del discurso de diferentes autores. El designio es desarrollar el marco conceptual con las ideas organizadas de los autores y construir una base teórica para sustentar el desarrollo de los capítulos sucesivos.

Técnicas: se compila la información documental bibliográfica, digital y de cursos anteriores de la Maestría, para filtrar los conceptos más relevantes en el tema en desarrollo. Seguidamente, se procede a esquematizar los conceptos teóricos, ideologías y discursos, para que el lector tenga la base teórica necesaria para comprender los del resto de la investigación.

Instrumentos: se hace uso de fichas mixtas para la recopilación de la información. En el anexo N.º 1 se puede observar el formato utilizado.

Indicadores: para establecer los conceptos básicos de los diferentes temas por estudiar, se deduce que los indicadores, tanto para el área de mercadeo y ventas como de gerencia, son de tipo cualitativo.

Fuentes: las fuentes que se utilizan para desarrollar la investigación son de dos tipos: secundarias (libros de texto) y terciarias (artículos de Internet) y documentos del profesor

lector en sus clases de posgrado “Estrategias Competitivas” y “Estrategias y Técnicas de Negocios”.

Objetivo II

Reseñar el entorno administrativo y estructural de la empresa, así como la perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento de la Agencia de Viajes Destinos S. A.

Tipo de investigación: en el capítulo segundo, se lleva a cabo una investigación de campo, dejando de lado la narración detallada y contraste de conceptos y opiniones. El objetivo principal es conocer, en primera instancia, la organización administrativa de la Agencia de Viajes Destinos S. A., para descubrir el modelo del negocio. Aun cuando la empresa posee diez años de laborar, su organigrama se ha mantenido compacto y de poca profundidad, por lo que se complementa este capítulo con la descripción de la situación actual de las cuatro perspectivas del CMI. En este se incluyen las perspectivas de los clientes, la capacitación, los procesos y las finanzas.

Métodos: por la escasa documentación escrita y formal sobre la organización de la empresa, se opta por emplear el método de testimonio oral, con el fin de conocer un poco más acerca de su situación actual. La metodología que se utiliza es el testimonio oral. El investigador pretende realizar preguntas específicas para detallar sobre la información clave en estas circunstancias para modelar el estado de las perspectivas actuales de la Agencia de Viajes Destinos S. A. Además, se utiliza el método comparativo para el análisis de las tendencias de la perspectiva de los empleados y los clientes y encontrar patrones de similitudes o diferencias.

Técnicas: para obtener la información administrativa y estructural de la organización, la descripción de sus procesos, el análisis FODA, los servicios que ofrecen, los factores competitivos y la cartera de clientes, se desarrolla una entrevista amplia al gerente de la empresa. Para recompilar la información acerca de los procesos de la empresa y la capacitación y crecimiento de los empleados, también se realiza una entrevista amplia al

gerente general y financiero, y una encuesta a todos los empleados, junto con una muestra estadística de clientes.

Instrumentos: para el desarrollo de este capítulo, se diseña una guía de entrevistas amplias para el gerente, y dos encuestas extensas, una a todos los empleados y otra a una muestra de clientes. En los anexos N.^{os} 2, 3 y 4 se encuentran la entrevista y las dos encuestas.

Indicadores: en el capítulo dos los indicadores son tanto cualitativos como cuantitativos; por un lado, se obtienen antecedentes y generalidades de la empresa, el organigrama, la misión, visión y objetivos de esta. Sumado a lo anterior, se obtiene la perspectiva de los clientes en cuanto a servicio y calidad, y de los empleados sobre capacitación y procesos administrativos. En cuanto a los cuantitativos, se adquiere información financiera actual de algunos años anteriores, para establecer ritmos y patrones del comportamiento. En estos se incluyen las razones financieras básicas utilizadas. También se adquieren cifras acerca de la cantidad de capacitaciones por año y cantidad de personas satisfechas con el servicio.

