

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA TOP TRAVEL COSTA RICA

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas

DANIEL JOSUÉ MORALES GUEVARA

Carné B49523

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2017

Dedicatoria

A mi amada esposa, Mónica, por su amor, apoyo y cuidado; a mi madre, por su valentía y ejemplo; a mi abuelo, don Francisco, un caballero, un padre.

Agradecimientos

Primeramente agradezco a Dios, porque me amó tanto, que a precio de sangre, redimió mi alma, su gracia es la fuerza de mi corazón.

Gracias también a mi familia, que me ha acompañado, aconsejado y apoyado siempre, nada sería en esta vida sin ustedes.

A BAC | Credomatic, por todas las facilidades brindadas durante el programa de estudios, en especial a mi jefe, Lia Orozco, cuando necesité una mano, encontré la suya.

A mis tutores, Maribell Varela y Roque Rodríguez, han hecho una contribución invaluable a mi crecimiento profesional mediante este proyecto.

Finalmente, un profundo agradecimiento a Top Travel Costa Rica, y la familia Montero Ortiz, por la oportunidad de realizar este trabajo final de graduación en tan distinguida y exitosa empresa.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas.”

MAE. Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía

MBA. Maribell Varela Fallas

Lector (Profesor de Posgrado)

MBA. Jorge E. Montero Ortiz

Lector de Empresa

M.Sc. Ridiger Artavia Barboza

**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección
de Empresas**

Daniel Josué Morales Guevara

Sustentante

Tabla de Contenido

Dedicatoria	II
Agradecimientos.....	III
Tabla de Contenido	V
Resumen.....	IX
Índice de Tablas.....	X
Índice de Ilustraciones.....	X
Índice de Abreviaturas.....	XII
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: Descripción de la industria turística y presentación de los aspectos teóricos necesarios para el desarrollo del estudio.....	3
1.1 Contextualización de la industria turística en Costa Rica y el mundo.....	3
1.1.1 Reseña Histórica.....	3
1.1.2 Descripción de la industria a nivel mundial	5
1.1.3 La industria turística en Costa Rica.....	9
1.1.4 Líderes del mercado.....	15
1.1.5 Tendencias actuales y futuras de la industria	16
1.2 Perspectivas teóricas de la propuesta	17
1.2.1 Concepto de estrategia empresarial.....	18
1.2.2 Misión, Visión y Valores	19
1.2.3 FODA	20
1.2.4 El Cuadro de Mando Integral	22
CAPÍTULO II: Descripción de la situación actual de la empresa Top Travel Costa Rica	31
2.1 Aspectos generales de Top Travel Costa Rica.....	31
2.1.1 Reseña Histórica.....	31

2.1.2 Misión, Visión y Valores	32
2.1.3 Estructura Organizacional	33
2.1.4 Productos y servicios	34
2.1.5 Clientes	40
2.2 Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral en Top Travel Costa Rica	41
2.2.1 Perspectiva financiera	41
2.2.2 Perspectiva de clientes y otros interesados	44
2.2.3 Perspectiva de los procesos internos.....	45
2.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	49
CAPÍTULO III: Análisis de la situación actual de la empresa Top Travel	52
3.1 Justificación de la investigación	52
3.2 Metodología de la investigación.....	52
3.2.1 Población de interés para la aplicación de encuestas.....	53
3.2.2 Definición de muestras.....	54
3.2.3 Compilación de datos.....	55
3.3. Análisis de la gestión estratégica de Top Travel Costa Rica	55
3.3.1 Misión.....	56
3.3.2 Visión	58
3.3.3 Valores	60
3.3.4 Estructura Organizacional	62
3.4 Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral en Top Travel.....	64
3.4.1 Perspectiva financiera	64
3.4.2 Perspectiva de clientes y otros interesados	66
3.4.3 Perspectiva de los procesos internos.....	75

3.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	77
3.5 FODA.....	84
3.5.1 Fortalezas	84
3.5.2 Oportunidades.....	85
3.5.3 Debilidades	85
3.5.4. Amenazas	86
CAPÍTULO IV: Diseño de un Cuadro de Mando Integral para Top Travel Costa Rica	88
4.1 Justificación de la Propuesta	88
4.2 Objetivo de la Propuesta.....	88
4.3 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral	88
4.3.1 Alcance de la propuesta	89
4.3.2 Confirmación o propuesta de los factores estratégicos.....	89
4.3.3 Propuesta de objetivos estratégicos.....	92
4.3.4 Construcción del mapa estratégico	96
4.3.5 Establecimiento de indicadores clave de desempeño y metas	98
4.3.6 Factores críticos de éxito para la implementación del CMI	105
4.3.7 Plan de Acción	106
4.4 Costo de la propuesta.....	108
CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones	109
5.1 Conclusiones	109
5.2 Recomendaciones	110
Bibliografía	113
Libros	113
Recursos en línea.....	115

Entrevistas	115
Anexos	117
Anexo 1: Encuesta para Colaboradores	117
Anexo 2: Encuesta para Clientes.....	120
Anexo 3: Encuesta para Socios Comerciales	123

Resumen

El presente proyecto constituye una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la empresa Top Travel Costa Rica. Dicha iniciativa busca catalizar el crecimiento y la competitividad de la empresa, mediante un modelo de comunicación y ejecución estratégica.

Top Travel no cuenta con una estrategia formalmente definida y documentada, si bien es cierto, sus resultados operativos y financieros son positivos, la administración presenta interés en torno al alineamiento estratégico, como una manera de forjar la mejora y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

El trabajo se compone por cinco capítulos correlacionados con los objetivos específicos, donde el capítulo primero presenta los insumos sobre el mercado e industria en los cuales se desenvuelve la compañía.

En el segundo capítulo, se describió la situación actual de Top Travel, su historia, misión, visión, valores y oferta de servicios, aspectos que se analizan a profundidad en el tercer capítulo, cuya construcción se llevó a cabo mediante técnicas cualitativas, como la observación y entrevistas, así como técnicas cuantitativas, utilizando cuestionarios aplicados a distintos grupos de interesados, como lo son colaboradores, clientes y socios.

En el cuarto capítulo, se presentó la propuesta de Cuadro de Mando Integral y su plan de implementación. Finalmente, se entrega en el capítulo quinto una serie de conclusiones y recomendaciones, que se desprenden del proyecto.

Índice de Tablas

Tabla 1: Países más visitados en el mundo durante el 2015	7
Tabla 2: Países con mayor ingreso por turismo internacional en el 2015	8
Tabla 3: Porcentaje de Clientes por Tipo de Viajero	40
Tabla 4: Aspectos a evaluar mediante las empresas y sus ítems en el instrumento de medición	53
Tabla 5: Muestra de clientes	54
Tabla 6: Etapas del desarrollo de un CMI	89
Tabla 7: Objetivos Estratégicos: Perspectiva Financiera	92
Tabla 8: Objetivos Estratégicos: Perspectiva de Clientes y Otros Interesados	93
Tabla 9: Objetivos Estratégicos: Perspectiva de los Procesos Internos	95
Tabla 10: Objetivos Estratégicos: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	96
Tabla 11: Indicadores y Metas del CMI de Top Travel	99
Tabla 12: Plan de Acción para la implementación del CMI	106
Tabla 13: Costo de Implementación	108

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Ingresos en millones de dólares por producto 1990-2015	14
Ilustración 2: Análisis FODA	21
Ilustración 3: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	24
Ilustración 4: Organigrama de Top Travel Costa Rica	34
Ilustración 5: Porcentaje de Clientes por Lugar de Procedencia	40
Ilustración 6: Conozco y comprendo la estrategia de la compañía	56
Ilustración 7: ¿Qué tan bien conoce usted la misión de Top Travel?	58
Ilustración 8: ¿Qué tan bien conoce usted la visión de Top Travel?	59
Ilustración 9: La visión de Top Travel me inspira	59
Ilustración 10: Considero que el rumbo actual de la compañía es congruente con los principios que expresan la misión y visión de la compañía	60
Ilustración 11: Valores de Top Travel	61

Ilustración 12: Las interacciones cotidianas con compañeros, clientes y socios reflejan los valores de la compañía.	61
Ilustración 13: ¿Cuál considera usted que es la principal área de mejora de la compañía?.....	62
Ilustración 14: Me siento a gusto con mi jefe inmediato.	63
Ilustración 15: El agente mostró profesionalismo a lo largo de la interacción	67
Ilustración 16: Me sentí seguro y tranquilo al tratar con Top Travel	68
Ilustración 17: ¿Cómo evaluaría su viaje con nuestra agencia de principio a fin? 68	
Ilustración 18: ¿Qué canal utilizó para hacer la reserva?.....	69
Ilustración 19: Es fácil contactar a Top Travel.....	69
Ilustración 20: El agente que me atendió fue amable y colaborador	70
Ilustración 21: El agente logró responder todas mis dudas	70
Ilustración 22: Los servicios complementarios fueron valiosos para mí.	71
Ilustración 23: El precio es congruente con la calidad brindada en el servicio	72
Ilustración 24: Recomendaría los servicios de Top Travel a mis amigos	72
Ilustración 25: volvería a utilizar los servicios de Top Travel si regreso a Costa Rica	73
Ilustración 26: Mi esfuerzo tiene un aporte significativo en el éxito de la compañía.	78
Ilustración 27: Mi trabajo es desafiante.	78
Ilustración 28: Me siento a gusto con mi jefe inmediato.	79
Ilustración 29: Las interacciones cotidianas con compañeros, clientes y socios reflejan los valores de la compañía.	79
Ilustración 30: Mi trabajo es estresante	80
Ilustración 31: Recibo la capacitación necesaria para realizar mis funciones de la mejor manera	81
Ilustración 32: Estoy satisfecho con el paquete de compensación que me ofrece la compañía.....	81
Ilustración 33: Tengo oportunidad de crecimiento en Top Travel.....	82
Ilustración 34: Me siento orgulloso de trabajar para Top Travel.....	83
Ilustración 35: Mapa Estratégico de Top Travel Costa Rica.....	97

Índice de Abreviaturas

CMI: Cuadro de Mando Integral.

CRM: Customer Relationship Management (por sus siglas en inglés).

ICT: Instituto Costarricense de Turismo.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

KPI: Indicador clave del desempeño (Key Performance Indicator).

OMT: Organización Mundial del Turismo (UNWTO por sus siglas en inglés).

PYME: Pequeña y Mediana Empresa.

RRHH: Recursos Humanos.

Introducción

Diversas e interesantes resultan las historias de éxito de algunas de las compañías más relevantes del mercado global, independientemente de la industria o giro de negocio es fácil encontrar relatos de pequeñas empresas que, iniciando operaciones en una cochera o patio han llegado a convertirse en los gigantes que hoy conocemos, lideradas por visionarios que ha logrado materializar sus sueños en resultados que exceden lo común, emprendedores que han tenido claro hasta dónde querían llegar y cómo hacerlo, estrategias, tal vez es el calificativo más adecuado para describirles, algunos empíricos y otros altamente equipados a nivel técnico o académico, pero compartiendo entre sí una manera integral de entender y gestionar sus negocios.

Tan relevante hoy como siempre, la planificación y alineamiento estratégico se constituye en una de las herramientas de gestión más asequibles y efectivas para la gerencia moderna, mediante los distintos enfoques de desarrollo e implementación disponibles. A pesar de esto, hay aún empresas que siguen sin integrar a su vida organizacional el hábito de diseñar su futuro de manera racional e integral. Resulta difícil comprender cómo es que esto sucede, ante la cantidad de evidencia sobre la forma en que una buena estrategia es capaz de catapultar una compañía, y una mala, o la carencia total de ella, ha conducido negocios con alto potencial, buenas ideas y buenos productos directo al fracaso.

Una organización efectiva, necesita una estrategia integral que le permita crecer ágil y equilibradamente, pero para que esa estrategia alcance los resultados esperados debe ser más que un tratado teórico y convertirse en un elemento activo, que dé dirección a las decisiones de priorización, inversión y operación a todo nivel, es aquí donde el Cuadro de Mando Integral se presenta como alternativa para la ejecución estratégica y el alineamiento organizacional. Ampliamente utilizado en la empresa privada, así como en instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales, este modelo permite lograr coherencia entre las actividades y la visión, fluidez en la comunicación y seguimiento al desempeño individual y colectivo, en función de los objetivos estratégicos. Fue desarrollado

por los doctores Robert Kaplan y David Norton como una herramienta que considera aspectos no tradicionales, pero altamente relevantes, en adición a las medidas de desempeño financiero para permitir a los líderes de la organización un manejo balanceado de las actividades.

Fundada en 1989, Top Travel es una empresa de sólida trayectoria en el sector turístico nacional, cuyo principal servicio es el diseño y organización de vacaciones personalizadas para turistas extranjeros que visitan nuestro país; este proyecto de tesis busca desarrollar un Cuadro de Mando Integral, que permita a la administración contar con los mecanismos necesarios para potenciar el crecimiento de su negocio y destacar en un mercado altamente competitivo, mediante la correcta definición y ejecución de su estrategia organizacional y el camino hacia el logro de su visión.

CAPÍTULO I: Descripción de la industria turística y presentación de los aspectos teóricos necesarios para el desarrollo del estudio

Se presenta este capítulo al lector como contexto de la industria turística, se tratará su historia y estado actual a nivel internacional y local, así como sus tendencias futuras y se expondrán los aspectos teóricos que sustentarán la propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) a desarrollar para Top Travel Costa Rica.

1.1 Contextualización de la industria turística en Costa Rica y el mundo

1.1.1 Reseña Histórica

Para encontrar el origen del turismo, se debe empezar por entender las razones que a lo largo de la historia han motivado a las personas a desplazarse de un lugar a otro. El turismo es un fenómeno altamente influenciado por la evolución socio-económica de las sociedades en el mundo, dado que las condiciones presentes en diversos lugares y distintos momentos han sido los principales motivadores de los desplazamientos de personas, ya sea estos fijos o temporales.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), en su Glosario de Términos del Turismo, define turismo como *“las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”*. (OMT, 2011, p.2)

Según Vargas (2012), a nivel etimológico, la palabra turismo proviene del latín *tornus* que significa vuelta y el término *tour* se acuñó en Francia para nombrar viajes que finalizaban en su punto de partida.

A continuación, se presentan aspectos de la historia de la humanidad estrechamente ligados al turismo. Se consideran los ancestros nómadas, posiblemente los primeros viajeros habituales conocidos, la constante en su modo

de subsistir era básicamente consumir las existencias de los lugares que encontraban hasta agotarlas y, por tanto, debían movilizarse una y otra vez; Stradner (1905), citado por Norval (1936), plantea que la motivación humana para viajar es una herencia conductual, la cual se ha conservado durante cientos de años como producto de esta etapa, pero lo cierto es que los nómadas no tenían un entorno habitual o domicilio fijo, por lo que no se puede considerar el nomadismo como turismo.

Otra vertiente teórica es la que expone el mismo Norval, citando como respaldo a Rostovtzeff (1932), quien ve el turismo como una manera de canalizar la imperiosa necesidad de traficar y comerciar, partiendo de que la diversidad de expresiones artísticas, la tradición culinaria y los textiles propician intercambios mercantiles desde la temprana historia, como lo evidencian hallazgos arqueológicos de objetos babilonios en tierras egipcias, sirias y otras del lejano oriente. El comercio logró tal relevancia en la antigüedad que tuvo que motivar una gran cantidad de viajes para vender y abastecerse de mercadería.

La curiosidad es otro de los grandes motores del turismo, aparte de los viajes comerciales, también existe referencias en la antigüedad de lo que hoy se llamarían “viajes de ocio y placer”, a manera de ejemplo Norval cita el relato bíblico de la visita que hace la reina Sabá al rey Salomón, “*con el objetivo de satisfacer su curiosidad*”. (1936, p.13)

Norval cita también a Friedlander (s.f.), en cuanto a que el turismo, en el sentido moderno de la palabra, se empieza a desarrollar en tiempos del imperio romano dada la necesidad de enviar mensajes, objetos y tributos desde y hacia Roma. Los romanos lograron desarrollar un eficiente sistema de calzadas en sus rutas que permitía a oficiales de gobierno, ciudadanos y mercaderes la movilización de forma rápida y segura, lo cual permitió un aumento en cantidad y frecuencia de los viajes.

Pearce (1996), citado por Vargas, indica que hacia el siglo XVII, la burguesía inglesa adaptó el término *tourism*, basado en el *tour* francés para nombrar los viajes que hacían los jóvenes universitarios a las principales ciudades de Europa

como parte complementaria de su educación académica, a esto se le conoció como el *Grand Tour* y a los viajeros se les llamó turistas.

Vargas cita también a Boyer (1982), sobre el nacimiento de la industria de transportes en el siglo XIX, que permitió un nuevo aumento en la cantidad de viajes y viajeros. Para 1841, los trenes contaban con vagones dormitorio, alimentación y seguros de viajero, dando lugar a rutas cada vez más extensas en distancia y tiempo. Boyer documenta también que la primera agencia de viajes formalmente conocida fue un emprendimiento de Thomas Cook, quien a partir de 1851 organizó viajes en tren y barco de Inglaterra a Escocia, creó las primeras guías turísticas y promocionó Suiza como destino turístico en la Europa continental.

Otro hito de este siglo con repercusión sobre la industria turística, fue obtener vacaciones y aumentos de salario por parte del movimiento sindicalista, lo cual permitió a la clase trabajadora acceder al turismo local, a sitios como los populares balnearios; por su parte, la clase alta viajaba a lugares como Egipto o India, donde encontraban exóticas mercaderías y una desarrollada infraestructura hotelera, producto de la colonización europea. Durante este siglo, los viajes trans-atlánticos eran casi exclusivamente para fines políticos, militares o científicos.

Según Fernández Fúster, el turismo tuvo un origen marcadamente elitista, donde la clase alta inició su práctica. Posteriormente, se extiende la clase media y obrera en la segunda mitad del siglo XIX, gracias al avance en derechos de los trabajadores e inicia su mayor período de acción después de la Segunda guerra Mundial, gracias a la mejora en condiciones de empleo y aumento del poder adquisitivo, al recuperarse las principales economías del mundo.

1.1.2 Descripción de la industria a nivel mundial

El turismo es una industria de importancia histórica y actual dentro del sector de servicios, desde distintas perspectivas como la económica, cultural, social y política se puede ver rastros de la influencia que los viajes y viajeros, han llegado a tener sobre el desarrollo de la aldea global, de esa manera, lo expresa la Declaración de Manila, realizada en la Conferencia Mundial de Turismo llevada a

cabo en Filipinas en 1980, refiriéndose a este como “*una actividad esencial para la vida de las naciones a causa de sus efectos directos sobre los sectores sociales, culturales, educativas y económicas de las sociedades nacionales y en sus relaciones internacionales*”. (OMT, 1980, p.1)

Según la OMT (2016), el turismo es generador de un alto porcentaje de los ingresos de muchas economías nacionales y regionales, alrededor de un 30% del comercio mundial de servicios y el 6% de los servicios exportados son movidos por turismo, lo que beneficia la generación de fondos y empleo en industrias como transporte (terrestre, marítimo y aéreo), hoteles, alojamientos y complejos vacacionales así como distintas atracciones de ocio, por ejemplo parques y plazas para conciertos y por supuesto alimentación, así como mercados locales de artesanía y grandes centros comerciales donde se encuentran diversos tipos de bienes como ropa, dispositivos electrónicos, perfumería, etc.

Como categoría de exportación, el turismo es la tercera industria en generación de ingresos a nivel global, solamente después de combustibles y químicos y por delante de alimentos y automóviles. En muchas economías en desarrollo, llega a ser primer lugar. Esta industria representa también una alternativa esencial en la diversificación de exportaciones para los países, mostrando una capacidad notable de compensación para aquellos que dependen fuertemente de la explotación de combustibles y recursos naturales no renovables.

Existen dos tipos básicos de turismo, el *inbound* y el *outbound*, por ejemplo, desde la perspectiva de un tour operador costarricense, *inbound* sería en la entrada de turistas extranjeros al país y *outbound* es la salida de turistas nacionales hacia el extranjero.

A manera de referencia, se presentan algunos datos contextuales que permitirán dimensionar el volumen económico y de personas asociado a la industria del turismo en el mundo:

Tabla 1: Países más visitados en el mundo durante el 2015

Posición	País	Arribo de turistas internacionales
1	Francia	84.5 millones
2	Estados Unidos	77.5 millones
3	España	68.2 millones
4	China	56.9 millones
5	Italia	50.7 millones
6	Turquía	39.5 millones
7	Alemania	35.0 millones
8	Reino Unido	34.4 millones
9	México	32.1 millones
10	Rusia	31.3 millones

Fuente: Tourism Highlights 2016, Organización Mundial del Turismo

Los destinos clásicos siguen a la cabeza de la lista, siendo estos Estados Unidos y países de Europa, mientras que países con amplia riqueza cultural y natural están abriéndose paso fuertemente, como lo son México y Rusia, esta tendencia es positiva para países como Costa Rica, dado que el mercado está buscando alternativas distintas y esto le representa una oportunidad.

¿Quiénes son los que más gastan en turismo? En primer lugar, se encuentra a China con un gasto de \$292,2 billones en el 2015, seguida por Estados Unidos con \$112,9 billones y Alemania, cuya población destinó en ese mismo año \$77,5 billones.