Fuentes: en este caso, las fuentes primarias corresponden a información oral y escrita brindada por la empresa, así como información recopilada a través de las entrevistas y la observación de las entrevistas a todos los empleados y una muestra aleatoria simple de los clientes.

Para aplicar esta fórmula, en el estudio se define primero la población de clientes de la empresa Destinos Viajes S. A. En este caso, para ejemplo es de 1.175 clientes. Entonces para determinar la muestra de clientes que se deben encuestar para tener una información adecuada con error estándar menor de 0,015 al 90 % de confiabilidad, se aplica de la siguiente manera (Celorrio, 2006, p. 26):

$$N = 1\,176$$

$$se = 0,015$$

$$\sigma^2 = (se)^2 = (0,015)^2 = 0.000225$$

$$s^2 = p(1 - p) = 0,9(1 - 0,9) = 0,09$$

$$\text{por lo que } n' = \frac{s^2}{\sigma^2} = \frac{0,09}{0,000225} = 400$$

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{400}{1 + \frac{400}{1176}} = 298$$

Es decir, para realizar la investigación se necesita una muestra de al menos 298 clientes.

Objetivo III

Analizar cuáles indicadores de gestión son necesarios en las cuatro perspectivas para alinear la visión con la estrategia y cumplir con los objetivos a largo plazo.

Tipo de investigación: el cuarto capítulo se enfoca en analizar la información recopilada en el capítulo anterior. El objetivo primordial de este es establecer la posición actual de la Agencia de Viajes Destinos S. A., en cuanto a las cuatro perspectivas del CMI. Posteriormente, mediante este proceso y con la ayuda de la bibliografía consultada, determinar los mejores indicadores de gestión para optimizar y fortalecer las perspectivas antes mencionadas y alinear la visión con la estrategia.

Métodos: para analizar e interpretar la información recopilada en el apartado anterior, del cual se desprenden las perspectivas de los clientes, procesos, capacitación y desarrollo y finanzas, se utiliza el método crítico o hermenéutico. Esto, debido a que por sus características y atribuciones, es el más conveniente para cumplir con el objetivo propuesto en este capítulo.

Técnica: la observación directa es la técnica adecuada para esta parte de la investigación, pues requiere del análisis de los diferentes estudios, en el marco de los conceptos teóricos mezclados con la información recopilada por el análisis de campo.

Instrumentos: para aplicar la técnica de observación directa, se usa una guía para la observación. La utilidad principal es la asociación de los términos conceptuales y la situación actual. El análisis de esta información es el fruto de la relación de estos dos ambientes (Véase su ejemplar en el Anexo N.º 5).

Indicadores: las herramientas son del tipo cualitativas y cuantitativas para el tercer capítulo. En las cualitativas se encuentra la perspectiva de los empleados, eficiencia de servicio, necesidades y expectativas de los clientes y los empleados. Mientras que en las cuantitativas, están el análisis de razones financieras y cantidad de personas satisfechas, pues se procura obtener características que se puedan comparar.

Fuentes: los recursos que se utilizan son la información obtenida del trabajo de campo, material bibliográfico y artículos de Internet; por lo tanto, las fuentes son primarias, secundarias y terciarias.

Objetivo IV

Diseñar el CMI como una herramienta estratégica que les ayude a los ejecutivos a medir y utilizar los indicadores en las cuatro perspectivas, para cumplir con los objetivos a largo plazo.

Tipo de investigación: finalmente, en el cuarto capítulo se pretende desarrollar una investigación del tipo sintética, pues a partir de la identificación de los resultados más importantes de la investigación de campo y documental, se desea implantar las metas para cada indicador y las estrategias para cumplirlos. El fin es facilitar el proceso de toma de decisiones gerenciales y cumplimiento de las metas propuestas.

Métodos: una vez que se obtiene el análisis de las cuatro perspectivas del CMI, se interpretan los datos cualitativos y cuantitativos para determinar las debilidades y fortalezas de la administración actual de la empresa. La meta final es identificar los aspectos principales por considerar dentro del CMI. Por esta razón, es que se deduce que el método sintético es el idóneo para cumplir con este objetivo.