A continuación, se mostrarán los diez países con mayor ingreso generado por el arribo de turistas internacionales, resultará interesante observar que siete de los países de la lista anterior se repiten, a pesar de mostrar diferencias en el tipo de turistas que atraen, estadía promedio y gastos diarios.

Tabla 2: Países con mayor ingreso por turismo internacional en el 2015

Posición	País	Ingreso
1	Estados Unidos	\$204.5 billones
2	China	\$114.1 billones
3	España	\$56.5 billones
4	Francia	\$45.9 billones
5	Reino Unido	\$45.5 billones
6	Tailandia	\$44.6 billones
7	Italia	\$39.4 billones
8	Alemania	\$36.9 billones
9	Hong Kong	\$36.2 billones
10	Macau	\$31.3 billones

Fuente: Tourism Highlights 2016, Organización Mundial del Turismo

Según la OMT, y en concordancia con la reseña histórica de la industria antes presentada, esta actividad ha crecido ininterrumpidamente más allá de los golpes ocasionales sufridos por condiciones económicas, sociales o políticas, demostrando su resiliencia. La misma organización en su informe anual “*Tourism Highlights 2016*” documenta que la cantidad de turistas internacionales a nivel global ha subido de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en el 2000 y 1186 millones en el 2015, de la misma manera los ingresos que esto ha generado subieron de \$2 billones en 1950 a \$1260 billones en el 2015. El transporte de turistas genera hasta \$4 billones al día.

A nivel de las Américas, el informe destaca que los positivos resultados mostrados en el 2014 mantuvieron su tendencia para el 2015, la llegada de turistas creció en 11 millones (+ 6%), alcanzando un total de 193 millones de llegadas (16% de las llegadas a nivel mundial), y los ingresos generados por esta industria para la región crecieron un 8%, equivalente a \$304 millones de dólares EE.UU (el 24% de los ingresos de todo el mundo).

En Centroamérica, las llegadas internacionales crecieron un 7%, superando por primera vez en la historia los 10 millones de visitantes, Panamá lideró el crecimiento con un aumento del 21% en llegadas, mientras que Belice recibió un

6% más, Costa Rica y Honduras 5%, El Salvador y Nicaragua 4% y Guatemala un 1%.

1.1.3 La industria turística en Costa Rica

En sus 151,100 km², Costa Rica alberga el 4% de la biodiversidad mundial, convirtiéndose en un destino atractivo para el mercado turístico internacional y en especial para quienes se interesan por turismo natural, siendo frecuentemente destacado por sus esfuerzos en conservación de la flora y la fauna. Sus áreas de protección, parques nacionales y reservas constituyen un tesoro para las especies que las habitan. Cuenta además con un poderoso atractivo turístico basado en la facilidad que se tiene para pasar de un paisaje de montaña, a uno de playa y todo lo que se encuentra en medio en sólo cuestión de horas. Afortunadamente, la industria turística nacional dispone también de una colorida cultura en lugares campesinos, indígenas y afro caribeños; Costa Rica como producto turístico cuenta con las condiciones necesarias para venderse como uno de de alto valor gracias a su gente, naturaleza y tradiciones.

1.1.3.1 Desarrollo del turismo en Costa Rica

El turismo como actividad económica está sujeto a los conceptos fundamentales de la oferta y la demanda, lo que le confiere un valor como “producto turístico”, este producto es resultado natural de la operación humana, esto se refiere a que es un conjunto de elementos y su interacción es lo que da forma a la oferta turística como los atractivos naturales históricos y culturales del lugar, así como la infraestructura de transporte, hospedaje, alimentación y disponibilidad de servicios públicos, recientemente se ha sumado la disponibilidad y calidad de los servicios médicos como factor relevante a la hora de atraer varios tipos de turistas, estos elementos deben estar presentes en distintas medidas para conferir valor competitivo al destino, así por ejemplo si existe un lugar con atractivo cultural, pero no existe una infraestructura de transporte que posibilite el acceso, el desplazamiento de personas, turistas, será difícil lograr los resultados esperados.

Según Vargas, el turismo en Costa Rica despegó como actividad económica en la década de los 80, es a partir de este momento que se registra un crecimiento

sostenido de ingresos económicos y personas al país. La historia turística del país no es tan larga como la de otros lugares, pero si expone un desarrollo similar en función de la evolución de las condiciones sociales económicas y políticas, y de la dependencia por supuesto de estas mismas condiciones en los países de origen de los visitantes, particularmente europeos y norteamericanos.

La primera documentación que se encuentra con respecto a infraestructura turística en el país data del siglo XVII, Wilhelm Adolf Marr (1852), citado por Fernández Guardia (1970), es un viajero alemán quien escribe en sus diarios que San José contaba con una catedral, dos iglesias, el Palacio Nacional, un teatro y un hotel. Cabalceta (1974), citado por Vargas, acota que 1910 es el año en que se inaugura el ferrocarril al Pacífico, dando auge a Puntarenas como destino preferido del apenas incipiente turismo nacional.

Vargas cita a Quijano (1940) indicando que en 1928, durante la administración de Cleto González Víquez, surge la idea de contar en San José con un hotel moderno para dar servicio a los comerciantes, el cual sería eventualmente el Gran Hotel Costa Rica, construido en 1930. Como complemento, se construyen las carreteras a los volcanes Poás e Irazú, que se convertirían en las primeras atracciones turísticas para nacionales y extranjeros.

Vargas continúa narrando que en 1931, el Estado incursiona en la promoción del turismo, por medio de la creación de la Junta Nacional de Turismo, integrada por miembros de la Asamblea Legislativa y empresas de industrias afines, con el objetivo de desarrollar los servicios de hospedaje y recreación para los turistas, era financiada por medio de impuestos sobre tiquetes aéreos y marítimos así como salones de juegos. En 1953, la Junta Nacional de Turismo da paso a la creación del Instituto Costarricense de turismo por orden del presidente José Figueres Ferrer y amplía su espectro de acción a incrementar la promoción del país como destino y dirigir la actividad en general, labor difícil considerando que en ese entonces la única forma de promocionar a nivel internacional era mediante embajadas de Costa Rica en el exterior, embajadas de otros países presentes acá y algunas agencias de viajes y aerolíneas. También ese año se inauguró el

Aeropuerto Internacional El Coro, hoy Juan Santamaría, constituyéndose en el principal puerto de entrada para turistas internacionales.

Hacia 1965, se completa la carretera Panamericana, asfaltada hasta Guanacaste ofreciendo un nuevo atractivo turístico, Playas del Coco. A partir de 1968 se inicia una fuerte promoción para el público estadounidense, la cual es recordada como un gran bemoal dentro de las campañas innecesaria sexualización de la oferta, mediante la presentación de diversos clubes nocturnos, playas nudistas y como punto para encuentros románticos, recibiendo así dura crítica de la prensa nacional. De 1950 a 1960, el turismo fue circunstancial y escaso, pero se debe reconocer la intencionalidad de la administración pública en dar visibilidad al país y empezar la creación de condiciones que unos años después sería cimiento del desarrollo de la industria turística nacional.

El período comprendido de 1970 a 1986 es caracterizado por nuevos intentos del Estado por apoyar la actividad turística, iniciando con un pronunciamiento del residente José Figueres Ferrer, ya en su tercer mandato, que fomentaba el crédito bancario para el desarrollo hotelero según el relato de Vargas. La política se ejecutó con resultados alentadores, el turismo creció un 11,2%, el problema fue que al no haber planificación nacional sobre las locaciones, se sobre cargó San José llegando a tener un 67% del alojamiento total del país, un 82% de los restaurantes y más del 90% de las agencias de viajes. Los principales motivos de viaje durante estos años fueron periodismo, política y negociaciones internacionales, que tomaron Costa Rica como base de operaciones para cubrir los conflictos armados de las otras naciones centroamericanas.

Finalmente, la explosión del turismo se da a partir de 1986, año en que se consolida el Sistema de Áreas Protegidas para la Conservación creado en 1969, además del complemento de la imagen nacional basada en ser una democracia centenaria y primer país sin ejército con la publicidad como destino natural, empezando a hablar de ecoturismo y siendo Costa Rica uno de los pioneros a nivel mundial en promocionarse de esta manera, adicionalmente, se continúa con el fomento a las agencias de viajes y turoperadores. Por último, dos grandes

eventos marcan un antes y un después en el posicionamiento del país a nivel mundial, la entrega del Premio Nobel de la Paz al doctor Óscar Arias Sánchez y la participación de la Selección Costarricense de Fútbol en el Mundial Italia 90, ubican a la antes desconocida Costa Rica en el mapa mundial.

Según datos de Instituto Costarricense de Turismo, en su informe *Anuario Estadístico de Turismo 2015*, actualmente, Costa Rica es visitada por más de 2,6 millones de personas al año, de los cuales el 50,29% son norteamericanos, dentro de los cuales destacan los visitantes estadounidenses, siendo el 40,49% del total de los turistas que entran al país. Hasta 1988, la mayor cantidad de turistas eran centroamericanos, pero el turismo interregional disminuyó a raíz de los conflictos armados en la región, siendo rápidamente superados por los norteamericanos, tendencia que se ha mantenido y se prevé seguirá así, aunque está creciendo la llegada de europeos y asiáticos, particularmente chinos

1.1.3.2 Principales destinos turísticos de Costa Rica

El país cuenta con una amplia variedad de climas y paisajes lo que facilita el disfrute y traslado de turistas en pocas horas de un lugar a otro, brindando posibilidades de playa o montaña a solo horas de distancia, unas de otras.

Bigne & Andreu (2005) encontraron que el turismo de naturaleza ha crecido considerablemente, pasando de ser el 1% del total de participación en la industria global en 1996 a un 5% en el año 2010 y que los principales emisores de turistas interesados en esta clase de viajes son Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Alemania, Italia y España. Una de las principales ventajas que Costa Rica tiene sobre otros países, es que sólo cuenta con dos estaciones, entre las cuales no existe una sustancial diferencia climática, lo cual permite una afluencia de personas, que si bien es cierto refleja la típica estacionalidad del sector, no es tan marcada como lo puede ser en otros países. La llegada de personas mes a mes eso sí, es directamente afectada por la cantidad de lluvia.

La región Chorotega es el destino de arena y sol por excelencia, siendo la costa de Guanacaste una llena de riqueza natural en flora y fauna, con 31 playas que

gozan de un excelente clima la mayor parte del año. Existen además lugares altamente desarrollados a nivel turístico como Playa Tamarindo, que cuenta con discotecas, restaurantes, hoteles, bancos, etc. Que mantienen una alta afluencia de visitantes a lo largo del año, pero también otros como el cantón central de Santa Cruz, conocido por ser el cantón folclórico de la provincia.

A nivel de la región Huetar Norte se tiene lagos, volcanes, ríos y cataratas, San Carlos destaca por su biodiversidad junto con Sarapiquí y como cúspide principal está el Volcán Arenal acompañado por las aguas termales y hoteles de La Fortuna.

En el Caribe costarricense, región Huetar Atlántica, se encuentra el Parque Nacional Tortuguero y la Barra del Colorado, ambos lugares cuentan con una gran cantidad de atracciones naturales para navegar por canales, senderismo y naturaleza viva. En cuanto a las costas del Caribe, son Cahuita, Puerto Viejo y Manzanillo las playas más visitadas. Cabe destacar el colorido que aporta la cultura afro caribeña en cuanto a comidas, música y costumbres a lo largo de esta zona.

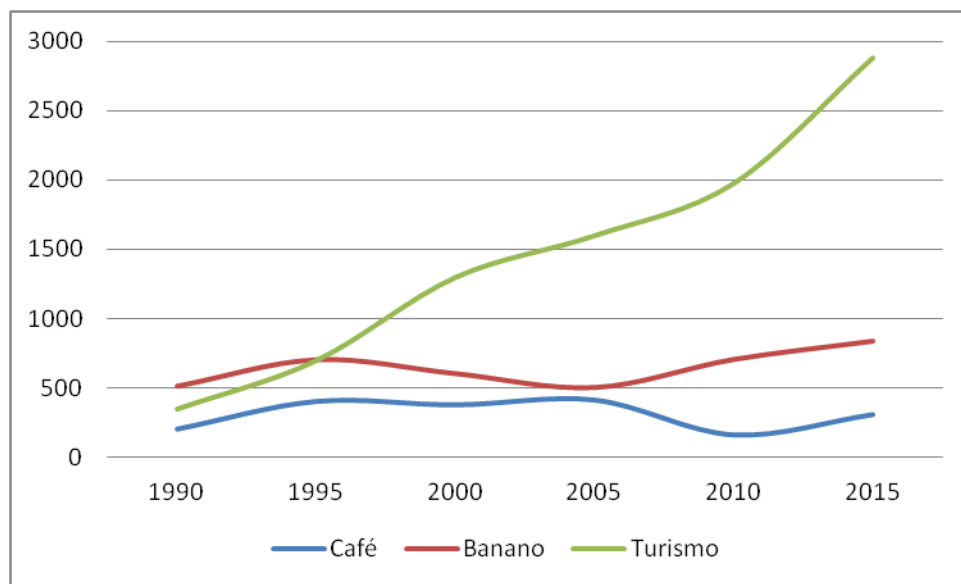
El Pacífico Central es la zona tradicionalmente visitada por el turista nacional, Puntarenas fue el primer y principal destino vacacional de Costa Rica por años. A nivel de Pacífico Medio, Jacó y Hermosa son sus principales atractivos actualmente con un gran desarrollo a nivel de infraestructura y una belleza escénica a lo largo de toda la costa. También cuenta con Parques Nacionales como Manuel Antonio.

En la región Brunca, el destino principal es el Parque Nacional Chirripó, con sus 3.820m sobre el nivel del mar en el pico más alto. Finalmente, en la región central el turismo suele orientarse a los volcanes Poás e Irazú y el Parque Nacional Braulio Carrillo, San José carece de atractivo turístico metropolitano y arquitectónico, pero el Museo de Arte Costarricense, Museo de Jade y Museo del Niño están, así como una creciente oferta gastronómica en Escazú y Barrio Escalante están revitalizando la cultura de la capital.

1.1.3.3 Impacto económico del turismo en el país

El turismo ha crecido hasta convertirse en la principal fuente de ingresos para el país. La relación de los ingresos por turismo y Producto Interno Bruto (PIB) aumentó en los últimos 10 años, logrando un promedio anual de crecimiento de 8,49%, ligado directamente al constante aumento en arribo de turistas al país. Adicionalmente, el turismo favorece el crecimiento de sectores paralelos en la economía nacional y la distribución de ingresos entre zonas urbanas y rurales.

Ilustración 1: Ingresos en millones de dólares por producto 1990-2015



Fuente: Banco Central de Costa Rica, Departamento de Estadística Macroeconómica, 2016.

La OMT (2015) indica que a nivel centroamericano, Costa Rica es el segundo país con más ingresos generados por turismo, solamente superado por Panamá con \$4.199 millones y por encima de Guatemala con \$1.580 millones, Nicaragua, El Salvador, Honduras y Belice no alcanzan los \$1.000 millones, siendo este último el país que menos ingresos percibe con \$374 millones.

El gasto por turista que ingresó vía aérea del 2015, fue en promedio \$1.369 dólares de Estados Unidos, dato que en el 2009 era de \$1.244; en promedio también, los turistas se quedan 11 noches en el país, cifra estable desde el 2006.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censo (2015), en el año 2015, el turismo creció tres veces más que el resto de la economía costarricense, es una industria de relevante aporte a la dinamización del mercado y en la cual en la cual se debe invertir para fomentar el desarrollo. Como motor para una distribución de la riqueza más equitativa entra las distintas zonas su aporte es indiscutible y como sector, el turismo debe continuar trabajando en conjunto para seguir generando los beneficios que ha probado a través del tiempo para el país, se estima que alrededor de 161.000 personas laboran en turismo de manera directa e indirecta en Costa Rica.

1.1.4 Líderes del mercado

TUI Group, agencia alemana *inbound* y *outbound*, es el líder del mercado mundial de tour operadores. Tanto en 2013 como en 2015 ganó la categoría de “World’s Leading Tour Operator” de los “World Travel Awards” (WTA). Dentro de sus fortalezas destaca la alianza con más de 1.800 agencias de viajes alrededor del mundo, seis aerolíneas, 14 cruceros y más de 210.000 camas disponibles en los 6 continentes. Su cultura de turismo sostenible y acción ecológica le han permitido posicionarse como modelo a seguir en el mercado Europeo, uno de los más exigente emisores de turismo. (World Travel Awards, 2015)

A nivel de Centro América y México, Yampu Tours destaca como mejor tour operador en los WTA, su mercado es “luxury travel” y disponen de destinos en toda la región además de algunos en América del Sur, particularmente en Perú.

Diethelm Travel es un tour operador líder en Asia, establecido en 1957 en Tailandia y enfocado en los destinos más exóticos de la región, como Mianmar, Sri Lanka y las Maldivias, esta agencia solo dedica a *inbound* en los destinos que maneja. Sus fortalezas son el uso de la tecnología, una sólida reputación y equipos locales empoderados y expertos en sus zonas.

Por último, Adventures by Disney es una agencia del gigante de entrenamiento, que lleva turistas a los 6 continentes con experiencias de “alta inmersión cultural” diseñadas para todo de viajeros, con especial atención a familias que viajan juntas.

1.1.5 Tendencias actuales y futuras de la industria

Según el informe *Tourism Towards 2030* de la OMT, se espera que el número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo crezca un ritmo promedio de 3.3% por año durante el período 2010 a 2030. Con el tiempo, la tasa de crecimiento irá disminuyendo el ritmo hasta un 2,9% en 2030. En cifras absolutas, la llegada de turistas se pronostica aumentará en unos 43 millones al año, que en perspectiva, comparando el indicador contra el período 1995 a 2010, es muy bueno pues este último lapso mostró un crecimiento de hasta 28 millones de viajeros por año. En el caso de economías emergentes, como algunos destinos en Asia, América Latina, África y Europa del este, la tasa de crecimiento podría alcanzar hasta un 4,4% y para 2030 se prevé que el 57% de las llegadas internacionales serán a países en economías emergentes, frente a un 30% en 1980.

En cuanto a tipos de turismo o motivo del viaje, el pronóstico indica que ocio, recreación y festividades se mantendrá encabezando las encuestas llegando hasta 1.000 millones de turistas, el doble de lo alcanzado en 2010, seguido por viajes salud (turismo médico) y religión pasando de 200 millones en el 2010 a 500 en el 2030 y el tercer grupo sería trabajo y negocios, que podría lograr moverse de 100 a 300 millones de turistas en el mundo. El turismo naturalista, parte de la categoría uno, seguirá en aumento como la he hecho durante los últimos 10 años, siendo un aspecto clave para un país con grandes oportunidades expansión en la categoría como lo es Costa Rica.

De acuerdo con la revista digital *Senior Travel* (2016), la inclusividad es otro de los factores a considerar en cuanto a tendencias de la industria, los “baby boomers” están alcanzando la tercera edad y están dando un alto valor al tiempo familia, se habla de grupos de viajeros multi-generacionales, por lo que se espera los adultos mayores empiecen a crecer como porcentaje del total de viajeros y esto representa cambios que se deben estar dando ya infraestructura así como estándares de servicio para poder atender adecuadamente a una población con necesidades particulares. Dentro de los motivos de viaje de esta generación,

aparte de recreación e integración familiar, resaltan el voluntariado y experiencias educacionales como apreciación literaria, cultural y artística en general.

La revista Forbes, en el año 2016, publicó un artículo llamado “Are millennial travel trends shifting? You’ll be suprised” sobre los hábitos de viaje de los *millenials*, otro grupo de importancia para las tendencias turísticas futuras, y halló que estos no están buscando lugares para salir de fiesta, como sí lo hicieron las generaciones X y Y en sus edades entre 20 y 30 años. Una encuesta realizada por la revista Top Deck Travel en el 2016 arrojó a 31.000 personas entre los 18 y 30 años, mostró datos interesantes en los resultados, por ejemplo el principal motivo para viajar en el 86% de los encuestados fue experimentar nuevas culturas, el 69% también dijo sentirse atraído por probar nuevas comidas, como dato complementario, se halló que el 37% de estos turistas suele evitar por completo la comida chatarra durante sus viajes.

Estos datos son alentadores para Costa Rica, por cuanto presentan significativas oportunidades de crecimiento en su fuerte industria turística y siendo parte de las regiones que serán más favorecidas con el crecimiento global, según el informe referenciado pero también plantean retos en torno a maximiza el beneficio social y económico generado por el turismo y la reducción del impacto ambiental. También se deben tomar cartas en el asunto de competitividad y posicionamiento, pues las tendencias sugieren que nuevos destinos entrarán a competir con los clásicos favoritos.

1.2 Perspectivas teóricas de la propuesta

Con el propósito de sentar las bases teóricas sobre las cuales se desarrollará el proyecto, se identificarán y expondrán a continuación los conceptos fundamentales necesarios para respaldar una propuesta de implementación de un CMI, herramienta de gestión gerencial que permite la implementación de estrategias en la organización.

Robert Kaplan indica en un artículo de 2010, que el concepto del CMI, en su manera más primitiva, fue inspirado por la idea del destacado científico británico William Thompson Kelvin:

A menudo digo que cuando puedes medir lo que estás viendo y expresarlo en números, sabes algo al respecto; pero cuando no se puede medir, cuando no se puede expresar en números, su conocimiento aún no es magro y es de tipo insatisfactorio. Si no se puede medir, no se puede mejorar. (Thompson Kelvin, s.f.)