Técnica: se recurre al análisis documental como técnica empleada dentro de esta investigación, por la necesidad de interpretar los datos obtenidos por el trabajo de campo y la literatura consultada para identificar los indicadores en las cuatro perspectivas y la manera de medirlos.

Instrumentos: para el desarrollo de este capítulo, se utilizan las fichas mnemotécnicas, con la finalidad de sintetizar los datos obtenidos y presentarlos gráficamente de una manera agradable para el lector (Véase su ejemplar en el Anexo N.º 6).

Indicadores: los indicadores de este capítulo serán tanto cualitativos como cuantitativos. En su mayor parte, se realizan recomendaciones con base en la información recopilada de manera objetiva. La perspectiva financiera se sustenta en las fórmulas financieras. Finalmente, todas las perspectivas cuentan con medidas para cuantificar el progreso de cada indicador.

Fuentes: en este capítulo se emplean fuentes de apoyo primario, secundario y terciario, tales como revistas, libros de texto, entrevistas y documentos de clases de Maestría del profesor tutor.

Anexo N.º 2

Modelo de guía de la entrevista dirigida a profundidad con el Gerente General

Información administrativa, estructural y financiera de la Agencia de Viajes Destinos S.

A. La entrevista se le hace al Gerente General de la Agencia de Viajes Destinos S.A.

Información administrativa y estructural de la empresa

2. ¿Cómo surge la idea de crear lo que es ahora la Agencia de Viajes Destinos S. A.?
3. En pocas palabras, ¿podría explicar el negocio de la Agencia de Viajes Destinos S. A.?
4. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa?
5. ¿Cuál es el organigrama de la empresa? ¿Cuántas personas, cuál es su cargo y a quién le reportan?
6. ¿Cuáles podrían ser las fortalezas de la empresa?
7. ¿Cuáles podrían ser las oportunidades de la empresa?
8. ¿Cuáles podrían ser las debilidades de la empresa?
9. ¿Cuáles podrían ser las amenazas de la empresa?

Perspectiva financiera

10. ¿Quién se encarga de las funciones financieras?
11. ¿Cómo se establecen los objetivos financieros?
12. ¿Utilizan alguna razón financiera para medir la los objetivos propuestos?
 - a. Si la respuesta es sí: ¿Cuáles utilizan y por qué?
 - b. Si la respuesta es no: ¿Cómo se miden los objetivos financieros?
13. ¿Existen planes de acción para cumplir con los objetivos financieros?
14. ¿Cómo se generan los ingresos de la empresa?
15. ¿Cuál es el porcentaje de ganancia promedio por cada venta?

Estrategias de mercadeo y promoción

16. ¿Quién se encarga de las funciones de mercadeo y promoción?
17. ¿Quién o quiénes se encargan de monitorear el seguimiento de los objetivos de mercadeo y promoción?

18. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la planeación de mercadeo y promoción?
19. ¿Existe un monitoreo periódico de las capacidades de los competidores de la empresa?
20. ¿Cuál es la cartera de clientes de la empresa?
21. ¿Cómo describiría al cliente promedio?
22. ¿Cómo se publicita la empresa?
 - a. ¿En qué medios de comunicación?
 - b. ¿Por qué se escogen esos medios de comunicación?
23. ¿Qué medios de comunicación tiene la empresa con sus clientes?
24. ¿Cómo se miden los resultados de los planes de mercadeo y promoción?
 - a. ¿Qué criterios se usan?
 - b. ¿Aplican encuestas de satisfacción del cliente?

Estrategias y tácticas del negocio

25. ¿Quién o quiénes son los encargados de tomar las decisiones administrativas y la planeación estratégica de la empresa?
26. ¿Quién o quiénes son los encargados de realizar la planeación táctica?
27. ¿Quién o quiénes se encargan de monitorear el seguimiento de la planeación táctica?
28. ¿Cuál es la metodología para desarrollar los planes de acción y seguimiento?
29. ¿Cada cuánto tiempo se revisa la planeación y los objetivos propuestos?
30. ¿Posee algún plan de acción o planeación táctica o estratégica que le pueda facilitar al investigador para un análisis?
31. ¿Utiliza algún *software* o herramienta informática para llevar control sobre las metas y objetivos propuestos?

Ventajas competitivas

32. ¿Cuál cree usted es el valor agregado que Agencia de Viajes Destinos S. A. le brinda a sus clientes? ¿Por qué los clientes los prefieren ante la competencia?
33. ¿Existe algún tipo de información sobre el desempeño de los procesos, tanto claves, como de apoyo?

34. ¿Posee, actualmente, la empresa alguna ventaja competitiva ante su competencia?
- Si responde que sí: ¿Cuál o cuáles son?
 - ¿Son sostenibles en el tiempo?
35. ¿Cuáles han sido para usted los factores de éxito para la empresa hasta este momento?

Perspectiva de los empleados

36. ¿Existe algún plan de capacitación para el personal?
37. ¿Existe algún plan de ergonomía o monitoreo del ambiente de trabajo de sus empleados?
38. ¿Existe alguna política de motivación o incentivos a los empleados?
39. ¿Considera que hay un buen servicio al cliente?
40. ¿Conoce usted el tiempo que requiere a un cliente hacer una reservación?
41. ¿Son los empleados empáticos, corteses y amables con los clientes?

Anexo N.º 3**Modelo de guía de la encuesta dirigida al personal de la empresa**

Información sobre el ambiente laboral, los procesos, capacitación y nivel de motivación de los empleados.

Información administrativa y estructural de la empresa

Preguntas				
	En total desacuerdo	En desacuer do	De acuerdo	Total acuerdo
Calificación	0	25	75	100
Información administrativa y estructural de la empresa				
¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa?				
¿Le gusta la empresa en la que trabaja?				
¿Si pudiera cambiarle algo a su empresa que le cambiaría?				
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?				
¿En qué lugar le gustaría trabajar si no estuviera en esta empresa?				
¿Cuál es su labor en la empresa?				
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la titulación académica que usted tiene?				
¿Esta satisfecho(a) con el trabajo que usted realiza en la empresa?				
¿Considera que existe alguna manera mejor de realizar su trabajo? ¿Cuál?				
Si pudiera cambiarle algo a su labor ¿qué le cambiaría?				
¿Se siente realizado en su trabajo?				
¿Le atrae más el trabajo que hacen los compañeros que le rodean?				
¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?				
Comunicación				
¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y				

subordinados?				
¿Su superior o jefe le facilita toda la información necesaria para desempeñar mi trabajo?				
¿Conoce usted bien sus objetivos y los de su departamento?				
¿Siente que existe falta de comprensión hacia usted por parte de su jefe o jefes?				
¿Conoce usted bien sus objetivos y los de su departamento?				
¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?				
¿Siente que existe falta de comprensión hacia usted. por parte de su jefe o jefes?				
¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?				
¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?				
Condiciones laborales				
Su puesto de trabajo (mesa, máquina, vehículo, mostrador, etc.) ¿le resulta agradable y familiar?				
¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo?				
¿Su silla, butaca, sillón, el lugar en el que se sienta, si su puesto lo requiere, le resulta cómodo?				
¿Los servicios y aseos están limpios?				
¿Tiene usted muchas incidencias en el funcionamiento del equipo informático que le interrumpan su trabajo?				
¿Los recursos que usted necesita para su trabajo como la impresora, el teléfono o el fax están demasiado lejos y le obliga a levantarse continuamente para utilizarlos?				
Formación y capacitaciones				
¿Tiene usted la posibilidad de aprender sobre nuevas tareas y desarrollar mis habilidades para hacer su trabajo?				
¿Existen programas de capacitación y crecimiento?				
¿Existe algún programa de crecimiento o formación que usted considere necesario para desarrollar mejor su labor? ¿Cuál?				