El CMI permite a las empresas identificar las actividades de alto valor estratégico y separarlas de los temas operativos, se continúa observando y midiendo el desempeño de lo operativo, pero a través del lente de lo estratégico, entendiendo cabalmente el aporte que cada una de esas actividades hace a la consecución de los integrales de la empresa.

1.2.1 Concepto de estrategia empresarial

A lo largo de la historia de la humanidad y en diversos campos como el militar, deportivo, político y por supuesto empresarial, la estrategia ha sido componente clave del progreso, ya sea tan formal y entendida como lo fue para Sun Tzu o tan natural y espontánea como lo es para un niño trazar un plan para alcanzar un frasco prohibido lleno de golosinas. El tratado por excelencia sobre el tópico, “El Arte de la Guerra”, escrito hace cientos de años, enseña que el principio fundamental del pensamiento estratégico aplicado es conocerse a uno mismo, conocer a su adversario y conocer el terreno, o de manera concreta para esta investigación, conocer a nuestra propia empresa y al entorno en el que se desenvuelve, incluyendo competidores, clientes, clima político, legal, económico, etc. Para entonces, a partir del entendimiento profundo del lugar donde estamos y el lugar al que queremos llegar, definir una manera de viajar, ese ¿cómo? Que resuelve llevar al ¿dónde? Es lo que se llama estrategia empresarial. “*La estrategia de una organización describe de qué forma ésta intenta crear valor para sus accionistas*”. (Kaplan & Norton, 20014, p.31)

En palabras de otro autor “*una estrategia representa el conjunto de objetivos y acciones fundamentales de un país o una empresa para establecer una relación exitosa con su ambiente externo para lograr ventajas competitivas sostenibles a través del tiempo*”. (Mena, 2009, p.166)

La administración estratégica es una manera de gestionar organizaciones, que implica el análisis del entorno y la formulación de objetivos, con sus correspondientes planes de acción y seguimiento para la implementación y monitoreo del avance, a partir del cual se espera obtener ventaja competitiva y posicionamiento para la compañía así como maximización del valor económica para los accionistas, cuando median los fines de lucro o progreso social, ambiental, etc. En el caso de organizaciones no gubernamentales.

El corazón de la administración estratégica no es predecir el futuro, es más bien prepararse para enfrentarlo y en el mejor de los escenarios formarlo, intrépida pero acertadamente se ha dicho que “las personas no saben lo que quieren, hasta que se los muestras”.

Por otra parte, *“La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado”*. (Thompson, Strickland & Gamble, 2008, p.3)

Hellrigel, Jackson & Slocum (2002) consideran además que planificar permite descubrir nuevas oportunidades dentro y fuera del negocio actual, prever posibles fuentes de problemas así como correcciones puntuales que se deben aplicar ya y plantear tácticas y estrategias para mejorar el desempeño actual de la organización.

1.2.2 Misión, Visión y Valores

La misión de una organización expresa su razón de ser, responde a las preguntas ¿quién soy?, ¿para qué existo?, ¿qué hago?. Según Mena, es una declaración puntual y concreta que justifica la energía y recursos dedicados a una actividad, así como el compromiso actual de la alta dirección y de cada persona que participa del negocio por lo que debe ser suficientemente clara, como para que todos la entiendan y puedan hacerla suya. Sirve además, como insumo para el desarrollo de estrategias y objetivos.

Como acompañante de la misión está la visión, la primera habla del presente, la segunda propone a futuro y tiene como propósito dar un norte y trazar el destino a largo plazo. Una buena visión de retar e inspirar, ser suficientemente grande como para que provoque duda, de la sana, esa que nos hace cuestionarnos ¿podemos?, y de inmediato respondernos con un rotundo sí, sacando lo mejor de nuestro talento para ir allí.

Toda organización debe responsablemente valorar su futuro, considerando lo que desea ser, la visión describe las aspiraciones de la alta dirección y dibuja a grandes rasgos una ruta estratégica para la compañía de acuerdo con Thompson, Strickland y Gamble.

El sistema de valores es una herramienta para el día a día y debe tener influencia sobre la manera en que se hacen las actividades, permite establecer el abordaje y manejo de problemas éticos, operativos y personales, reflejando lo que es importante para la organización, su cultura y su esencia.

Según Mena, teniendo claro lo que se hace y lo que se quiere ser, resulta de vital importancia definir un marco de conducta que normará la interacción entre las personas que conforman la organización y entre la organización a nivel marco con sus distintos interesados, sean estos clientes, entes regulatorios, competencia, proveedores y socios estratégicos

Los valores tienen influencia directa sobre los resultados de satisfacción laboral, retención de talento y clima organizacional, siendo el recurso humano un componente crítico de la empresa, no se puede pasar por alto que una correcta definición de estos podría bien destacar una compañía o arruinarla y que éstos deben ir más allá del papel, la congruencia entre lo escrito y lo hecho es tan importante como haberlo escrito bien.

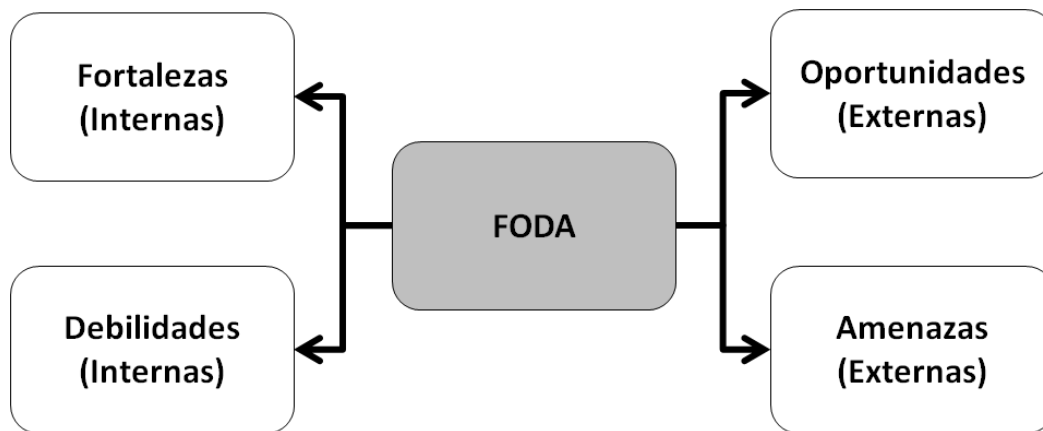
1.2.3 FODA

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta gerencial que permite analizar aspectos internos y externos de la

compañía y la relación entre ellos, estructurando la información de manera sencilla y relevante.

El FODA es flexible, lo cual le permite para ser usado a distintos niveles de la organización, ya sea gerentes o mandos medios, entre otros así como áreas funcionales, procesos, productos o personas aunque destaca por su utilidad en los análisis de competitividad y mercado. Uno de los retos que plantea la utilización de esta herramienta, es la capacidad de identificar los factores de forma objetiva y realista.

Ilustración 2: Análisis FODA



Fuente: Administración Estratégica (Thompson, Strickland & Gamble 2008)

Thompson, Strickland y Gamble aportan que las fortalezas son las cosas que hacemos bien, atributos propios de la compañía que otorgan ventaja competitiva y pueden provenir de cualquier área y en distintas formas como habilidades operativas y tecnológicas, recursos humanos, financieros, activos intangibles y alianzas estratégicas, entre otros.

Cuando se habla de oportunidades, se trae a la mesa una discusión que compete a quienes conocen el mercado, de manera que son capaces de identificar las alternativas que este ofrece para poder diseñar planes y proyectos que permitan a la empresa aprovecharlas conforme a sus posibilidades actuales o mediante ajustes a estas. Se requiere un monitoreo constante del entorno para poder ver las oportunidades a tiempo.

Las debilidades son aspectos donde el desempeño claramente podría mejorarse, al ser una perspectiva interna, se encuentra dentro del ámbito de influencia de la compañía y se tiene posibilidades de cambio al alcance de la mano, claro está que la competencia por recursos suele no permitir trabajar todas las áreas de mejora a la velocidad que la administración desearía, pero el espíritu acá es conocerse a uno mismo y en una etapa posterior definir cómo y cuándo actuar al respecto.

Finalmente, las amenazas son factores externos, por lo que nuevamente se apela a quienes entienden lo que pasa fuera de las puertas de la organización y su capacidad de análisis, para determinar cuáles de esas cosas podrían representar riesgos, por ejemplo introducción de nuevos productos o servicios por parte de la competencia, aspectos legales, medio ambiente, comportamiento de la bolsa de valores y tendencias del consumidor. Una valoración concienzuda de este aspecto permitirá a la organización prepararse para enfrentar los cambios en las condiciones y mitigar o aún eliminar su impacto.

1.2.4 El Cuadro de Mando Integral

Robert Kaplan y David Norton introdujeron el Cuadro de Mando de Integral en un artículo del Harvard Business Review en 1992 como resultado de un proyecto de investigación en diversas compañías cuyos activos intangibles eran recursos clave en la creación de valor, bajo el supuesto de que si la gerencia de esas empresas deseaba mejorar la gestión y rendimiento de estos, le es necesario integrar la medición a sus sistemas habituales de evaluación del desempeño.

A raíz de la publicación del artículo, varias organizaciones empezaron a adoptar el CMI como parte de su caja de herramientas gerencial, lo cual permitió a los autores obtener mayor conocimiento del potencial del modelo en aplicación práctica y de los resultados que era capaz de generar. Durante los siguientes años un sin número de empresas privadas, públicas y organizaciones no gubernamentales han implementado el CMI, ampliando el concepto y llevándolo hasta lo que representa hoy, como *“una herramienta gerencial para describir, comunicar e implementar la estrategia.”* (Kaplan, 2010, p.3), esto es logrado mediante la traducción de la estrategia a un conjunto de objetivos e indicadores

que son medibles y, por lo tanto, mejorables en términos de desempeño, lo que permite a la gerencia conocer el grado de avance que se tiene hacia los objetivos en un momento dado y guiar las acciones pertinentes para mantener, impulsar o rectificar el rumbo.

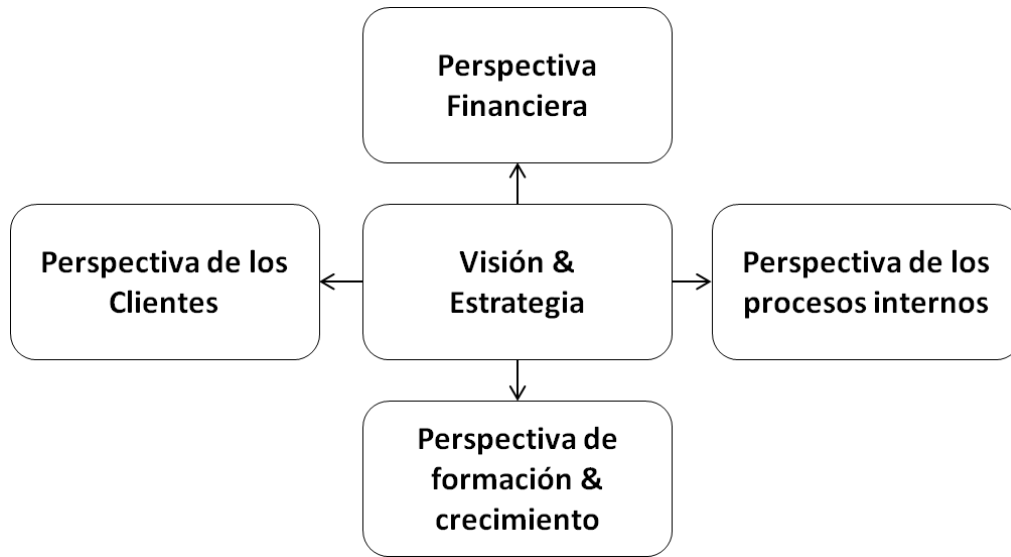
De acuerdo con Kaplan & Norton (2002), la estrategia debe convertirse en acción y alcanzar resultados, aquí es donde el CMI resulta ser de gran valor siendo mucho más que un sistema de medición y control. Esta herramienta puede estructurar toda la organización y sus procesos en función de los objetivos que se definan, comunicando claramente las expectativas de la gerencia y facilitando a cada persona dimensionar la contribución que sus labores hacen al logro de estas.

Para Mena, el CMI traduce la estrategia, misión y visión de una empresa a un conjunto de indicadores clave de desempeño, con lo cual se puede saber a ciencia cierta si la institución está avanzando en la implementación estratégica. Una de las ventajas únicas que permite la implementación estratégica mediante el CMI es que al ser el último eslabón en la cadena, da la potestad de mirar hacia atrás y evaluar la misión, visión y estrategia en sí misma para determinar si requieren algún ajuste.

Según los creadores del modelo, Kaplan y Norton, el CMI no desecha ni resta valor a los indicadores financieros de la empresa, por el contrario, los complementa con aristas que participan en la creación de valor y que tradicionalmente no han sido cuantificadas, esto es lo que el modelo llama perspectivas.

Existen cuatro perspectivas, se habla de indicadores financieros y justamente la primera perspectiva es la financiera, que permite gestionar la creación de valor para el accionista. Se cuenta también con una perspectiva del cliente, en la cual la empresa evalúa la manera en que nos deberíamos ver de cara a este. Encontramos una tercera perspectiva, que es la de proceso interno y finalmente la de formación y crecimiento, también llamada aprendizaje organizacional. (Kaplan & Norton, 2002)

Ilustración 3: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 2002).

De acuerdo con los autores:

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados –los resultados de esfuerzos pasados- y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el CMI está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados. (Kaplan & Norton, 2002, p.23)

A continuación, se profundiza en la descripción de estas perspectivas y los indicadores clave de desempeño que suelen acompañarles.

1.2.4.1 Perspectiva Financiera

Un aspecto relevante, que suele generar dudas cuando se empieza a abordar el tema, es el rol y relevancia que juegan las medidas de desempeño financiero dentro del modelo, dado que tradicionalmente estas son las que se han utilizado para medir el desempeño general de la organización. Genera preocupación el

perder seguimiento o visibilidad de algún indicador significativo para la compañía, ante esto Kaplan plantea que el CMI mantiene las métricas financieras como la medida por excelencia del rendimiento de la empresa, pero la complementa con métricas de perspectivas adicionales, esto es lo que establece el CMI como una visión integral de los resultados y como una propuesta para crear valor largo plazo para los interesados, se responde la crucial pregunta ¿Cómo deberíamos vernos ante los accionistas para tener éxito financiero?.

Olve (2002) indica que la perspectiva financiera debe ser un fiel reflejo de los resultados en las otras perspectivas, además establece principios de lo que se espera a largo plazo de ellas, un CMI debe propiciar que las unidades de negocio vinculen sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los indicadores financieros acostumbra relacionarse con: la rentabilidad, el crecimiento de las ventas o la generación de un flujo de caja apropiado, el retorno sobre la inversión y el valor económico añadido.

1.2.4.2 Perspectiva Clientes

En esta perspectiva, se trabaja sobre principios de segmentación del mercado en el que se ha decidido competir. La perspectiva del cliente permite a las organizaciones sopesar la importancia real de los resultados y los planes que han generado estos en torno a la manera en que ve el cliente y la influencia que esta imagen tiene sobre los resultados financieros.

Los indicadores comúnmente utilizados se refieren a satisfacción, rentabilidad, retención, y adquisición de clientes, y cuota de mercado con sus respectivas tasas de variación, análisis de causa-raíz y costo. Se parte de que la empresa ha seleccionado los segmentos de mercado en donde va a competir y .0estos representarán las fuentes de ingreso que alimentarán los objetivos financieros.

Kaplan dice que estos cinco indicadores tienen una estrecha relación entre sí, la satisfacción genera retención de los clientes que ya se tiene, lo que a su vez permite adquisición de otros más y al invertir menos dinero en estos procesos, la

cartera de clientes se rentabiliza, esto deberá reflejarse en el porcentaje participación de mercado.

1.2.4.3 Perspectiva Procesos Internos

La tercera perspectiva que se expone es la de procesos internos, acá se busca identificar cuáles son los procesos críticos en cuanto a valor agregado y que por ende debe la organización atender prioritariamente, mejorando su productividad y asegurando su calidad.

Los procesos comúnmente se agrupan en procesos de innovación, operativos y de servicio postventa. Los procesos de innovación abarcarán la investigación sobre las necesidades de los clientes y el diseño de propuestas que apelen a satisfacerlas. Los procesos operativos son tocantes a la producción y entrega los productos y servicios existentes; el tercer el tercer grupo trata de atender y servir al cliente una vez realizada la venta o entrega el producto o servicio.

En cuanto a indicadores los más utilizados en esta perspectiva, tiempo, calidad y costos del proceso cubren las bases de necesidad de información. Es recomendable que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva una vez que han desarrollado los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y del cliente, hacerlo de esta manera lógica ayuda a que las empresas centren sus indicadores clave en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes o accionistas de la organización.

1.2.4.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

El crecimiento de una empresa se da como producto, entre otras cosas, de la capacidad que esta tenga para desarrollar su recurso humano, son las personas al fin de cuentas las que dan vida a la organización y quienes hacen que el negocio sea una realidad a través del aporte de su talento y sus ideas, son las personas también las que pueden ser lideradas y alineadas en torno a una meta común.

Una organización exitosa en este aspecto debe ser efectiva y eficiente en el seguimiento de indicadores como satisfacción, retención, capacitación y habilidades blandas de su personal. El recurso humano es el responsable de

ejecutar la estrategia y lograr los resultados que se plantean en las otras perspectivas, de allí que sea un aspecto medular el potenciar el talento, fomentar la innovación y escuchar su voz.

El CMI pone de manifiesto la importancia de invertir en las personas como herramienta para la competitividad actual y futura, pero también plantea la relevancia invertir en el desarrollo de los sistemas y de los procedimientos que facilitan la producción e interacción dentro de la organización.

1.2.4.5 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son otro componente fundamental del CMI, deben primeramente representar la propuesta de valor única que ofrece cada compañía conjugando precio, calidad, disponibilidad, funcionalidad, etc. Y que es el componente central de su estrategia. Muchas compañías actualmente diseñan sus objetivos de manera que reflejen la voz del interesado, así por ejemplo un objetivo estratégico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento puede ser redactado de la siguiente manera en función de la voz de los empleados “estamos entrenados en las habilidades que necesitamos para lograr el éxito”; una vez que el objetivo ha sido seleccionado y articulado correctamente, se vuelve más sencillo diseñar las métricas que evaluarán el rendimiento de la compañía en dicho objetivo estratégico, permitiendo una evaluación más profunda que lo permitido por tradicionales estudios de satisfacción laboral y motivación.

Los objetivos son metas de desempeño organizacional, representan la aspiración a nivel de resultados y productos que la administración tiene y su función como puntos de referencia es clave para determinar la manera en que se progresa en cada una de las perspectivas, facilitan también la comparación histórica del rendimiento propio y también contra la industria. A través de una correcta selección de objetivos estratégicos, es mucho más fácil describir lo que la alta dirección desea de y para su organización, de esta manera facilitar la comunicación de la estrategia a todo nivel del organigrama.

Mena aporta que, además, plantear objetivos es una forma real de traducir la misión y visión estratégica en algo concreto y medible, por lo tanto mejorable, alineado con la estrategia y valores, dando dirección y dinámica a la empresa.

1.2.4.6 Mapas estratégicos

Finalmente y de acuerdo con lo expuesto por los creadores del modelo en distintos artículos de Harvard Business Review, *“los mapas estratégicos permiten relacionar los efectos de causalidad entre los objetivos estratégicos y entre las cuatro perspectivas que estos representan”*. (Kaplan, Robert S. y David P. Norton, 1996)

Los mapas estratégicos son una herramienta que representa visualmente estas relaciones de causa y efecto entre los componentes de la estrategia organizacional, específicamente entre los objetivos, integrando todas las perspectivas. Se ha llegado a decir que son una innovación tan importante como lo es el CMI en sí. Estos mapas describen la forma en que los activos intangibles impulsan las mejoras en rendimiento de los procesos internos que tienen mayor impacto sobre la creación de valor para los clientes, accionistas e interesados.

1.2.4.7 Indicadores clave del desempeño

Los indicadores clave del desempeño o KPI's como son conocidos en inglés (Key Performance Indicators), son herramientas destinadas a cuantificar de manera específica el desempeño de los objetivos estratégicos planteados para sus respectivas perspectivas.

Son instrumentos de control organizacional, que permiten ver a detalle lo que está pasando en áreas cuyo aporte a la consecución de la estrategia es clave, generando así información precisa y oportuna para la toma de decisiones. Dado que el abordaje del modelo es integral y relacional, los indicadores conformarán un sistema de indicadores de gestión estratégica vinculado, consistente y congruente entre sí.

Dentro de los beneficios prácticos de la implementación de KPI's, se encuentra que se puede comunicar la estrategia empresarial, coordinar y alinear iniciativas individuales para conseguir un objetivo común.

La definición de los KPI es tan importante como su monitoreo y seguimiento, una organización que está viendo al lugar equivocado puede estar omitiendo el desempeño de áreas realmente importantes y por ende ir directo a fracaso, mientras piensa lo contrario. Para la correcta definición de los KPI, la organización deberá primero tener claramente identificados sus procesos de negocio y su nivel de aporte de valor al producto o servicio final, además necesitará tener un mapa de los procesos, de manera que pueda descomponer las actividades para saber cuáles son las actividades clave y cómo poder medirlas, en otras palabras, asignarles un formato adecuado.

La medición puede ser cualitativa o cuantitativa y esto va a depender en gran manera de la naturaleza del objeto que se esté estudiando, pero siempre se deberá lograr llevar los resultados a un nivel resumido que permita como mínimo un semáforo de estado y que aporte suficiente información para la trazabilidad a lo largo del tiempo y la comparación con similares.

Existen grupos de indicadores comúnmente aplicados por cada industria y perspectiva del CMI, los cuales pueden servir como base para la implementación de KPI's en una organización, Marr (2015) complementa indicando que los KPI deben ser ajustados a cada organización, por cuanto cada una tendrá su propia estrategia y objetivos, siendo estos a los que en primera instancia sirven los indicadores como herramienta para la medición del avance.

A la luz de los conceptos expuestos, así como la historia y estado actual de la industria, es evidente que esta posee un papel relevante en la economía mundial, afirmación respaldada por el volumen de dinero que mueve anualmente y por el lugar que ocupa como fuente de ingresos en varios países. Las proyecciones de crecimiento presentan grandes oportunidades para los países y empresas participantes, en el caso de Costa Rica, las noticias son aún mejores considerando que la tendencia del mercado apunta hacia destinos no tradicionales, con ofertas naturales, de turismo médico, ambos aspectos fuertes dentro del atractivo turístico costarricense.

En el siguiente capítulo se tratará a fondo la historia y estado actual de la empresa Top Travel Cosa Rica, PYME del sector turístico costarricense con más de 30 años en el mercado y una facturación anual que supera el millón de dólares anualmente, como antesala del diagnóstico y propuesta de implementación de un CMI que les permita una mejor ejecución estratégica global.

CAPÍTULO II: Descripción de la situación actual de la empresa Top Travel Costa Rica

En este capítulo se expone el contexto de la compañía Top Travel Costa Rica, se profundiza progresivamente desde su historia y oferta de servicios, hasta su perfil corporativo, estructura organizacional y aspectos estratégicos, como la misión, visión, valores y la observación en función de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

2.1 Aspectos generales de Top Travel Costa Rica

2.1.1 Reseña Histórica

Top Travel Costa Rica ofrece alojamiento de alta calidad, tours, transporte y otros servicios de viajes en todo Costa Rica, ha estado en el negocio por casi 30 años, con sede en la capital, San José. La agencia cuenta con una sólida trayectoria en el sector turístico nacional *inbound* (extranjeros que visitan el país) así como en servicio al turista local, y es respaldada por la Certificación de Turismo Sostenible, otorgada por el ICT (Top Travel, 2017).

La compañía es fundada en 1989, bajo el nombre Valle Dorado Tours, por el señor Jorge Montero Montadón y su esposa, la señora Irene Ortiz Soto, actuales Gerente General y Gerente de Operaciones respectivamente; don Jorge cuenta con experiencia como guía turístico y estudios formales en administración de empresas, doña Irene es abogada de profesión. En 1990 obtienen la licencia de “Agencia de Viajes Receptiva Tour Operadora” por parte del ICT, con lo que comienzan las operaciones *inbound*, que se convertirían en el negocio principal.

Hacia 1995, Valle Dorado Tours contaba con un amplio catálogo de de destinos vacacionales en el país, siendo las zonas norte y pacífico norte las de mayor relevancia en su oferta. En el 2001, comienza una época de expansión mediante el establecimiento de socios comerciales, que le permitirían servir una mayor cantidad de clientes y ampliar su oferta.

La empresa recibió la Certificación de Turismo Sostenible en el 2011, ese año también firmó alianzas con los Amigos de los Parques Nacionales y con la Rain

Forest Alliance, como parte de sus esfuerzos para contribuir al mantenimiento de zonas protegidas de interés humano y turístico (Top Travel, 2017).

Durante los últimos años, la empresa desarrollado su presencia digital, mediante el uso de las redes sociales, posicionamiento en buscadores de internet y mejoras al sitio web de la compañía, implementando perfiles, medios de pago electrónico y canales de comunicación alternos.

Finalmente, en el 2016, se realizó un cambio completo de imagen que incluyó rediseño de logotipos, imagen corporativa y nombre, pasando de llamarse Valle Dorado Tours a Top Travel Costa Rica, el objetivo fue lograr una imagen fácilmente reconocible y recordable.

2.1.2 Misión, Visión y Valores

La actual misión de Top Travel Costa Rica es (Top Travel, 2017):

Satisfacer la necesidad de servicios turísticos entrantes a Costa Rica; promover las atracciones naturales, culturales e históricas de Costa Rica de manera ambientalmente y socialmente responsable y siempre superar las expectativas de nuestros clientes.

Esta responde a las interrogantes, que como se planteará en las perspectivas teóricas, indican la razón de ser la empresa, en relación a quiénes son, para qué existen y qué hacen.

La visión de la compañía expresa (Top Travel, 2017):

Ser la mejor agencia / operador en Costa Rica para servicios turísticos de alta calidad, comprometidos con la excelencia en prácticas de turismo sostenible y dedicados a estimular una industria turística sostenible.

Siendo este su reto a futuro y su inspiración hoy.

Los valores de la empresa reflejan la manera en que, a diario, van a lograr hacer lo que indica la misión y la visión, para Top Travel estos son los valores de trabajo que enmarcan y dan sentido a su cultura organizacional (Top Travel, 2017):

- **Servicio:** *“Estar disponible, útil y ofrecer siempre el mejor servicio posible a nuestros clientes”.*

- **Flexibilidad:** *“Estar dispuesto a adaptarse a los cambios de acuerdo a los deseos de nuestros clientes, para que podamos ofrecer servicios turísticos que mejor se adapten a las necesidades de nuestros clientes”.*

- **Responsabilidad:** *“Llevar a cabo nuestras tareas cotidianas de una manera ambientalmente y socialmente responsable”.*

- **Trabajo en equipo:** *“Colaborar entre compañeros de trabajo para promover el aprendizaje entre sí y facilitar un servicio excelente a nuestros clientes”.*

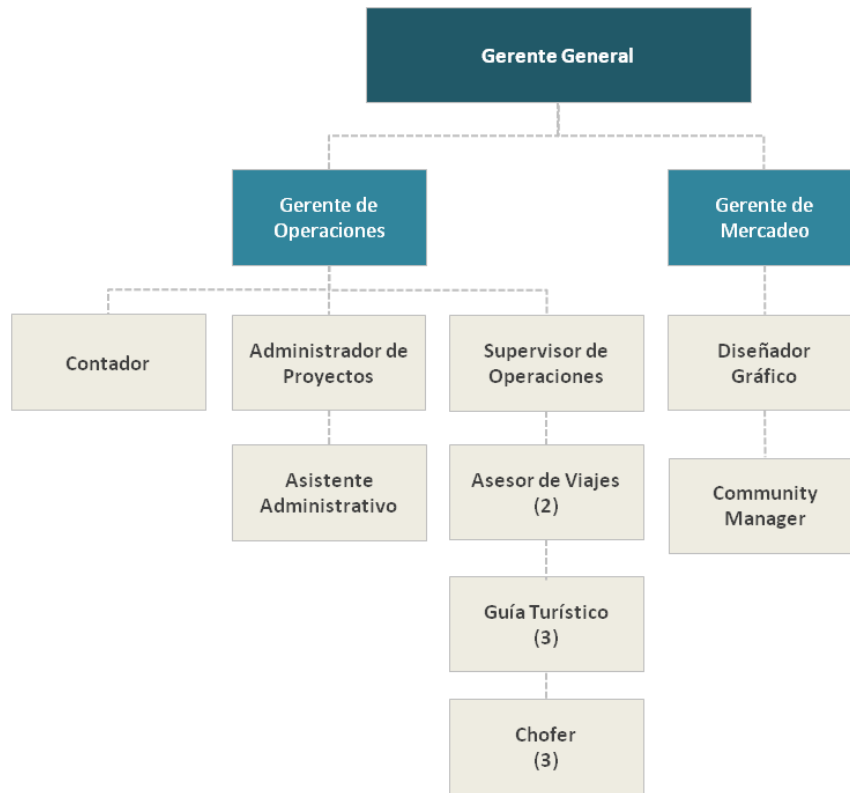
- **Liderazgo:** *“Tome la iniciativa para desarrollar acciones creativas que generen mejoras y asuma la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan”.*

- **Respeto:** *“Ser respetuoso en todo momento hacia nuestros clientes y nuestros compañeros de trabajo para dar un servicio excepcional y crear un ambiente de trabajo saludable”.*

2.1.3 Estructura Organizacional

Top Travel se define como una PYME de origen familiar, la empresa está estructurada en dos áreas mayores, que reportan al Gerente General, siendo estas la Gerencia de Operaciones, a cargo de doña Irene Ortiz Soto, y la Gerencia de Mercadeo, a cargo del señor Jorge Montero Ortiz. La primera, tiene dentro de sus funciones el control financiero de la compañía, en conjunto con la Gerencia General, así como el músculo operativo del negocio, mientras que la segunda se encarga de la administración de relaciones con el cliente utilizando un CRM, y de impulsar las ventas mediante estrategias de publicidad y promoción. A continuación, se detalla el organigrama de la compañía.

Ilustración 4: Organigrama de Top Travel Costa Rica



Fuente: Top Travel Costa Rica, 2016.

La administración busca operar con máxima eficiencia, de allí que para poder soportar la alta cantidad de servicios que ofrecen, ha desarrollado un modelo de trabajo que conserva las actividades de alto valor para el negocio a lo interno, a la vez que se apalanca externamente con alianzas que le permiten soportar un alto volumen operativo, en cuanto a flota vehicular para la movilización de pasajeros, choferes y guías turísticos. (Ortiz Soto, 2017)

2.1.4 Productos y servicios

El corazón del servicio de Top Travel Costa Rica es la planificación de vacaciones personalizadas, con esto desean reflejar una diferencia fundamental en cuanto a sus competidores, según los dueños de la empresa, brindando una “experiencia de flexibilidad y rapidez, encargándose de cada detalle y diseñando las ofertas como una sugerencia”, sobre una base y codificarla según los gustos, intereses y

presupuesto de cada cliente, según sea para ocio, placer, negocios, luna de miel o actividades de aventura, entre otros.

La empresa estructura su catálogo en 5 categorías de productos, conformados por tres servicios básicos, como lo son hoteles, tours y transportes, a la vez que ofrecen paquetes que combinan estos y finalmente planificación de eventos

A continuación, una descripción de cada uno (Montero Ortiz, 2017):

2.1.4.1 Hoteles

Top Travel cuenta con búsqueda de hoteles por categoría como boutique, ecológicos, todo incluido, lodges, posadas o bed & breakfast que ayuda al cliente a encontrar una opción de acuerdo con sus necesidades. Esta categorización ha sido además nutrida por años mediante una selección profesional de los mejores hoteles de Costa Rica, estos han sido inspeccionados por expertos para cumplir con los estándares de servicio esperados. Los mismos hoteles pueden ser también organizados por ubicación, lo cual permite distintas maneras de acceder a la información, para mejorar la experiencia del usuario del sitio.

Una de las funcionalidades que tiene el sitio web de la empresa es la búsqueda avanzada, en la que el cliente debe responder a algunas preguntas de preferencia y en función de ello se va a sugerir las opciones.

Las reservaciones son parte de los servicios que se da al cliente, una vez seleccionado el proveedor, un asesor se encarga de realizar todos los trámites, para asegurar al usuario que solamente debe presentarse al lugar acordado con y disfrutar de su estadía.

Top Travel además tiene un conocimiento especial de los hoteles en Costa Rica que se especializan en un público específico, como la observación de aves, yoga, golf y surf, entre otros.

2.1.4.2 Tours

Top Travel propone una experiencia de aventura a sus clientes con los tours que ha diseñado, la señora Ortiz indica que es esta una de las actividades que mayor

éxito ha tenido en la historia de la compañía, pues en buena parte lo que busca el visitante es vivir de primera mano la naturaleza que ofrece el país.

Los tours también son categorizados, en este caso por tipo, y al igual que los hoteles, por ubicación. Se ofertan distintas actividades que van desde naturaleza, aventura, adrenalina, deportes hasta relajación. Las caminatas guiadas en medio de la selva tropical y las aguas termales dan una idea de la variedad de tours que la empresa ha trabajado. Estos tours también se complementan con actividades de entretenimiento, como guías que preparan actividades para antes, durante y después, alimentación, bebidas y humor. También se dispone de guías expertos en geografía, flora y fauna para los aficionados a la observación de aves o exploración por ejemplo.

Los tours de ocio son otro de los fuertes que ha despegado en los últimos años, con clientes interesados en descanso y recreación, para los cuales se tiene opciones en lugares más alejados y privados, donde el silencio y la tranquilidad son la esencia del ambiente.

Otra de las propuestas que Top Travel ha desarrollado es la de tours socio-culturales, para los cuales recomiendan la visita a la ciudad de San José, con una excursión que busca destacar las mejores cualidades de la capital. Por otra parte, en zonas rurales, se busca trabajar con personas de la comunidad, apoyando el desarrollo de dichas zonas.

Los tours de aventura incluyen rapell, rafting, canopy y más. Mientras que para los amantes de los deportes existen tours de surf, campos de golf de clase mundial, kayak y pesca deportiva. En todos los casos, los proveedores asociados son visitados con frecuencia para asegurar el mantenimiento de los estándares de servicio acordados.

2.1.4.3 Transportes

¿Cómo llegar de un lugar a otro dentro de Costa Rica? Es una de las primeras preguntas que hace un viajero aún antes de llegar. Si un cliente necesita servicios

de transporte en Costa Rica, Top Travel tiene más de 20 años de experiencia en movilización por tierra y aire.

Una combinación de opciones de transporte es la elección más común de los viajeros, cada alternativa es una oportunidad para experimentar Costa Rica de una manera única y cada opción de transporte tiene sus pro y contra, la empresa se encargará de asesorar al cliente para que pueda moverse con seguridad.

Esta es una de las áreas en las que la compañía ha invertido mayor esfuerzo, específicamente en la búsqueda de conductores, de manera que pueda garantizar servicios de transporte confiables y los guías turísticos tienen una vasta experiencia en servicios de transporte en Costa Rica.

La empresa ofrece cuatro alternativas diferentes:

- **Transporte Privado:** Top Travel ofrece traslados privados a cualquier lugar del país, desde los más remotos hasta los más conocidos. El servicio ofrece conductores profesionales, entrenados para conducir las carreteras de Costa Rica y sus distintas rutas. En esta modalidad se cobra el viaje específico desde el punto de partida al destino, incluyendo cuantas paradas y esperas sean necesarias, sin importar si es para comer algo, usar el baño o simplemente tomar una foto del paisaje, un árbol o la vida silvestre al lado del camino.
- **Alquiler:** El alquiler de automóviles es una opción para los viajeros en Costa Rica que desean recorrer mayor cantidad de kilómetros y conocer a su propio ritmo. Esta alternativa les permite más flexibilidad, experimentando la aventura de conducir sin horarios fijos y la libertad de escoger la ruta que más le llame la atención, sea por economía de tiempo o por el simple disfrute del recorrido. La empresa facilita también servicios complementarios como la renta de GPS que además funciona como conexión a internet para los dispositivos móviles. Mediante las agencias de renta con las que se tiene alianza, se incluyen los seguros necesarios.
- **Microbús:** También se tienen microbuses para grupos grandes que andan juntos o personas que están dispuestas a compartir un poco de espacio con tal

de ahorrar dinero. Se programan viajes diarios a los principales destinos turísticos, como Arenal, Monteverde, Manuel Antonio y otros. Los traslados compartidos tienen planificadas pausas estratégicas, en lugares convenientes y seguros, para que los pasajeros puedan tomar un poco de aire y estirarse. A cada pasajero se le recoge en la puerta del hotel y se le lleva a su próximo hotel o se le da al traslado de ida y vuelta si así lo desea y la distancia lo permite.

- **Vuelos domésticos:** Los vuelos nacionales permiten el desplazamiento a 17 destinos y más de 70 vuelos diarios. Los vuelos domésticos funcionan para quienes desean eliminar largos tiempos de conducción y disfrutar de más vacaciones. San José, Tamarindo, Manuel Antonio, Arenal, Liberia y Nicoya, destacan entre los destinos más comunes. Para encontrar la mejor oferta para un vuelo doméstico, el viajero sólo debe llenar un corto formulario de contacto.

2.1.4.4 Paquetes

Viajes de varios días de aventuras y vacaciones. Lujo, naturaleza, cultura y todo lo que ofrece Costa Rica puede combinarse en un paquete diseñado por los expertos de Top Travel de acuerdo al gusto, presupuesto y tiempo que el vacacionista lo desee.

La compañía cuenta con una gran base de paquetes recomendados, que funcionan como base para que cada viajero arme su conjunto ideal. El diseño de los paquetes turísticos personalizados no tiene ningún costo y se hace mediante la herramienta “Diseño de Viaje Libre” que está disponible en el sitio web de la compañía, estos se clasifican en paquetes por ubicación y paquetes por tipo, para ayudarle al cliente a encontrar lo que está buscando más rápido.

Los paquetes turísticos por ubicación incluyen destinos destacados, pero se pueden armar para cualquier zona, ofreciendo los mejores hoteles y tours en cada uno de los lugares. La ventaja que ofrecen los paquetes por ubicación, es que se garantiza disfrutar de la mejor experiencia posible en cada destino.

Los paquetes turísticos por tipo están diseñados para ajustarse al perfil específico de algunos de los tipos de vacaciones más buscados, por ejemplo luna de miel, naturaleza, aventura, todo incluido u observación de aves.

2.1.4.5 Eventos

Finalmente, Top Travel complementa sus servicios con la planificación de reuniones de negocios, eventos especiales y seminarios, mediante la coordinación de una gama que incluye:

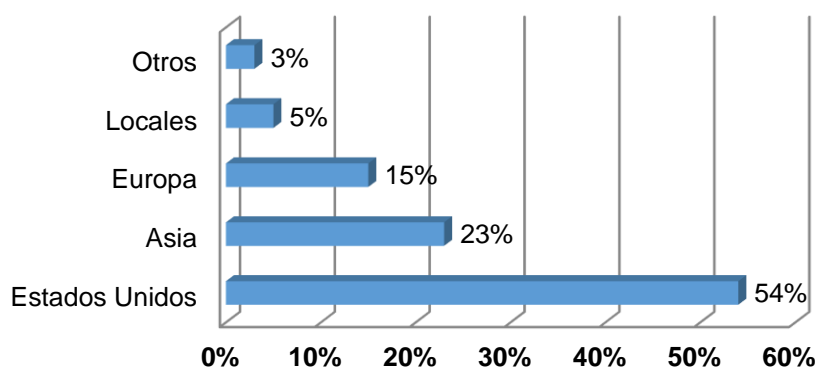
- **Salas de conferencias:** Top Travel se ha aliado con hoteles y lugares especializados en reuniones, ya sean corporativas o eventos sociales, para ofrecer espacios idóneos que van desde bodas hasta capacitaciones.
- **Equipo audiovisual:** Mediante las alianzas también, se complementan los paquetes de eventos con el equipo audio visual que sea necesario para llevar a cabo las actividades.
- **Interpretación simultánea:** Dentro de los servicios que la empresa puede ofrecer está el de traducción simultánea para los conferencistas.
- **Personal de seguridad:** Se dispone de soluciones de seguridad privada para los eventos, sin importar la ubicación y horario.
- **Reservaciones de hotel:** Como complemento, se puede reservar los espacios para la actividad, pero también habitaciones para quienes deseen hospedarse en el mismo lugar de la actividad, de especial utilidad en el caso de charlas con público internacional.
- **Catering:** Servicios de alimentación para toda ocasión.

La oferta de servicios de Top Travel es amplia, esto es posible mediante sus redes de contactos y alianzas, desarrolladas a lo largo de su trayectoria y respaldadas por el compromiso y seriedad con el que han afrontado el negocio y trabajado dentro y fuera de la compañía, explica el señor Montero Ortiz.

2.1.5 Clientes

Top Travel tiene clientes corporativos así como personas físicas, a ambos segmentos se les ofrece la misma cartera de productos, pero cada propuesta es ajustada de acuerdo con las necesidades que cada uno plantea debido a su naturaleza. En la siguiente figura, se muestra la composición de la clientela en función de lugar de procedencia, que es una de las dos principales características que utiliza la compañía a la hora de clasificarlos.

Ilustración 5: Porcentaje de Clientes por Lugar de Procedencia



Fuente: Top Travel, 2017

La otra variable con la que se clasifican los clientes es el tipo de viajero, esta es de relevancia para los análisis de la empresa ya que tiene relación directa con otros aspectos como la cantidad promedio de dinero que gastan en los servicios de la empresa, días de estadía, tipos de destino, etc.

Tabla 3: Porcentaje de Clientes por Tipo de Viajero

Tipo de Viajero	Porcentaje
Vacacionistas - Individual	54%
Vacacionistas - Parejas	23%
Vacacionistas - Grupos	15%
Negocios	5%
Otros	3%

Fuente: Top Travel, 2017

2.2 Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral en Top Travel Costa Rica

Profundizando en el análisis de la situación actual de la compañía, se describirá a la empresa desde las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton, en su modelo de CMI.