Motivación				
¿Existe algún tipo de motivación o incentivo que lo impulse a conseguir algún objetivo propuesto?				
Si existe ¿Es efectivo?				
Si pudiera escoger algún incentivo o motivación, inquieten e interrumpen su trabajo, ¿cuál sería el ideal para usted?				
Servicio y atención al cliente				
La infraestructura adecuada para desarrollar sus labores.				
Los procesos para las reservaciones son ágiles y eficientes.				
¿La información escrita que se les brinda a clientes tan en la página web como en los folletos es adecuada y suficiente?				
¿Las habitaciones de hotel, y los <i>tours</i> son de buena calidad?				
¿Los agentes de ventas son empáticos y corteses con los clientes?				
¿Existe una buena comunicación entre los clientes y los agentes de ventas? (extranjeros y nacionales)				
¿Existe algún lineamiento para el manejo de las quejas? Descríbalo.				
¿Qué es lo que provoca más quejas en los clientes?				

Anexo N.º 4

Modelo de cuestionario para conocer la perspectiva de los clientes

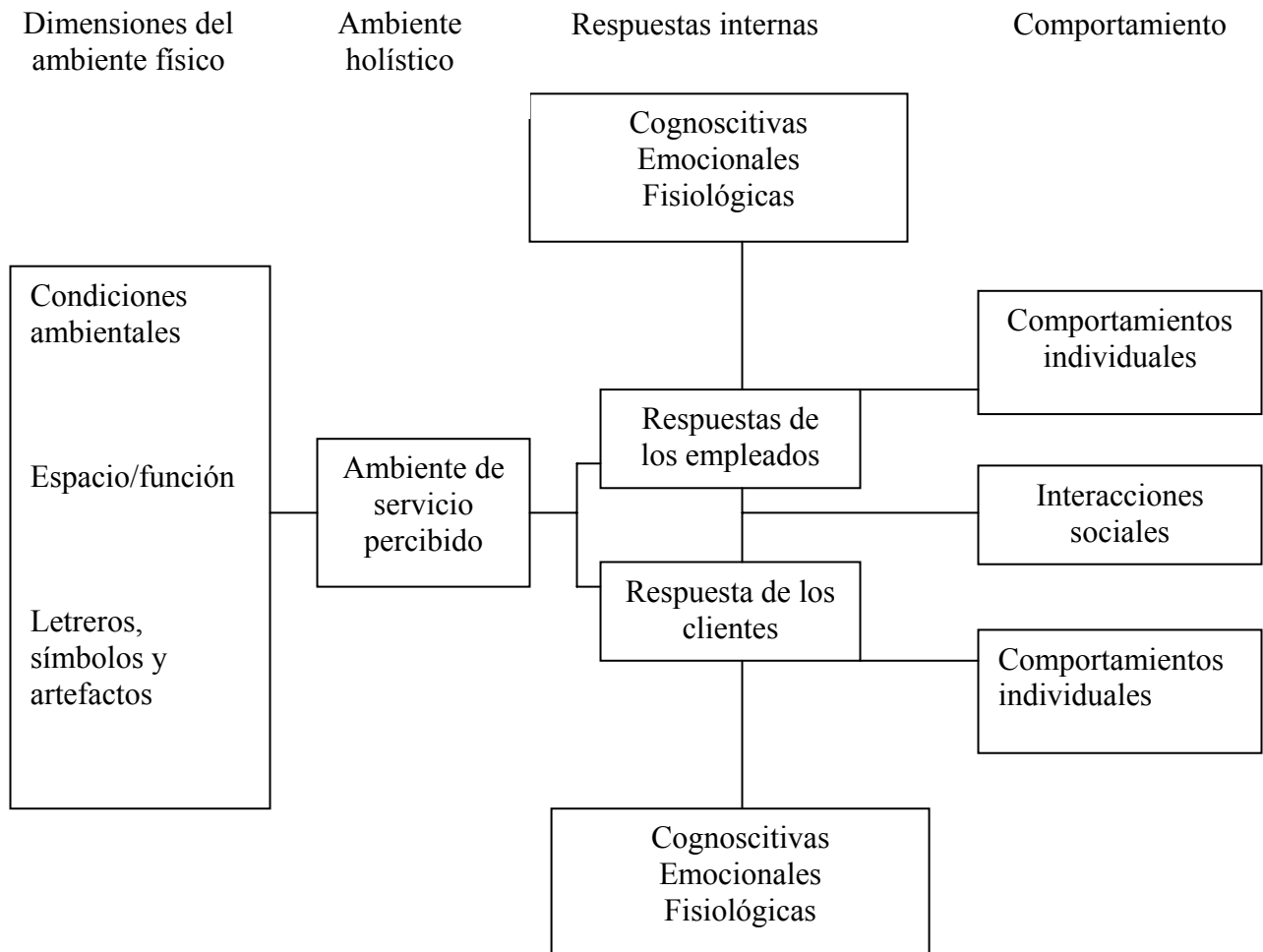
Información General								
Edad	18 - 25		26 - 32		33 - 40		41 - 50	51 o más
Nivel de Ingreso (en miles de colones)	0-100		101-250		251-400		401-600	Más 600
Estado Civil	Casado(a)		Soltero(a)		Divorciado(a)		Viudo(a)	Unión libre
Nivel educativo y Género	Primaria		Secundaria		Universidad		Masculino	Femenino
*C= Completa I = Incompleta	C	I	C	I	C	I		