Como base, y en torno a la estrategia general de Top Travel, no se tiene una estrategia formalmente planteada y, por ende, tampoco documentada. No obstante, el liderazgo de la institución sabe cuáles son sus metas, lo cual permite dar un norte al desarrollo de la empresa y funge como guía a la hora de aprobar o desestimar iniciativas, proyectos e inversiones.

Desde nuestros primeros años, hemos sido una empresa que ha buscado innovar en el mercado de turismo costarricense, nuestra meta siempre ha sido destacar dentro de las opciones presentes con un servicio de calidad y una propuesta única, personalizada para cada cliente. Sabemos lo que queremos y trabajamos cada día el cómo, para llegar allí. (Montero Montadón, 2017)

La compañía no cuenta con un plan estratégico, tampoco con mecanismos que le permitan comunicar a todo nivel las aspiraciones del alto mando y así alinear las operaciones y recursos a sus objetivos, tampoco utiliza actualmente, ni lo ha hecho antes, un modelo de CMI; esto no significa que carecen de métodos de control, pero evidencia que no tienen un marco de trabajo unificado para el seguimiento de los resultados, no obstante, se caracterizará cada perspectiva del CMI en función de lo que tiene, para así identificar puntos altos y oportunidades de mejora en cada área.

2.2.1 Perspectiva financiera

El modelo de CMI de Kaplan y Norton parte de la relevancia de los indicadores financieros como guía y canon para medir los resultados de las otras tres perspectivas, por cuanto estas deben reflejarse al final en la maximización del valor para la organización y sus accionistas. La empresa se preocupa por el estado de sus finanzas, las cuales controla principalmente con flujos de caja,

balance general y estados de resultados, pero tiene una visión limitada de lo que implica una estrategia financiera integral:

Consideramos de especial importancia la sanidad financiera del negocio, lo cual nos ha permitido sobrevivir épocas de bajo movimiento y enfrentar la estacionalidad propia del negocio sin necesidad de llegar a despidos o medidas de recorte severo de gastos. (Ortiz Soto, 2017)

En dicho modelo, se define distintos tipos de estrategias financieras cuyo objetivo es impulsar los resultados económicos, como las estrategias de crecimiento y las estrategias de productividad; las primeras buscan incrementar los ingresos por medio de nuevas fuentes de negocio o maximizando el valor aportado por los clientes y productos actuales, mientras las segundas buscan el mismo objetivo, pero reduciendo costos y mejorando la utilización de los activos. (Kaplan, Robert S. y David P. Norton, 1996)

Al momento, Top Travel no tiene estrategias asociadas a crecimiento, como diversificación de negocios o nuevos servicios y la evidencia más cercana a maximización del valor de la cartera actual es la utilización de un CRM para dar seguimiento al proceso de ventas.

En cuanto a estrategias de productividad, el uso prudente de los recursos ha sido una característica del manejo financiero de la empresa, manteniéndose conservadora entorno a sus decisiones de financiamiento e inversión. La empresa planifica presupuestos anuales, los cuales se revisan al terminar cada año fiscal, el último ejercicio, realizado entre octubre y noviembre del 2016 por la Gerencia General y la Gerencia de Operaciones. Actualmente, estas son las prioridades para la gerencia:

- **Cancelación de pasivos a corto plazo:** Como primera prioridad, Top Travel establece la cancelación de pasivos a corto plazo, dado el riesgo que impone su alta exigibilidad. Si la compañía ha de apalancarse financieramente, la preferencia es el uso de deuda a largo plazo, pero idóneamente debe ser capaz de proveer los fondos necesarios para la operación regular y para al

financiamiento de los nuevos proyectos mediante partidas presupuestarias ya establecidas y la re inversión de excedentes en utilidad. La compañía considera que esto permite fortalecer las relaciones con sus proveedores y aliados, mediante cortos períodos de pago, lo cual le genera mayor músculo de negociación a la hora de establecer acuerdos y le posiciona como un mejor socio de negocios en comparación a otros tour operadores.

- **Cancelación de pasivos a largo plazo:** Si bien es cierto el pasivo a largo plazo implica menor riesgo para la compañía, la preferencia sigue siendo deber la menor cantidad posible de dinero. La empresa está enfocada en liberar tan pronto como pueda, las prendas sobre algunos vehículos que son parte de su flota. Por otra parte, utiliza arrendamiento de espacio de trabajo y leasing de equipos de alta tecnología, en contraposición a la compra de estos por medio de deuda.

- **Reducción de costos fijos:** En este punto se agrupan distintas iniciativas que buscan optimizar los procesos y recursos requeridos para ejecutar sus labores cotidianas. Dentro de las recientes medidas tomadas en función de ello destacan la contratación por servicios profesionales de diseño gráfico y administración de redes sociales, liberando así plazas fijas que en el pasado consumían una importante cantidad de recursos financieros, con holguras en carga de trabajo que no resultaban eficientes para la empresa.

Top Travel carece de indicadores financieros para medir la efectividad real de estas medidas, se han calculado ocasionalmente métricas como ROE, ROI y ROA únicamente, pero no se encuentra consistencia en su utilización para la toma de decisiones.

Dado que no existen métricas financieras implementadas, tampoco se dispone de datos históricos para analizar su desempeño, o compararlo contra el de otros líderes del mercado.

2.2.2 Perspectiva de clientes y otros interesados

Para Top Travel el cliente es el usuario final del servicio, pues no trabajan con intermediarios, las excepciones serían los casos en los que quien solicita y coordina el servicio no es quien lo disfruta, como en coordinación de grupos, familiares que planifican para adultos mayores, jóvenes u otros y cuando alguna agencia extranjera les contacta, siendo estos casos raras excepciones.

La empresa ha implementado un programa Administrador de Relaciones con el Cliente (CRM por sus siglas en inglés), para aprovechar la ventaja que le confiere el tratar directamente con la gran mayoría de sus clientes. En dicho sistema se está documentando todo el proceso desde que se abre una oportunidad hasta que esta se concreta, generando así una base de información que puede ser de provecho para su análisis en el corto y mediano plazo, por el momento no se está utilizando de esta manera pero se dispone de un importante insumo para el diseño de indicadores que permitirán una eventual mejora en el desempeño al tomar las acciones correctivas o preventivas correspondientes. A continuación se describe la situación actual, con respecto a las mediciones en esta perspectiva (Montero Ortiz, 2017):

- **Satisfacción del cliente:** No se han establecido objetivos estratégicos, con sus respectivos indicadores, que permitan conocer la satisfacción del cliente con respecto al servicio recibido antes, durante y después de sus vacaciones, viajes de negocios o eventos. Al no contar con mecanismos de medición, no se tiene información puntual sobre oportunidades de mejora, fortalezas y acciones correctivas que deben realizar.
- **Resolución de incidentes y problemas:** Es una parte inherente al negocio, la exposición a fallas en alguna parte de la cadena de servicio y la generación de casos para seguimiento y resolución. La compañía actualmente no es capaz de recabar toda la información pertinente en estos escenarios, ni se sabe si se están resolviendo en tiempos que sean aceptables para el usuario, así como de estar tomando las medidas necesarias para evitar la repetición de errores.

- **Participación de mercado:** La compañía carece de estadísticas sobre la participación de mercado y no es algo a lo que se haya dado prioridad hasta el momento, ni se espera sea así en el corto plazo.

- **Retención y adquisición de clientes:** La administración plantea estrategias de retención de clientes con base en la retroalimentación que obtiene de encuestas de servicio y sitios de internet donde se califica el servicio, pero ignora la efectividad de estas, además desconoce el costo de adquisición de nuevos clientes.

- **Rentabilidad de clientes:** No se tiene ningún tipo de medición en cuanto a este indicador.

En cuanto a canales de servicio, el acceso web es el principal punto de contacto entre el cliente y la empresa, de allí que en el 2016 se trabajó una serie de proyectos para remozar el aspecto del sitio, complementar la información y facilitar la experiencia del usuario a la hora de ejecutar búsquedas. Se ha complementado también con comunicación por web chat para atender consultas en vivo y se reforzó la seguridad en el proceso de pago por medio de internet con tarjetas de débito y crédito.

2.2.3 Perspectiva de los procesos internos

En esta perspectiva, el objetivo es identificar y comprender los procesos que se llevan a cabo en la empresa, para poder así lograr mediciones y mejoras en la productividad y desempeño.

Se enlista la serie de procesos que permiten a Top Travel ejecutar su funcionamiento operativo básico, estos cuentan con documentación producto de las certificaciones y auditoría que ha recibido la empresa (Top Travel, 2017).

- **Compras:** Es el proceso utilizado para definir los principales criterios de compra de la agencia, para asegurar la calidad y el menor impacto ambiental posible de los mismos en pro de una actividad turística sostenible. El proceso pretende servir de guía a los colaboradores de Top Travel para realizar

compras responsables, definir lo que es una compra verde y un producto verde e identificar los beneficios de las compras responsables.

Dentro de los criterios a considerar, está la reducción de impactos ambientales negativos, impulsar la innovación en productos y servicios más amigables con el ambiente. También se pretende lograr un ahorro como producto de la compra de bienes y servicios que utilizan de manera más eficiente la energía y el agua, así como ayudar a asegurar la sostenibilidad de la actividad turística que sustenta a la compañía y mejorar la imagen pública mediante la comunicación de los resultados.

Como parte del control, se cuenta con un registro de proveedores sostenibles, para darles prioridad a la hora de realizar adquisiciones, incentivando así el desarrollo de este tipo de actividades en las distintas áreas relacionadas con el negocio.

Se detallan además parámetros de compra para provisiones de oficina, equipo y mobiliario, material promocional, artículos de limpieza, uniformes y flota vehicular.

- **Ventas:** No se tiene un proceso de ventas documentado formalmente, lo más cercano es el flujo del CRM para el seguimiento de las oportunidades hasta concretar las ventas.

Las etapas consisten en la generación de “leads”, que son personas u organizaciones que han mostrado interés en las ofertas de la compañía, las cuales se registran en el sistema para dar inicio al proceso. Adicionalmente, se registran los contactos correspondientes con los que se persigue la oportunidad de negocio. Para clientes preexistentes, sean personas físicas o corporativos, se manejan cuentas también en el CRM y para todos los casos se lleva allí el control de las actividades ejecutadas como diseño de paquetes, cotizaciones, aprobaciones y ventas cerradas.

- **Atención de emergencias:** El correcto manejo de situaciones de emergencia es parte de las responsabilidades que asume la compañía, para lograr un

efectivo y consistente accionar se ha preparado un procedimiento de atención de emergencias el cual inicia con la tipificación de estas, como incendio, sismo, derrumbe o deslizamiento, inundación, erupción volcánica dentro de los desastres naturales.

También se consideran los accidentes que pueda sufrir algún turista así como los accidentes laborales, en el caso de los empleados de la compañía, detallando recomendaciones básicas, teléfonos de contacto pertinentes y cómo solicitar respaldo a la empresa en caso de que sea necesario para atender la situación.

- **Contratación de proveedores:** Los proveedores deben contar con los permisos respectivos a su actividad económica. Contar con los permisos correspondientes asegura que la empresa cumple con una serie de requisitos que van a resultar en un mejor nivel de servicio y calidad. Permisos al día dan la certeza de que el proveedor cumple con aspectos de calidad y mantenimiento, entre otros.

Para contratar a proveedores, se da prioridad a aquellos que cuentan con los permisos respectivos al día, por ejemplo para transportes terrestres el “Permiso de Transportista de Turismo”, para los marítimos la “Certificación de Navegabilidad” y para los aéreos el “Certificado de Operador Aéreo, Certificado de Aeronavegabilidad”. La empresa mantiene registros actualizados para a cada proveedor.

Al igual que en el proceso para las adquisiciones, en la contratación de proveedores se consideran criterios ambientales. Para fomentar la protección del medio ambiente y del patrimonio cultural en los proveedores, se da prioridad a aquellos que cuentan, al igual que Top Travel, con prácticas sostenibles certificadas como el “Certificado de Sostenibilidad Turística” del ICT o la “Verificación de Rainforest Alliance”.

Se toma en cuenta también criterios de calidad, para que los proveedores puedan brindar el mejor servicio posible al cliente y sobrepasar sus

expectativas. Algunos criterios de calidad que se consideran como cualidades indispensables son la puntualidad, para poder cumplir a tiempo con los compromisos adquiridos; la seguridad, que permite asegurar la integridad de los usuarios del servicio; la sanidad, que debe garantizar condiciones mínimas de sanidad para el desarrollo de las actividades en un ambiente apto y la responsabilidad, que es desarrollar las actividades tal como se prometen en la propaganda y dentro del marco jurídico aplicable. Estos criterios se evalúan mediante auditorías esporádicas y no se cuenta con evidencia de trazabilidad a las observaciones.

- **Mantenimiento:** Este proceso aplica para tres categorías de activos, equipo de cómputo, unidades de transporte y equipo de seguridad y primeros auxilios, a las cuales se les aplica mantenimiento preventivo y correctivo.

En el caso de los equipos de cómputo, que representan uno de los activos más importantes para el desarrollo de las actividades del día a día, es indispensable mantener estos en el mejor estado posible. Otro factor que hace que sea importante el mantenimiento de este equipo es que, al asegurar su óptimo funcionamiento, se pueden evitar desperdicios de energía.

Las unidades de transporte son activos que requieren de un mantenimiento adecuado con tal de minimizar el riesgo de accidentes por razones de desperfectos técnicos y atrasos en la prestación del servicio, así como costos de reparación y bajo rendimiento del vehículo.

También es importante estar monitoreando constantemente el adecuado mantenimiento del equipo de seguridad y primeros auxilios, para que puedan servir al momento de una emergencia. Dentro del equipo de seguridad y primeros auxilios que requiere de un mantenimiento constante destacan extintores de fuego y los botiquines de primeros auxilios que se encuentran en las oficinas y flota vehicular. Para asegurar el adecuado mantenimiento del equipo de seguridad y primeros auxilios se lleva un registro de recarga de extintores y un registro de revisión de botiquines de primeros auxilios.

- **Redes Sociales:** La administración de redes sociales se hace por medio de un Community Manager contratado por servicios profesionales, quien cobra una mensualidad que incluye planificación de publicaciones, monitoreo, atención de consultas y estrategia general por plataforma, para lo cual se cuenta con un proceso sencillo de revisión y aprobación previa de las publicaciones. Dentro de los temas de interés determinados por la Gerencia de Mercadeo se encuentran noticias interesantes con respecto a Costa Rica, turismo nacional, los destinos, la conservación, la cultura, la legislación, etc. así como flora y fauna, gastronomía, cultura y destinos destacados.

- **Seguridad:** La agencia comunica a sus clientes medidas y consejos de seguridad prácticos para su estadía en el país mediante boletines y el sitio web. Estos pueden ayudar a evitar accidentes, al crear conciencia en los turistas. El guía comunicará a los clientes consejos de seguridad también durante las giras.

La compañía tiene el compromiso de establecer estrategias para evaluar y revisar el nivel de riesgo en las zonas que se visitan, en los medios de transporte, y en otras instalaciones que se vayan a utilizar; con el propósito de garantizar la máxima seguridad del cliente y el menor impacto de las zonas visitadas.

2.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Top Travel cuenta con iniciativas para el desarrollo del factor humano, la empresa destina recursos de su presupuesto anual para la capacitación y entrenamiento del personal en temas propios del giro de negocio como calidad del servicio turístico, evacuación y manejo de emergencias, primeros auxilios, buenas prácticas en el manejo de desechos, cultura e historia costarricense y del mundo, inclusividad y atención a personas con discapacidad, para lo cual maneja un catálogo de cursos y plan de capacitación por cada colaborador, que incluye presupuesto anual para asistir a certificaciones y cursos externos.

En torno a evaluación del desempeño, no se cuenta con indicadores de rendimiento, tampoco tiene políticas asociadas a este como por ejemplo aumentos, bonos o regalías.

Una de las ventajas que puede ofrecer una empresa de poca cantidad de personal, es la cercanía que esto permite a las gerencias con los demás niveles de la organización, facilitando comunicación en caso de dudas, consultas, problemas o situaciones de incertidumbre que requieren un manejo asertivo y específico de cara al personal.

En entrevista con el Gerente General, se amplía con respecto a la cultura organizacional que se fomenta en Top Travel:

Valoramos a cada persona que trabaja con nosotros como miembro de una familia, con algunos estamos unidos por lazos de parentesco y con otros por años de trabajo arduo y confianza, cada persona importa acá.

Poder conservar a nuestra gente por años es un orgullo para la empresa, pues habla bien de la manera en que cada uno es tratado acá, creemos con firmeza en el valor del talento humano.

Dentro de los beneficios que esto refleja a nuestra organización, podría destacar que generar conocimiento y experiencia es caro, esto nos permite retener el talento que hemos desarrollado, otra cosa es que fomentamos una cultura de innovación que nos permite ser más competitivos y destacar con respecto a las demás agencias.

La comunicación franca y abierta es otra de las cosas que más apreciamos acá, no queremos perder tiempo andando por las ramas, mejor comunicación se traduce en mejores relaciones internas, con los clientes, proveedor y socios. (Montero Montadón, 2017).

Top Travel es una PYME con vasta experiencia en su sector, que enfrenta los retos con entusiasmo y creatividad, busca operar de manera eficiente, utilizando métodos modernos y tecnologías de información y comunicación.

En este capítulo se ha descrito la empresa a fondo, de manera que se logren identificar aspectos relevantes para el análisis en el siguiente capítulo, que permitirán entender los por qué de las fortalezas y debilidades de la empresa, de cara a la propuesta de un CMI.

CAPÍTULO III: Análisis de la situación actual de la empresa Top Travel

En el anterior capítulo, se describió la historia, aspectos estratégicos y “saber hacer” de la organización. El presente capítulo expondrá el proceso analítico realizado sobre la realidad de la empresa y los resultados obtenidos a partir de este, en función de las teorías presentadas en el capítulo primero, con el objetivo de identificar las fortalezas de la empresa así como sus áreas de mejora, de manera que se pueda, posteriormente, plantear estrategias y herramientas que potencien lo primero y que corrijan lo último, aportando así valor a su negocio.

3.1 Justificación de la investigación

Top Travel, y cualquier compañía que desee mejorar su gestión estratégica, debe iniciar por un diagnóstico que revele el por qué, de la manera en que se están haciendo las cosas, permitiendo así identificar las barreras que impiden lograr los resultados deseados.

Esta investigación, que se realizará mediante distintas herramientas y técnicas para recopilación, procesamiento y análisis de datos, permitirá elaborar el diagnóstico que la empresa necesita, proveyendo información que ayudará a una mejor toma de decisiones en la ejecución de este proyecto y también servirá como base para la potencial continuidad de las iniciativas por parte de la gerencia.

3.2 Metodología de la investigación

Se aplican elementos cuantitativos para recolectar y analizar datos provenientes de encuestas, como parte del diagnóstico de la situación actual, mientras que el enfoque cualitativo es de especial importancia a la hora de evaluar asuntos que son influenciados por factores subjetivos y de percepción.

Se han utilizado encuestas de naturaleza cuantitativa para la medición del alineamiento organizacional del equipo humano y su conocimiento de la

estrategia, misión, visión y valores, así como para recopilar información de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

De igual manera, para lograr obtener información de los clientes finales, se han aplicado encuestas auto administradas, y también para estudiar la percepción de los socios, como hoteles, transportistas y tour operadoras.

Tabla 4: Aspectos a evaluar mediante las empresas y sus ítems en el instrumento de medición

Encuesta	Tema	Preguntas Asociadas
Colaboradores	Estrategia	1, 2, 3, 4, 5, 6
	Reconocimiento y Motivación	8, 9
	Relación con los jefes	11, 16
	Compensación y beneficios	13
	Ambiente laboral	7, 10
	Capacitación y formación	18
Clientes	Satisfacción	9, 12, 19, 20
	Imagen	1, 3, 4, 17
	Satisfacción	7, 8, 9, 10, 13
	Comunicación	2, 11, 16
	Servicio	3, 5, 6, 7, 12, 13, 18
Socios Comerciales	Promotor Neto	14, 15
	Reputación	1, 2, 3, 7
	Satisfacción	5, 11, 12, 13, 16, 17, 19
	Comunicación	6, 14, 15
	Servicio	4, 8, 9, 10, 16, 18
	Promotor Neto	20, 21, 22

Fuente: Elaboración propia, 2017

En cuanto a la perspectiva financiera y la perspectiva de procesos internos, la investigación se nutre de entrevistas a profundidad con funcionarios de alto rango dentro de la compañía.

3.2.1 Población de interés para la aplicación de encuestas

Para la utilización de encuestas, se debe definir la población a estudiar, y derivado de esta, si aplica, la muestra a la que se suministrará finalmente la evaluación. En

este caso, se tienen tres poblaciones de interés, lo cual es producto de la necesidad de información pertinente a las distintas perspectivas del CMI y a la combinación de actores propia del giro de negocio, a saber:

- **Perspectiva de clientes y otros interesados:** La población de interés es en el primer caso, clientes reales de la empresa, y en el segundo socios comerciales.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** En esta área, se considera a todos los colaboradores de la empresa, a los cuales también se encuestará para conocer el nivel de conocimiento e identificación con la misión, visión y valores.

En el caso de la perspectiva de procesos internos, y la financiera, se investigará mediante entrevistas a profundidad con los gerentes a cargo del área, por lo que no aplica la definición de una población de interés para encuestas.

3.2.2 Definición de muestras

Para la muestra de clientes, se parte de que Top Travel atiende en promedio 1.100 clientes al año (Montero Ortiz, 2017). Para extraer una muestra de esa población, se utilizará muestreo estratificado, con afijación proporcional, que es un método probabilístico, el cual permite extraer un sub conjunto de la población, en el que todos los estratos de interés quedan representados adecuadamente y dentro de cada estrato se seleccionan de manera aleatoria los sujetos a entrevistar (Milton & Arnold, 2004). Con un margen de error 5% y un nivel de confianza de 95%, se requiere aplicar la encuesta a 285 personas, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 5: Muestra de clientes

Segmento	Facturación Promedio	Porcentaje de la cartera	Cantidad de encuestas
A (Premium)	> \$10.000	8%	23
B	\$5.000 a \$10.000	59%	168
C	< \$5.000	33%	94

Fuente: Top Travel, 2017

Adicionalmente, Top Travel trabaja con un total de 34 socios comerciales entre hoteles, transportistas y tour operadores, en este caso se entrevistará a la totalidad de la población.

La encuesta a colaboradores será completada por todos y cada uno de ellos, dada la facilidad que ofrece el tamaño de la empresa.

3.2.3 Compilación de datos

El medio de recolección de datos utilizado para todas las encuestas será electrónico, utilizando el servicio digital de Google Docs, y su funcionalidad para diseño y aplicación de cuestionarios, lo cual ofrece un muy bajo costo para alcanzar a los contactos. Las encuestas se pueden encontrar en la sección de Anexos.

3.3. Análisis de la gestión estratégica de Top Travel Costa Rica

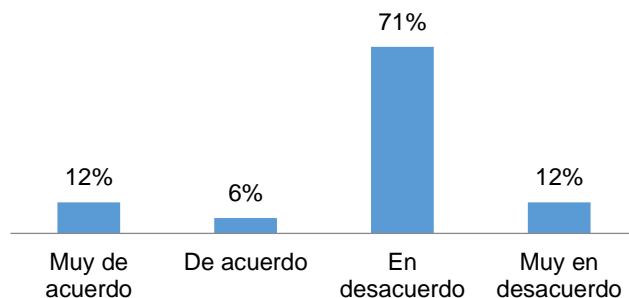
Durante la entrevista con el señor Montero Montadón, se indicó que si bien es cierto, desde su perspectiva, Top Travel tiene un curso estratégico claro, no hay documentación alguna que respalde esta afirmación, tampoco hay indicadores de gestión que midan si los esfuerzos realizados en distintas áreas, están dando los resultados generales esperados.

Otro de los problemas que esto acarrea, es que no hay comunicación hacia los otros niveles de la compañía, por lo que las personas ignoran su rol y contribución dentro de la estrategia:

Quando le preguntamos a los CEO's y COO's qué planes están haciendo a largo plazo, obtenemos grandes respuestas, sobre tener una visión compartida, misiones convincentes, dirección clara - todo lo que una empresa en crecimiento necesitaría para tener éxito -. Sin embargo, cuando preguntamos a los gerentes de nivel medio la misma pregunta, y especialmente cuando le preguntamos a la gente que hace, compra, monta y produce el producto que se envían a los clientes, obtenemos respuestas como "No sabemos lo que la empresa tiene en mente para el futuro", o "No tengo idea, sólo trabajo aquí". (Hannabarger, Buchman, & Economy, 2007)

Este parece ser el caso de Top Travel, pues la gerencia sabe a dónde quiere llegar, pero ese mensaje no está alcanzando a quienes dan servicio a los clientes, esto se evidencia en los resultados de la Encuesta para Colaboradores, cuando se verifica qué tan familiarizados están los colaboradores con la estrategia de la compañía.

Ilustración 6: Conozco y comprendo la estrategia de la compañía



Fuente: Elaboración propia, 2017

El 71% de los encuestados contestó “en desacuerdo” y un 12%, “muy en desacuerdo”, lo cual significa que 14 de los 17 colaboradores no saben para dónde va la empresa y mucho menos, cómo ellos le ayudan a llegar ahí, siendo solamente el 18% de los colaboradores, el que tiene una noción del rumbo definido para la empresa y puede, por ende, trabajar de manera que se contribuya a ella.

3.3.1 Misión

La misión describe la razón de ser de la empresa y debe responder tres preguntas, como mínimo, para arrojar la información que de ella se espera, en torno a la identidad de la empresa, esta es la misión de Top Travel:

Satisfacer la necesidad de servicios turísticos entrantes a Costa Rica; promover las atracciones naturales, culturales e históricas de Costa Rica de manera ambientalmente y socialmente responsable y siempre superar las expectativas de nuestros clientes.

Estas son las tres preguntas y las respuestas que brinda la misión a ellas:

- **¿Quiénes somos?:** Somos una empresa dedicada a satisfacer la necesidad de servicios turísticos *inbound* en Costa Rica.
- **¿Qué hacemos?:** Promovemos las atracciones naturales, culturales e históricas del país.
- **¿Cómo lo hacemos?:** Lo hacemos de manera ambiental y socialmente responsable, llegando más allá de las expectativas de nuestros clientes.

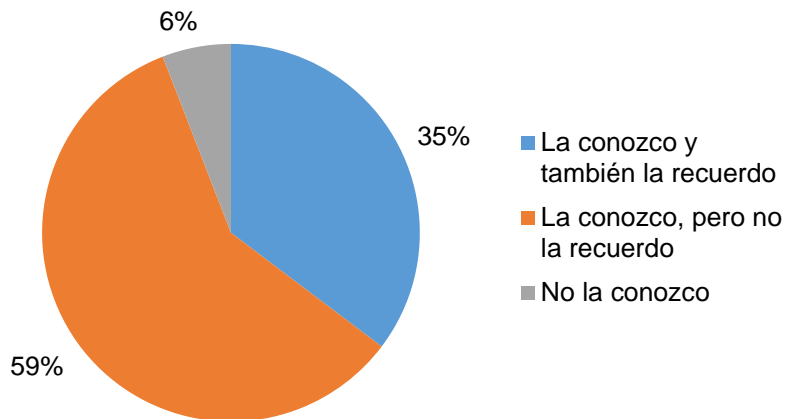
Trata además de capturar la contribución y el valor que se da a los clientes, así como a la sociedad que les acoge a ambos. Si se evalúa la misión bajo esta óptica, es posible afirmar que dicho enunciado refleja cabalmente las características deseadas:

- **Razón de ser:** *Satisfacer la necesidad de servicios turísticos entrantes a Costa Rica;*
- **Valor social:** *promover las atracciones naturales, culturales e históricas de Costa Rica de manera ambientalmente y socialmente responsable*
- **Valor para el cliente:** *y siempre superar las expectativas de nuestros clientes*

No se identifica defectos en el planteamiento de la misión de la compañía. Es acá donde inician los esfuerzos para traducir la estrategia en acción, expresando de manera clara y concisa lo que la empresa hace y dando a los colaboradores una guía concreta para la toma de decisiones, pues esta misión facilita la respuesta a preguntas como *¿contribuye esto a la misión?, ¿aporta valor a nuestros clientes?, ¿aporta valor a nuestra sociedad?*

Como parte de la Encuesta para Colaboradores, se incluye una pregunta para determinar el nivel de conocimiento, que estos tienen de la misión de la empresa:

Ilustración 7: ¿Qué tan bien conoce usted la misión de Top Travel?



Fuente: Elaboración propia, 2017

Los resultados muestran que la misión es conocida por el 94% de los colaboradores, pero sólo un 35% del total la conoce y además la recuerda, un 6% no conoce del todo el enunciado ni el concepto que expresa la misión de Top Travel.

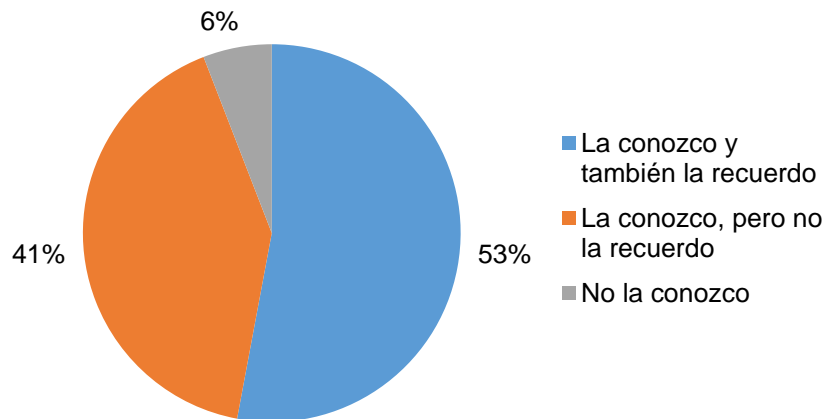
3.3.2 Visión

La declaración de visión proporciona una imagen trazada con palabras, de lo que la organización espera llegar a ser en el futuro, esta afirmación no puede ser abstracta, sino que debe contener una imagen tan aterrizada como sea posible del estado deseado y sobre todo, se inspiradora

Ser la mejor agencia / operador en Costa Rica para servicios turísticos de alta calidad, comprometidos con la excelencia en prácticas de turismo sostenible y dedicados a estimular una industria turística sostenible.

A continuación se repite el ejercicio de evaluación sobre el conocimiento que tiene el personal, pero esta vez en función de la visión:

Ilustración 8: ¿Qué tan bien conoce usted la visión de Top Travel?

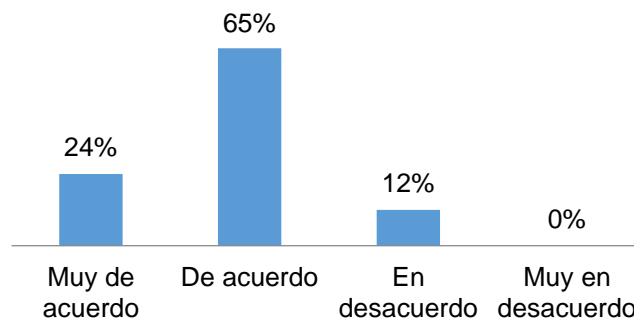


Fuente: Elaboración propia, 2017

Aquí mejora la situación en comparación con la misión, el 53% responde que la conoce y recuerda, además un 41% la conoce al menos, para un total de 94% de los colaboradores que tienen una noción sobre la visión de la empresa para la cual trabajan. Solamente un 6%, equivalente a una persona, desconoce la visión de la empresa por completo.

Otra pregunta con respecto a la visión es si esta ¿es inspiradora? A lo cual, la respuesta del personal es afirmativa, dado que cuenta con las características necesarias para poder inspirar a quienes deben hacerla realidad con su trabajo, e identificarse con sus principios.

Ilustración 9: La visión de Top Travel me inspira

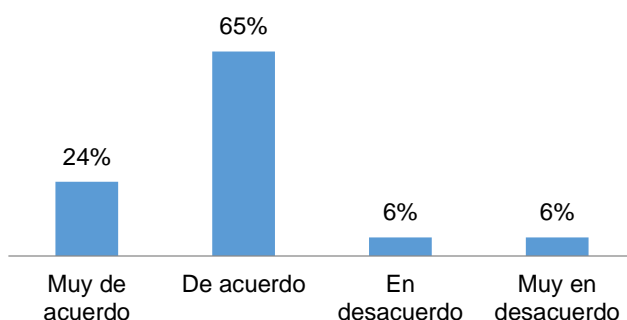


Fuente: Elaboración propia, 2017

El 65% está de acuerdo con el enunciado presentado, “la visión de Top Travel me inspira”, el 24% está muy de acuerdo con ello, un 12% responde que está en desacuerdo con esto y nadie respondió estar muy en desacuerdo.

A pesar de que la estrategia como tal de la empresa no es comunicada a todos los niveles de la organización, siendo la misión y visión la base de esta, se desea conocer si en función de ellas y considerando que la mayoría de los empleados conocen ambas, pueden ellos determinar si la empresa es consecuente con los principios expresados en ambos enunciados, a continuación los resultados:

Ilustración 10: Considero que el rumbo actual de la compañía es congruente con los principios que expresan la misión y visión de la compañía



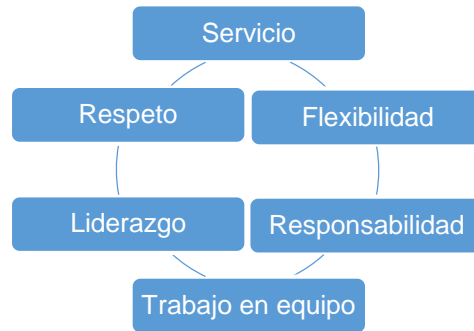
Fuente: Elaboración propia, 2017

Como aspecto destacable, a pesar de no tener claro el ¿cómo?, en cuanto a su contribución a la estrategia, el 65% de los colaboradores considera que la compañía avanza de acuerdo con los principios establecidos en la misión y visión, un 24% está muy de acuerdo, mientras que un 6% en desacuerdo y otro 6% más muy en desacuerdo.

3.3.3 Valores

En cuanto a valores, la pregunta natural es si realmente están siendo un marco de trabajo que defina la calidad de las interacciones entre compañeros, con proveedores, clientes y socios comerciales, o por el contrario, son solamente un adorno administrativo. Primeramente se repasan los valores de la empresa:

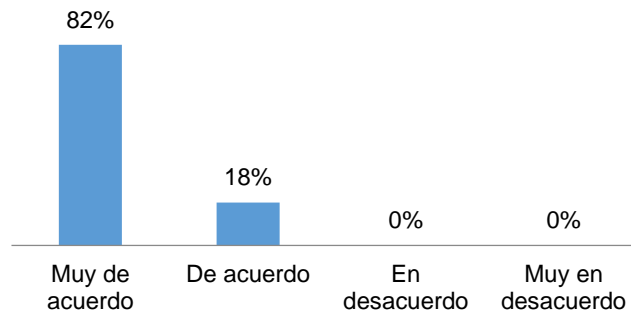
Ilustración 11: Valores de Top Travel



Fuente: Top Travel, 2017

En cuanto al uso de los valores en el campo práctico se consultó al personal, mediante el siguiente ítem de la Encuesta a Colaboradores:

Ilustración 12: Las interacciones cotidianas con compañeros, clientes y socios reflejan los valores de la compañía.



Fuente: Elaboración propia, 2017

El personal responde afirmativamente, el 100% está como mínimo de acuerdo con esto, siendo un 82% del total los que están muy de acuerdo. Top Travel alinea sus valores con la misión y visión, así como su filosofía de servicio, en el valor de “servicio” y en el de “trabajo en equipo”, se refuerza la búsqueda por ofrecer el mejor servicio a los clientes, sea de manera individual o colectiva, lo cual es consistente con la misión, en cuanto a superar las expectativas del cliente. La “flexibilidad” es el corazón de su propuesta de valor, al ofrece vacaciones personalizadas y siempre ajustarse a las necesidades de cada cliente, mientras

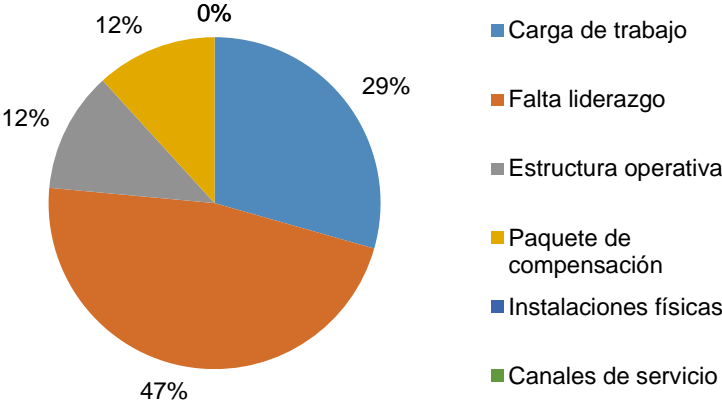
que “responsabilidad” es expresado de manera tocando los temas ambientales y sociales; los demás valores giran en torno a estos principios orgánicamente.

La redacción de lo que cada uno significa para la empresa es clara y sencilla, su conjunto y la manera en que son abordados, permite constituir un marco relacional práctico a lo interno de la empresa, de cara a los clientes, proveedores y socios comerciales.

3.3.4 Estructura Organizacional

Como parte de la investigación, se incluyeron ítems en la Encuesta para Colaboradores, cuyo objetivo es descubrir si la estructura organizacional actual está facilitando que la estrategia de la compañía fluya a lo largo y ancho de la empresa o si por el contrario está siendo un impedimento para ello. Se incluye entonces en la pregunta sobre áreas de mejora de la empresa, la respuesta “estructura organizacional”:

Ilustración 13: ¿Cuál considera usted que es la principal área de mejora de la compañía?



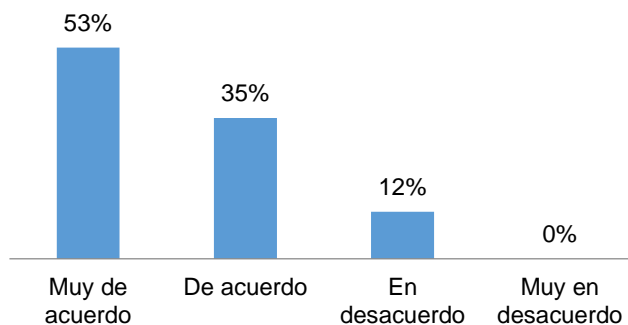
Fuente: Elaboración propia, 2017

En esta consulta, se identifica como mayor área de mejora la falta de liderazgo con un 47% del total, seguida de la carga de trabajo con un 29%, estructura operativa y paquete de compensación, cada una con un 12%.

Esta respuesta se coteja con la evaluación de satisfacción respecto al jefe inmediato, para determinar si es un problema de las personas que están dirigiendo

la organización, o si más bien es un vicio producto de la forma en que actualmente se organiza la empresa.

Ilustración 14: Me siento a gusto con mi jefe inmediato.



Fuente: Elaboración propia, 2017

El 53% respondió estar muy de acuerdo con sentirse a gusto con su jefe inmediato, el 36% de acuerdo con ello, solamente un 12% en desacuerdo y nadie muy en desacuerdo.

Estos resultados muestran que el problema no radica en que los jefes carezcan de aptitud y actitud para liderar, sino que más bien, se están rebasando los límites de autoridad entre áreas y esto desequilibra a la empresa. Esto es frecuente en empresas de origen familiar, en las que existen múltiples figuras con autoridad y el personal debe responder constantemente a solicitudes informales, a pesar de que éstas sean propias del trabajo.

Cuando se consulta a la señora Ortiz al respecto, agrega esto es además peligroso a nivel de riesgo operativo, pues dificulta la sana ejecución de proceso con control cruzado, lo cual puede ser especialmente sensible en temas financieros. Una mejor segregación de funciones permite definir roles y responsabilidades con mayor precisión, equiparando cargas y contribuyendo al bienestar del recurso humano.

Este es, en definitiva, un aspecto a mejorar para Top Travel y sobre el cual se emitirá recomendación en el capítulo cuatro de esta propuesta.

3.4 Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral en Top Travel

En esta sección, se analiza Top Travel a través de las cuatro perspectivas que conforman el CMI, para determinar cuáles de sus prácticas son congruentes con los principios del modelo de Kaplan y Norton y cuáles necesitarán ajustes y reformas para lograr una propuesta de implementación viable.

3.4.1 Perspectiva financiera

Con base en lo expuesto en el capítulo anterior, Top Travel tiene la gestión financiera a cargo de la gerencia de operaciones, en conjunto con la gerencia general, llevando así todas las actividades relacionadas con flujo de caja, inversiones y proyectos de manera centralizada.

Esta perspectiva se analiza mediante una entrevista a profundidad con la señora Ortiz. Como primer paso, se analizan los objetivos financieros que ha establecido la administración, sobre los que ella indica:

- **Cancelación de pasivos a corto plazo:** Esto no representa un objetivo de nivel estratégico, es más bien una meta para nivel de mando medio, que puede contribuir a un objetivo estratégico como por ejemplo “reducir el nivel de exigibilidad del pasivo total” o “reducir el nivel de riesgo financiero de la compañía”.
- **Cancelación de pasivos a largo plazo:** Reducir las inversiones es una iniciativa razonable y se trata de llevarla cabo sin caer en el error de dejar de hacer mejoras operativas clave, hipotecando el futuro por el presente. Al igual que la cancelación de pasivos a largo plazo, es un objetivo que recae sobre los mandos medios, pero no está argumentado de manera que corresponda a un plano estratégico.
- **Reducción de costos fijos:** La reducción de costos es importante para Top Travel, pero se debe tener cuidado de no ocasionar un impacto negativo a nivel de eficiencia en los procesos internos o en calidad de

servicio al cliente, más allá de la reducción que refleje en el estado de resultados.

En cuanto a indicadores financieros, agrega doña Irene, que la empresa no los utiliza como una práctica administrativa permanente, lo cual dificulta la recopilación y análisis de información con respecto a su desempeño histórico y a la competencia.