Calificación	100	95	85	70	50	0
Accesibilidad	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
¿Los horarios de empresa son?						
¿La facilidad de parqueo de esta sucursal?						
¿La ubicación de Sucursal es?						
¿Qué servicio utilizó hoy?						
¿Que tan bueno es el horario de atención?						
Imagen de las instalaciones	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
¿La apariencia de los empleados es?						
¿La apariencia de la oficina y los equipos es?						
¿Qué le parecen los rótulos y letreros?						
¿La ayuda que recibe en la recepción o del guarda es?						
¿La comodidad de la oficina le pareció?						
¿Qué tan satisfecho está usted con el nivel de servicio que brinda empresa en esta oficina?	Muy Satisfecho	Satisfecho	Conforme	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Se queja
¿Qué tanto desearía recomendar empresa a familiares, amigos y conocidos?	Muy Deseoso	Deseoso	Recomendaría	Poco Deseoso	No lo haría	Hablaría Mal
Relaciones humanas	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
¿Cómo ha sido la cortesía y amabilidad de los empleados?						
¿Los empleados que lo atienden lo saludan?	Sí		Algunas veces		No	
¿Se despiden dándole las gracias?	Sí		Algunas veces		No	

¿Sonríen durante la atención?	Siempre	Casi Siempre	Muchas Veces	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Comprensión y comunicación	Siempre	Casi Siempre	Muchas Veces	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
¿Los empleados interpretan bien lo que usted desea?						
¿Qué le parece las explicaciones que le dan?						
¿Qué le parece la información escrita de productos que está a su disposición?						
Personal Calificado	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
¿El conocimiento de los productos que ofrece empresa?						
¿El conocimiento de los trámites de empresa?						
¿Cree Usted que los empleados tienen deseos de ayudarle?	Siempre	Casi Siempre	Muchas Veces	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
¿Le ofrece el empleado productos nuevos?						
Confiabilidad y credibilidad	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
¿Tiene usted confianza en los trámites que realiza en esta empresa?						
¿Cumple esta Sucursal con lo que le ofrece?	Siempre	Casi Siempre	Muchas Veces	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Capacidad de respuesta	Muy Rápida	Rápida	Aceptable	Lenta	Muy Lenta	Se Queja
¿Considera que su atención fue?						
¿Cuánto tiempo tuvo que esperar en fila? (En minutos)	Menos de 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 45	De 45 a 60	Más de 1HR.
¿Cuánto tiempo duró con el empleado que lo atendió? (En minutos)	Menos de 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 45	De 45 a 60	Más de 1HR.
Sitio de Internet						
¿Ha visitado la página Internet de empresa?	Sí	No	Si sí continúe			
¿Cuál es su opinión del sitio Internet de empresa?	Facilísimo	Fácil	Indiferente	Cuesta poco	Cuesta Mucho	No encontró
¿Qué tan fácil es encontrar lo que buscaba?	Facilísimo	Fácil	Indiferente	Cuesta poco	Cuesta Mucho	No encontró
Si encontró ¿qué tan claras son las explicaciones?	Muy Claras	Claras	Indiferente	Poco claras	Cuesta Mucho	No Entendió