- **No se cuenta con información financiera precisa y confiable, más allá de los estados auditados:** Para doña Irene, esto ocasiona que se tenga datos incongruentes, que varían dependiendo de “a quién se le pregunte”, lo que a su vez ha llevado a la administración a tomar decisiones pobremente fundamentadas en el pasado, poniendo en riesgo la estabilidad de la empresa y castigando el rendimiento que podría estar obteniendo sobre sus fondos al emplearlos en asuntos que podrían no tener el impacto esperado en la rentabilidad.
- **No se tiene visibilidad del desempeño financiero en todos los niveles de la organización:** El control sobre el desempeño financiero no está bajando en cascada desde el nivel ejecutivo hasta el nivel operativo, pasando por los mandos medios de toda la compañía, por lo que las personas no entienden que sus tareas, cuales quiera que sean, tienen una contribución a los números finales.
- **Pérdida de la capacidad de reacción:** Al no contar con insumos periódicamente, Top Travel la capacidad de realizar ajustes oportunos en los planes, procesos y políticas, sea para corregir o anticipar problemas. Si las condiciones del mercado o de la misma empresa cambian de manera repentina y esto no es visible para los tomadores de decisiones, se puede incurrir en pérdidas económicas, pérdida de oportunidades y hasta clientes.

Resulta contradictorio que la compañía se esfuerce por controlar los costos y deudas, como lo indica la señora Ortiz en entrevista, sin contar con las

herramientas necesarias para hacerlo de manera eficiente y poder cuantificar el impacto que las medidas relacionadas a dichos objetivos tienen en los resultados generales.

La principal limitante que la compañía enfrenta para poder contar con estos datos, explica, es que la contabilidad de la empresa no se registra y procesa mediante un sistema de información automatizado, sino que las transacciones se registran manualmente en documentos de Excel y se envían junto con la documentación asociada a un contador público autorizado, para su respectivo estudio y conformación de estados financieros.

Top Travel no tiene entonces objetivos e indicadores financieros que sean consistentes con su misión y visión, así como con el entorno empresarial actual. Tampoco tiene información financiera, que le permita ver hacia atrás, los resultados, y también hacia adelante, las proyecciones, mejorando sus insumos para la toma de decisiones, sin comprometer la creación de valor a largo plazo y garantizándose la estabilidad requerida en una industria marcada por una fuerte estacionalidad, como el turismo.

Los objetivos y las métricas financieras de la compañía deben ser sencillos, pero valiosos, para los mandos medios y todo su personal, facilitando así que la estrategia permee a todos los niveles.

Dentro de ellos, se observa que no hay nada relacionado con estrategias de crecimiento, siendo la innovación una necesidad para destacar y en ocasiones sobrevivir, en los dinámicos mercados modernos.

En el siguiente capítulo, se planteará una propuesta para subsanar los problemas identificados, como resultado del análisis de la empresa.

3.4.2 Perspectiva de clientes y otros interesados

Para el análisis de esta perspectiva del CMI, se han utilizado dos encuestas, una específicamente para clientes que hayan recibido los servicios de Top Travel y otra para los 34 Socios Comerciales con los que la empresa ha establecido

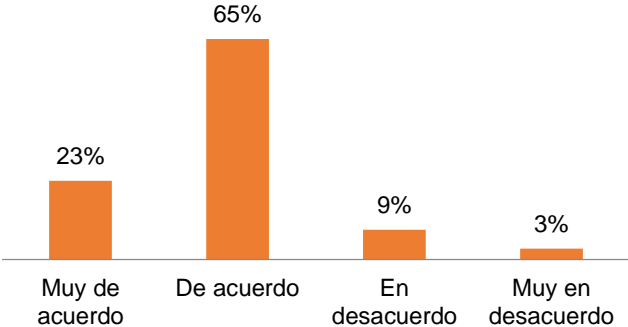
alianzas, siendo este último un grupo de particular interés como “otros interesados”.

Primeramente, se presentan los resultados de la Encuesta para Clientes, los detalles de esta se pueden encontrar en la sección de Anexos. El objetivo de la encuesta fue obtener una valuación inicial de aspectos relevantes, que podrían alimentar objetivos y métricas en la eventual propuesta de CMI, parte de valor de estas encuestas para la compañía es que le permitirá obtener insumos que previamente no tenía en cuanto a su servicio e imagen de cara a cliente final.

3.4.2.1 Imagen

Como se puede observar en el siguiente gráfico, el 65% de los clientes considera que Top Travel da una imagen profesional a través de sus ejecutivos de servicio, el 23% de estos se muestra muy de acuerdo, mientras que el 9% está en desacuerdo y solamente un 3% está muy en desacuerdo.

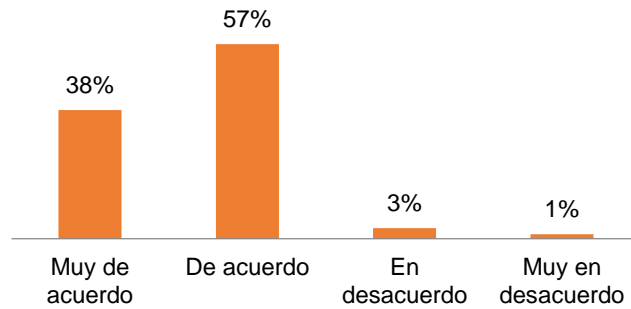
Ilustración 15: El agente mostró profesionalismo a lo largo de la interacción



Fuente: Elaboración propia, 2017

Esto es de especial importancia, explica el señor Montero Ortiz, en una agencia *inound*, porque las personas solicitan sus servicios desde otro país, y se debe generar esa imagen que dé confianza al cliente, en la siguiente gráfica, se complementa esto al evaluar la afirmación “*me sentí seguro y tranquilo al tratar con Top Travel*”:

Ilustración 16: Me sentí seguro y tranquilo al tratar con Top Travel



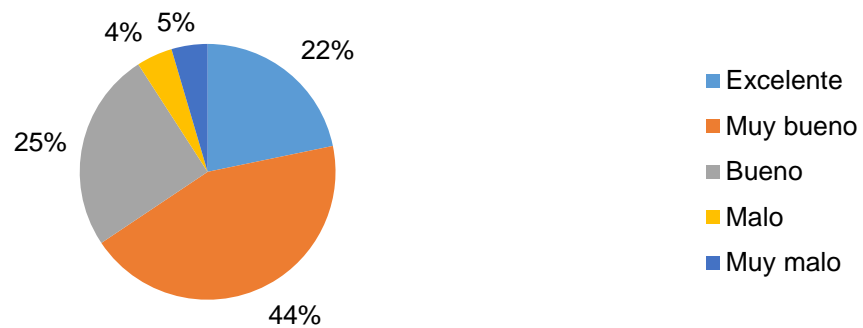
Fuente: Elaboración propia, 2017

Solamente un 1% estuvo muy en desacuerdo, un 3% en desacuerdo y el resto, que es un 96% estuvo como mínimo de acuerdo, siendo un 38% del total los que están muy de acuerdo con la afirmación.

3.4.2.2 Satisfacción

A nivel de servicio, el 25% de los clientes dice estar regularmente satisfecho, un 44% lo considera muy bueno y 22% excelente, solamente un 9% del total muestra algún grado de insatisfacción.

Ilustración 17: ¿Cómo evaluaría su viaje con nuestra agencia de principio a fin?

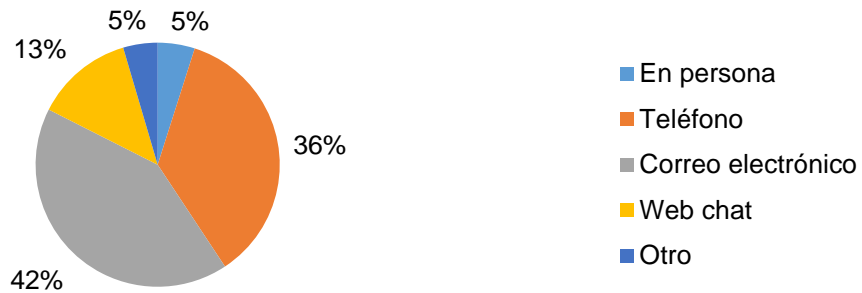


Fuente: Elaboración propia, 2017

3.4.3.3 Comunicación

A nivel de canales de comunicación, el 42% de las interacciones para ventas fue hecho por correo electrónico, 36% por teléfono, 13% mediante el web chat, 5% en persona y 5% por otros medios:

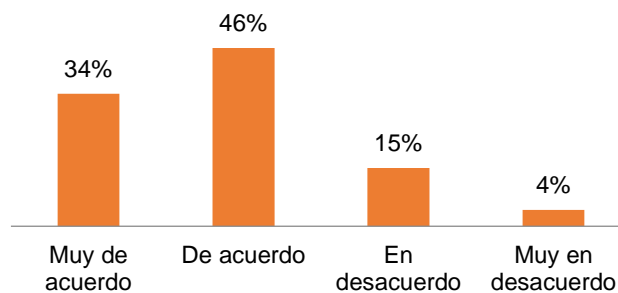
Ilustración 18: ¿Qué canal utilizó para hacer la reserva?



Fuente: Elaboración propia, 2017

Una vez en suelo costarricense, es clave poder estar accesible para el cliente, ya que es cuando las dudas, incidentes y problemas se presentan, por ello, se incluyó un ítem en cuanto a la facilidad de contactar a Top Travel por parte de los clientes:

Ilustración 19: Es fácil contactar a Top Travel



Fuente: Elaboración propia, 2017

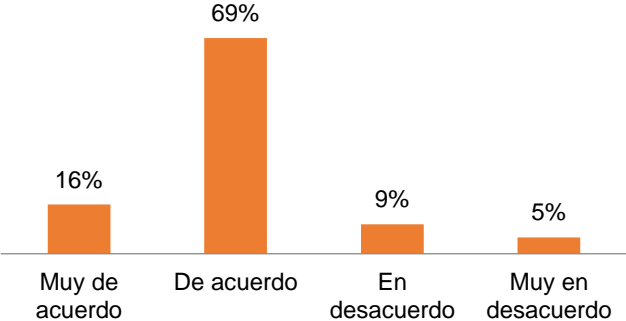
El 46% respondió que está de acuerdo con que es fácil contactar a Top Travel, así mismo un 34% indicó estar muy de acuerdo, mientras que el 19% del total no estuvo de acuerdo, siendo un 4% lo que estuvieron muy en desacuerdo. Como

complemento, el sitio web, que ha sido motivo de esfuerzo e inversión en los últimos años es considerado como fácil de utilizar por el 94% de los encuestados.

3.4.3.4 Servicio:

La calidad del servicio se evalúa desde distintos tipos de interacción con cliente, principalmente en función del trato, capacidad para solventar sus consultas y diseñar así un paquete adecuado. La amabilidad en el trato es un aspecto que cabe resaltar, se está convirtiendo en unos de los activos del servicio al cliente:

Ilustración 20: El agente que me atendió fue amable y colaborador

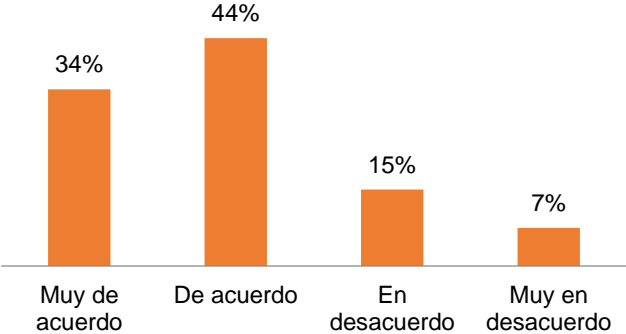


Fuente: Elaboración propia, 2017

Un 69% de los encuestados está de acuerdo con ello y un 16% muy de acuerdo, para un total de 85% del total consultado, mientras que el 9% está en desacuerdo y el 5% muy en desacuerdo.

Por otra parte, se

Ilustración 21: El agente logró responder todas mis dudas

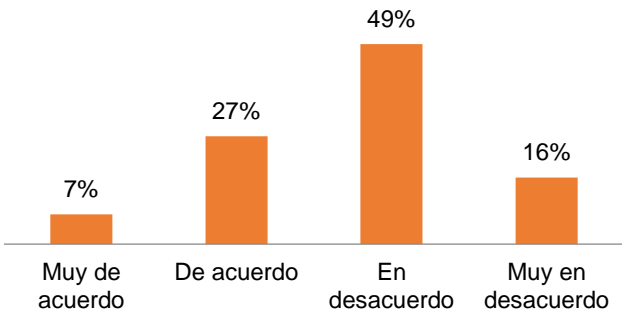


Fuente: Elaboración propia, 2017

El 78% indica que todas sus dudas fueron aclaradas, estando muy de acuerdo con ello el 34%, de acuerdo el 44%, en desacuerdo en 15% y muy en desacuerdo el 7%, esto es importante dado que en la medida que el cliente vea el respaldo de la empresa y su experiencia se sentirá más confiado.

Los servicios complementarios, como por ejemplo guías sobre vestimenta adecuada para las actividades, funcionalidades de búsqueda en el sitio web y otros, también se incluyen en la encuesta, para determinar si están representando para el cliente, el valor que la empresa cree.

Ilustración 22: Los servicios complementarios fueron valiosos para mí.

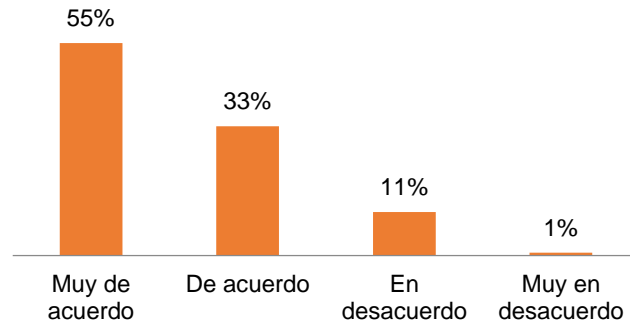


Fuente: Elaboración propia, 2017

El 49% de los clientes indicó que son de poco valor, estando apenas un 7% muy de acuerdo con que aportan algo de valor, un 27% solamente de acuerdo y un 49% en desacuerdo, además del 16% muy en desacuerdo, para un 65% del total inclinándose a que estos servicios, no le representan mayor beneficio como parte del paquete.

Finalmente, en cuanto a servicio, se consultó si el precio pagado era congruente con la calidad del servicio real recibido, la respuesta fue dichosamente afirmativa, dado que el 55% de las persona estuvo muy de acuerdo con la afirmación, el 33% de acuerdo, un 11% en desacuerdo y únicamente un 1% muy en desacuerdo.

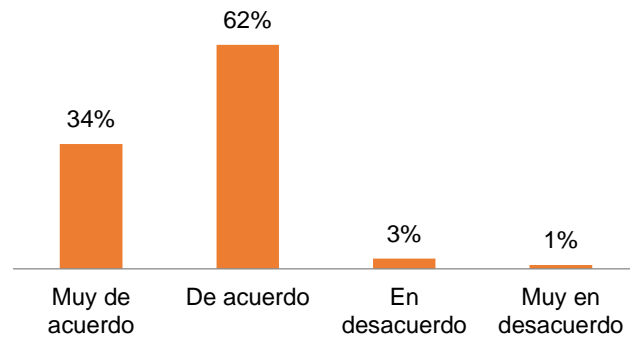
Ilustración 23: El precio es congruente con la calidad brindada en el servicio



3.4.3.5 Promotor neto:

Una de las potenciales métricas estratégicas relevante para Top Travel, es el índice del promotor neto, el cual se incluye en la encuesta mediante la afirmación “recomendaría los servicios de Top Travel a mis amigos”:

Ilustración 24: Recomendaría los servicios de Top Travel a mis amigos

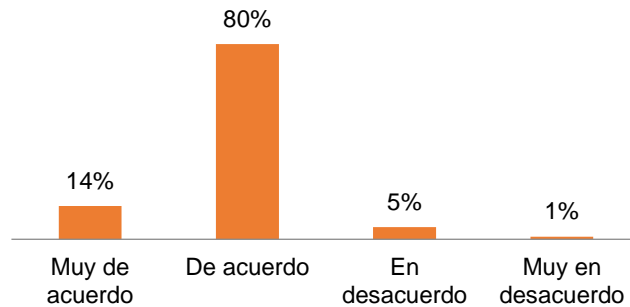


Fuente: Elaboración propia, 2017

El 96% de los clientes recomendaría Top Travel a sus amigos, con un 34% de ellos muy de acuerdo con la afirmación y sólo un 4% en desacuerdo, incluyendo 1% muy en desacuerdo.

El segundo ítem asociado al promotor neto dice “volvería a utilizar los servicios de Top Travel si regreso a Costa Rica”, a lo que el 80% marcó de acuerdo, el 14% muy de acuerdo y un 5% en desacuerdo, además de un 1% muy en desacuerdo.

Ilustración 25: volvería a utilizar los servicios de Top Travel si regreso a Costa Rica



La empresa definitivamente logra altos niveles de satisfacción del cliente, además de generar una buena imagen, que le facilita la confianza de sus clientes, su servicio es robusto y profesional, como lo reflejan los resultados de la encuesta y su índice de promotor neto es considerablemente alto.

Se complementa la perspectiva con el análisis de los otros interesados en este caso los Socios Comerciales:

- **Reputación:** Top Travel cuenta con una sólida reputación, la cual es reconocida por sus socios, el 85% de ellos considera que la empresa conoce y comprende sus necesidades, así como el mercado en el que se desenvuelven. Además, el 97% de los encuestados cree que la empresa tiene la experiencia y conocimiento necesarios para ser líder en el mercado de agencias *inbound* en el país. El 56% afirma que el personal está capacitado para la atención de clientes y socios y un 32% adicional está “muy de acuerdo” con ello. En cuanto a resolución de problemas, el 100% de los encuestados está, como mínimo, de acuerdo con que Top Travel es eficaz en su gestión y finalmente, un 92% opina que la prioridad es siempre ofrecer un servicio de calidad.
- **Satisfacción:** Empezando por la parte económica de la relación, para el 71% de los socios, la empresa paga sus cuentas por servicio a tiempo, cabe destacar que hay un caso en el que se respondió “muy en desacuerdo”, esto debe ser analizado por la empresa, pues al ser un

porcentaje tan bajo, es altamente posiblemente que se trate de un incidente en particular que puede ser atendido y subsanado. El 100% indica estar feliz de trabajar junto con Top Travel, dentro de ellos un 41% está muy de acuerdo con la afirmación, también el 100% respondió afirmativamente sobre mantener la relación de negocios a futuro. Otro aspecto destacado, es que ningún socio considera que no recibe un trato justo por parte de la compañía y el 91% indica que hay una relación de confianza entre las empresas. Solamente un 26% indica que la relación de negocios no está cumpliendo sus expectativas, esto es algo que la empresa deberá analizar en función de las variables que componen el acuerdo de servicios, que son facturación mensual, volumen de clientes y servicios de soporte que da Top Travel a los socios para la ejecución de los paquetes contratados, según el señor Montero Ortiz.

- **Comunicación:** El 79% de las respuestas indican estar de acuerdo con que la comunicación es fluida con Top Travel, se dispone de canales formales como teléfono, email y chat así como grupos en aplicaciones de mensajería móvil y apertura total a las comunicaciones en el momento que sea requerido atender una incidencia de alta prioridad. En este aspecto eso sí, se reconoce un área de mejora y es sobre la confiabilidad de la información que se envía a los socios sobre los clientes, servicios contratados o gestiones en general, donde un 41% de las respuestas apuntan a no estar de acuerdo con que están recibiendo datos certeros, sobre lo cual, el señor Montero Ortiz complementa con que ocasiona serios problemas y quejas de los clientes y de los socios, en especial cuando se trata de servicios pre pagados que no se indican en las órdenes de servicio facilitadas a los proveedores.
- **Soporte:** El 88% de los socios indica estar satisfecho con los servicios de soporte que ofrece Top Travel, pero un alto 56% responde también que la empresa no está siguiendo las recomendaciones ofrecidas para la mejora de los servicios, esto requiere atención urgente, dado que una manera

efectiva de frustrar a las personas, es solicitar retroalimentación, mostrándose con disposición a escuchar, pero no hacer nada al respecto con la información recibida. En este caso, un factor que aumenta el peso de la observación, es el hecho de que, salvo por excepciones como auditorías, no hay personal directo de Top Travel que observe siempre las experiencias con los clientes y siendo entonces la retroalimentación de los socios la única fuente de información para corregir y mejorar su calidad.

- **Índice del Promotor Neto:** Un 26% de los socios está muy de acuerdo con que Top Travel es una empresa que recomendarían como socio de negocios, y un 68% adicional está de acuerdo. Ninguno de los socios respondió estar muy en desacuerdo. El elemento que recibió más votos como principal fortaleza de la empresa es la experiencia que posee la agencia, siendo congruente con las observaciones en el apartado de “Reputación” previamente presentado.

A la luz de estos resultados, Top Travel se consolida como una compañía que goza de buena reputación de cara a sus Socios, los cuales valoran su experiencia, seriedad y la capacidad de su personal para afrontar las diversas situaciones que presenta este tipo de negocio. Tiene áreas de mejora específicas en cuanto a la información que se intercambia con los socios y a las mejoras que puede implementar producto de la retroalimentación que recibe de estos, pero eso no está teniendo un impacto severo sobre sus alianzas.

Ante lo expuesto, es evidente que la empresa necesita trabajar en la definición de objetivos estratégicos e indicadores de control, de las actividades asociadas a la perspectiva de clientes y otros interesados.