Anexo N.º 5

Modelo de guía para la observación



Marco de referencia para entender las relaciones entorno-usuario en las organizaciones de servicio. Tomado de Zeithaml y Bitner (2002).

Anexo N.º 6**Modelo de ficha de trabajo mnemotécnicas**

Número de ficha:			
Fecha:			
Causas	Generador	Efecto	Acciones
Se especifican los indicadores enlazados en la relación de causa-efecto por utilizar en el desarrollo del diagrama.			

GLOSARIO

Balanced Scorecard: Cuadro de mando integral. Es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Bungee jumping: Una modalidad deportiva en la que una persona se lanza al vacío amarrado por una cuerda elástica de un puesto o estructura de altura y se dispone a rebotar.

Datawarehouse: Es una colección de datos orientadas a un dominio, integrado, no volátil y varía en el tiempo que ayuda a la toma de decisiones de la empresa u organización. Su principal función es entregar la información correcta a la gente indicada en el momento adecuado en el formato correcto.

Canopy: Es un deporte de aventura que tiene propósito recorrer la selva o el bosque desde lo alto de los árboles, balanceándose o suspendido con un equipo que consiste en arneses, eslabones y poleas, con cuerdas que proporcionan la seguridad necesaria durante todo el recorrido. Las estructuras de madera construidas en las copas de los árboles son los mojones en este paseo por el nivel más alto del bosque. Las plataformas se encuentran unidas por cables de acero desde donde los visitantes se tiran y recorren importantes distancias, o cruzan ríos, colgados de un arnés de máxima seguridad.

Cubos OLAP: Es un subconjunto de datos, que se encuentra organizado y resumido en dimensiones y medidas, dentro de una estructura multidimensional definida por OLAP (*online analytical processing*). El OLAP es un modelo multidimensional de datos, que incluye mecanismos de agregación, para organizar grandes cantidades de datos y permitir su rápida visualización, mediante análisis en línea.

Hardware: Conjunto de elementos materiales que componen un ordenador. *Hardware* también son los componentes físicos de una computadora tales como el disco duro, dispositivo de CD-Rom, disquetera, etc.

Indicador: Se refiere a un instrumento que sirve para mostrar, cuantificar o medir alguna situación o comportamiento. Es la magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.

Liderazgo: Se refiere a la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito y definimos al seguidor como alguien que es influido por otros para un determinado propósito. De esta manera, esto no ocurre hasta que al menos un seguidor decide seguirlo.

Modelo ROI: Este es el modelo financiero, conocido también como modelo de rendimiento sobre la inversión (Fórmula Du Pont). Du Pont Co. es una empresa de la industria química que comenzó a aplicar un método particular de análisis de razones para evaluar la eficacia de la empresa. Es una herramienta de la administración financiera que mide la efectividad de la administración y para proyectar las utilidades.

Motivación: Se refiere a las causas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Es la voluntad para hacer un gran esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Rafting: Es una modalidad deportiva de las aguas bravas consistente en el descenso de ríos sobre una embarcación neumática y de gran estabilidad, lo que da la posibilidad de poder navegar por lugares antiguamente intransitables. Esta es propulsada (siempre por un grupo) con palas de canoa y, en ocasiones, por un par de remos de apoyo de gran envergadura.

Software: Conjunto de programas que puede ejecutar el *hardware* para realizar las tareas de computación a las que se destina. Se trata del conjunto de instrucciones que permite la utilización del ordenador o computador (PC o *personal computer*)