3.4.3 Perspectiva de los procesos internos

Esta perspectiva parte de la comprensión que debe tener una empresa de la manera en que el valor es creado a través de sus procesos de negocio, para entonces determinar cuáles son los procesos que tienen mayor participación en el

valor agregado y plantear objetivos e indicadores de control, que den a la compañía ventaja competitiva.

Top Travel ha dado el primer paso, tiene documentado lo que considera son sus procesos críticos, pero no los ha clasificado de acuerdo con el modelo de CMI, que los agrupa en cuatro categorías: Innovación, Gestión para el Cliente, Operaciones y Regulatorios / Medioambientales (Kaplan & Norton, 2002). Adicionalmente, no ha desarrollado objetivos ni métricas en esta perspectiva, la señora Ortiz agrega que en torno a rendimiento operativo, no se maneja ningún reporte o evaluación.

Ampliando con respecto a estos temas, doña Irene comenta que:

- **No se sabe cuáles procesos aportan a la propuesta de valor y cuáles no:** Top Travel sabe lo que tiene que hacer, pero no entiende el para qué, por lo que ignora si el esfuerzo que invierte en una tarea o proceso le está devolviendo réditos al final del ciclo. Peor aún, podría estar dedicando cantidades considerables de recursos a cosas que no aportan valor a su producto o servicio y, por ende, tampoco a su cliente; se puede decir que hacer muy bien algo poco importante, es equivalente a hacer mal lo que realmente es prioritario.
- **Se desconoce el nivel de “grasa” de los procesos:** Procesos no evaluados difícilmente pueden ser mejorados, al no tener indicadores de clave del proceso, ni objetivos estratégicos definidos, que den un norte a esta perspectiva, se está siendo negligente en la administración de las operaciones, comprometiendo la sostenibilidad a futuro del negocio, el crecimiento y la competitividad, desde el ámbito operativo.
- **No hay vínculo entre el desempeño de los procesos y la satisfacción del cliente:** La satisfacción del cliente es producto de la ejecución de actividades que construyen y nutren la propuesta de valor, Top Travel no ha identificado los vínculos, directos e indirectos, del desempeño de sus procesos con la percepción final del usuario, por lo que su personal no

conoce íntegramente la manera en que sus tareas del día a día, llegan hasta las manos de los clientes finales y crean una grata o pobre experiencia para ellos.

- **No se puede medir la contribución de los procesos al avance estratégico:** De manera similar al aporte a la propuesta de valor, no se puede conocer el nivel de contribución que los procesos están teniendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende a la estrategia general de la empresa.

Lo anterior, pone a Top Travel en una posición en la que debe cuestionarse si están enfocando las energías y recursos en los procesos estratégicos correctos y si está mejorando su productividad. Sea cual sea la estrategia que la administración determine seguir en un momento dado, se debe desarrollar indicadores clave del desempeño, para monitorear las actividades que agregan mayor valor y generan ventaja competitiva, sin ignorar los procesos de soporte.

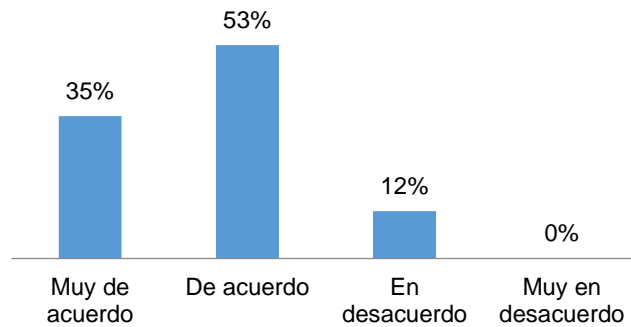
3.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para la evaluación de esta perspectiva, se suministró una encuesta a todos los colaboradores de Top Travel, a continuación los resultados obtenidos, agrupados en seis categorías que permiten una visión integral del estado de la compañía, el detalle de las preguntas y los resultados para cada una de ellas se puede encontrar la sección de Anexos.

3.4.4.1 Reconocimiento y motivación

El personal de Top Travel se muestra consciente de que su trabajo es reconocido y apreciado, el 88% por ciento de los encuestados consideró que su esfuerzo tiene un aporte significativo a los resultados de la empresa, solamente un 12% está en desacuerdo, como se observa en la siguiente gráfica:

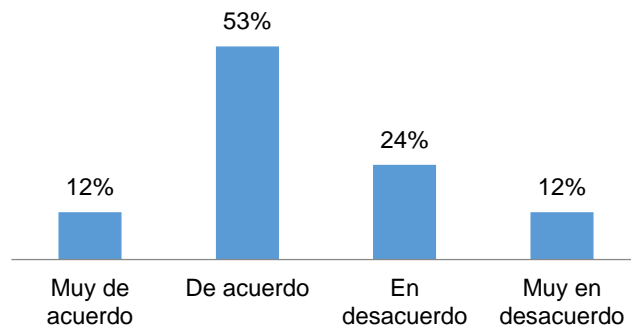
Ilustración 26: Mi esfuerzo tiene un aporte significativo en el éxito de la compañía.



Fuente: Elaboración propia, 2017

En cuanto a la motivación que supone un trabajo de constantes retos y contar con el espacio para plantear soluciones creativas, el 65% está de acuerdo o muy de acuerdo con que su trabajo es desafiante, compuesto por un 12% muy de acuerdo y un 53% de acuerdo, además el 24% está en desacuerdo y un 12% muy en desacuerdo:

Ilustración 27: Mi trabajo es desafiante.

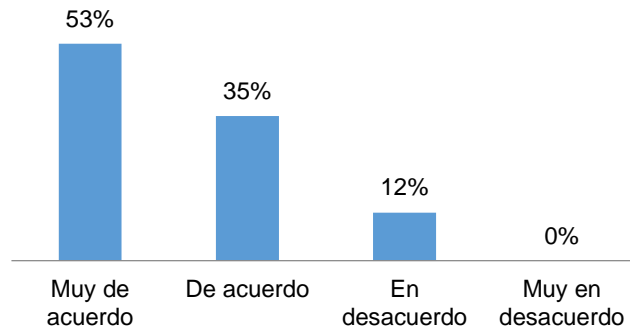


Fuente: Elaboración propia, 2017

3.4.4.2 Relación con los jefes

La relación colaboradores-jefes es sana en la compañía, el 88% de las personas está a gusto con el jefe, solamente un 12% respondió que no lo está, y no hubo ninguna respuesta marcada como “muy en desacuerdo”.

Ilustración 28: Me siento a gusto con mi jefe inmediato.

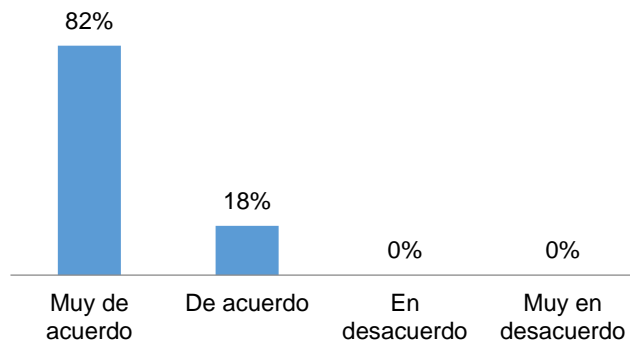


Fuente: Elaboración propia, 2017

Adicionalmente, el 82% de las personas está muy de acuerdo con que sus opiniones son escuchadas por su jefe inmediato.

3.4.4.3 Ambiente laboral y condiciones de trabajo

Ilustración 29: Las interacciones cotidianas con compañeros, clientes y socios reflejan los valores de la compañía.



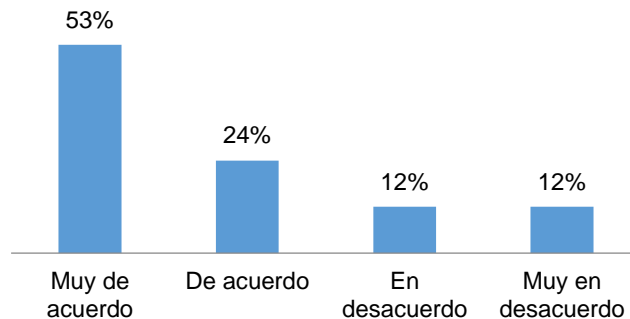
Fuente: Elaboración propia, 2017

En este segmento de la evaluación, el 100% de los colaboradores está como mínimo de acuerdo con las relaciones entre compañeros, con socios comerciales y con clientes refleja los valores de la empresa, siendo un 82% muy de acuerdo, la más alta en esta respuesta de toda la encuesta, dado que los valores norman la manera en que día a día se logran los resultados y dan orientación a la manera en que se deben dar las interacciones, se puede concluir que el ambiente laboral es agradable, lo cual es respaldado por lo satisfecho que indica estar el personal con

sus jefes inmediatos, factor que frecuentemente es mencionado como punto de dolor en temas de ambiente laboral.

En cuanto a condiciones de trabajo, ninguna persona indicó que las instalaciones físicas son la principal área de mejora.

Ilustración 30: Mi trabajo es estresante



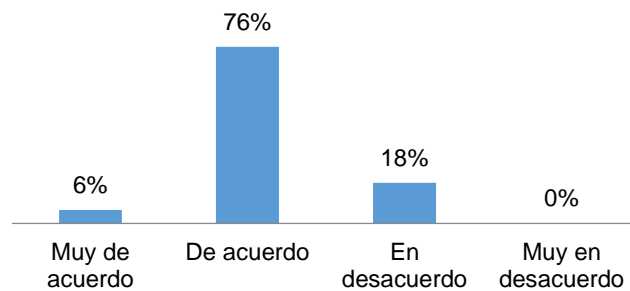
Fuente: Elaboración propia, 2017

Finalmente, el 53% está muy de acuerdo con que su trabajo es estresante, esto es debido a la naturaleza urgente del negocio y la constante premura que ocasionan los cambios e incidencias que los clientes ocasionan. El 24% de acuerdo, el 12% en desacuerdo y un 12% más muy en desacuerdo.

3.4.4.4 Capacitación y formación

Top Travel entiende que el impacto de una adecuada gestión del desarrollo organizacional, incluye mejoras en la productividad de los colaboradores, hasta asegura el crecimiento a largo plazo de la compañía, le permite mantenerse flexible y adaptable ante el cambiante entorno de su negocio. Se identifican como puntos a favor para la empresa, dos iniciativas relacionadas a esta perspectiva, que son la asignación de un presupuesto anual para la capacitación de cada empleado y un plan de entrenamiento anual que incluye temas recurrentes y novedades.

Ilustración 31: Recibo la capacitación necesaria para realizar mis funciones de la mejor manera



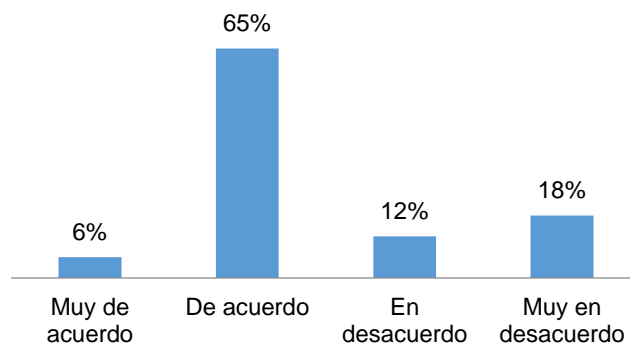
Fuente: Elaboración propia, 2017

En cuanto a esto, los resultados de la encuesta muestran que el personal está a gusto con la capacitación que recibe, pues un 76% de ellos está de acuerdo con la afirmación “*Recibo la capacitación necesaria para realizar mis funciones de la mejor*”, y un 6% está “muy de acuerdo”. Por otra parte, el 18% está en desacuerdo y nadie dijo estar muy en desacuerdo.

3.4.4.5 Compensación y beneficios

Un asunto de alta relevancia en todo análisis sobre la gestión de RRHH, es el nivel de aceptación del paquete de compensación y beneficio de la empresa, que incluye todas las facilidades dadas al empleado, así como el salario percibido.

Ilustración 32: Estoy satisfecho con el paquete de compensación que me ofrece la compañía.



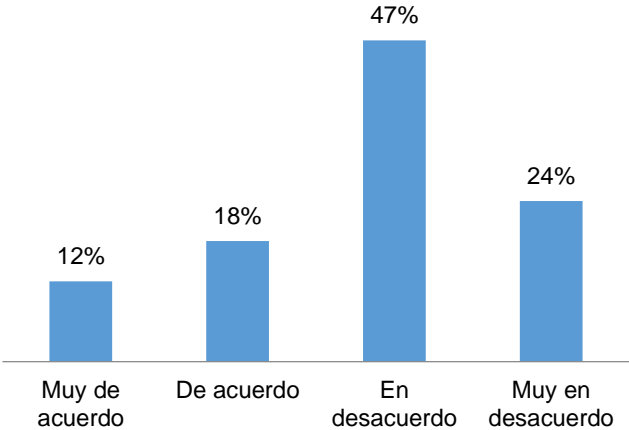
Fuente: Elaboración propia, 2017

La mayoría de los empleados, el 65% de ellos para ser exacto, está a gusto con su salario y beneficios, pero un 12% no comparte esta posición y el 18% está “muy en desacuerdo” con ello, siendo una de las tres interrogantes más altas en obtener este resultado.

3.4.4.6 Satisfacción laboral

Como complemento final en el análisis de esta perspectiva, se evalúan aspectos relacionados a satisfacción laboral.

Ilustración 33: Tengo oportunidad de crecimiento en Top Travel

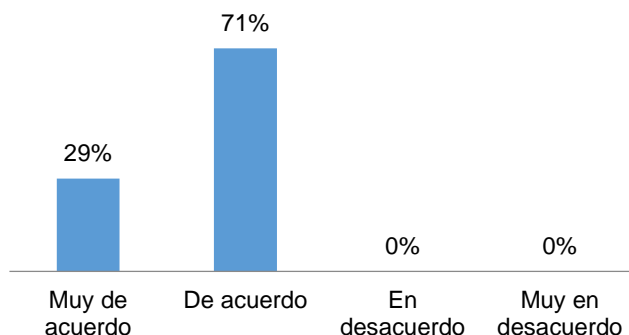


Fuente: Elaboración propia, 2017

Acá se identifica uno de los principales problemas para Top Travel, el 71% de sus colaboradores considera que no tiene opciones de crecer en la compañía, lo cual podría ocasionar fuga de talento, en especial de las personas con mayor aspiración en su carrera profesional, situación común en las pequeñas empresas familiares, donde, y tal como es el caso de Top Travel, las posiciones gerenciales son ocupadas por miembros de la familia.

En contraste, el 100% está como mínimo de acuerdo con que se siente orgulloso de trabajar para Top Travel, nadie se iría a otro lugar de trabajo por iguales condiciones, lo cual habla bien de la satisfacción general del recurso humano y ha sido clave en mantener una baja rotación a lo largo de los años.

Ilustración 34: Me siento orgulloso de trabajar para Top Travel



Fuente: Elaboración propia, 2017

Si bien es cierto, la empresa no ha determinado objetivos estratégicos para esta perspectiva y tampoco indicadores clave del desempeño, la administración sí tiene claro lo que desea obtener de los esfuerzos que destina, la señora Ortiz indica que para ellos es importante poderse mantener al día con los avances tecnológicos, así estimular el espíritu y valor de la innovación en las personas y aportar a su desarrollo personal y profesional. Agrega que para poder mantener el paso con respecto a las demandas de los clientes, Top Travel debe contar con recurso humano altamente calificado, esto es, contar con las capacidades que la organización considera críticas para el éxito, tener las herramientas necesarias para ponerlas en uso y estar motivado para hacerlo.

Otra área de mejora identificada, es que no se han inventariado las competencias clave que la organización, de manera colectiva, requiere para alcanzar el éxito en su estrategia, por lo tanto no se puede evaluar el estado del personal, contra un punto de comparación objetivo en las habilidades que van a generar ventaja competitiva. Top Travel debe recordar su posición actual y su expectativa a futuro, para que pueda diseñar su plan de ruta y sus herramientas para llegar ahí, en este caso serán las habilidades que debe desarrollar individual y colectivamente para lograrlo.

La creación de valor en la organización está abrumadoramente dominada por la influencia del capital humano. Las personas, sus conocimientos y los medios para compartirlos son lo que está impulsando el valor en la economía actual, por lo que

la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se debe entender como un "facilitadora" de las otras perspectivas. Kaplan y Norton han señalado que frecuentemente se es negligente con respecto a la importancia que radica en este aspecto del CMI, ignorando el potencial que la adecuada gestión tiene, *“una empresa podría aumentar su desempeño financiero hasta en un 42%, si logra elevar la satisfacción de los empleados en un 20%”*. (Maister, 2003)

3.5 FODA

Como último de los esfuerzos por analizar el estado actual de Top Travel, se listan y describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la empresa.

3.5.1 Fortalezas

- **Solidez financiera:** Las prácticas administrativas - financieras que la empresa ha adoptado, le permiten estar en una posición de buena solvencia y bajo riesgo producto de sus compromisos financieros.
- **Ambiente laboral:** El personal está a gusto en la empresa, la rotación es baja y la motivación es alta, ingredientes clave para un recurso humano productivo.
- **Experiencia en el negocio:** Los colaboradores y los Socios Comerciales coinciden en que uno de los principales activos de Top Travel es la experiencia que tiene en este negocio, lo cual, ente otras cosas, le ayuda a estar adelante de sus competidores en negociaciones, logística y red de contactos.
- **Fuertes relaciones con sus socios comerciales:** En una industria como el turismo, son pocas las empresas que tienen todo lo necesario para atender y hacer crecer su negocio, por lo que la estrategia de alianzas ha resultado ser sumamente efectiva para expandir el negocio, y no solo eso, sino que la empresa cuenta con la admiración de sus socios y las relaciones tienen potencial a largo plazo.

3.5.2 Oportunidades

- **Mercado en expansión:** El turismo es una industria que ha crecido ininterrumpidamente por los últimos 25 años en Costa Rica, las predicciones de los entes locales e internacionales coinciden en que la tendencia se mantiene para los próximos años, generando más oportunidades de negocio para esta empresa.
- **Ampliación de su cobertura del territorio nacional mediante nuevas alianzas:** Siendo las alianzas una de sus fortalezas, puede utilizarla para seguir ampliando su cobertura del territorio nacional, si bien es cierto, se trabaja con muchos más proveedores, los que son calificados como Socios Comerciales son más rentables y ofrecen mejores garantías para los usuarios.
- **Desarrollo de nuevos productos y servicios:** Top Travel se caracteriza por un espíritu innovador, potenciar este atributo le puede generar nuevas fuentes de ingreso.
- **Mejorar su apalancamiento tecnológico:** La empresa utiliza exitosamente la tecnología en procesos de comunicación y pago de cara al cliente, puede entonces aplicar la misma receta de cara a procesos en los que las herramientas actuales requieren alta intervención manual mejorando su eficiencia y reduciendo sus riesgos operativos.

3.5.3 Debilidades

- **Falta de datos para evaluación y seguimiento:** Históricamente la empresa no se ha preocupado por generar, analizar y preservar información sobre su rendimiento, para poder evaluar tendencias y cambios así como compararse contra la competencia para un mejor diagnóstico de su productividad y resultados.

- **Carencia de un proceso de planificación estratégica:** Top Travel no tiene procesos para planificación su estrategia, tampoco documentación y comunicación de la misma.
- **Pobre segregación de funciones:** La compañía sufre las consecuencias de tener múltiples posiciones de liderazgo con autoridad sobre áreas más allá de las propias, esto ocasiona reprocesos y problemas en la comunicación.

3.5.4 Amenazas

- **Facilidad de copia de servicio:** Innovar requiere invertir tiempo y dinero, es además estrictamente necesario para poder destacar de la competencia, pero en este negocio, la facilidad de copia de las mejoras y novedades es alta.
- **Estacionalidad de la industria:** Propio del turismo, la afluencia de visitantes tiene temporadas marcadas de alta y baja a lo largo del año, lo que implica procesos de planificación y previsión bien desarrollados para poder sobrevivir las épocas de bajo ingreso.
- **Sensibilidad a cambios políticos y económicos en el exterior:** Dado que los clientes de la empresa provienen del extranjero.

El estudio analítico ejecutado en este capítulo tercero servirá como base para el desarrollo de una propuesta de CMI que responda a las necesidades y particularidades de la compañía. En el próximo capítulo, se considerarán los aspectos positivos, así como las áreas de mejora extraídas acá, y se procederá a diseñar un CMI de acuerdo con el modelo de alineamiento organizacional y comunicación estratégica de Kaplan y Norton.

CAPÍTULO IV: Diseño de un Cuadro de Mando Integral para Top Travel Costa Rica

En los anteriores capítulos, se describió y analizó el estado de la empresa Top Travel Costa Rica, desde las cuatro perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton; a partir del fundamento teórico, así como la información recabada y los resultados obtenidos mediante los procesos analíticos ejecutados, en el presente capítulo, se desarrolla una propuesta de CMI para la compañía.

4.1 Justificación de la Propuesta

Top Travel ha alcanzado un punto, en el que ya no basta el instinto como guía para tomar decisiones, sino que se deben establecer mecanismos de planificación y comunicación estratégica, que permeando a todo nivel de la organización, ayuden a las personas a entender y medir, el impacto que su esfuerzo individual tiene, en el logro de los objetivos colectivos, transformando así la misión y visión en acciones cotidianas, catapultando el crecimiento y en última instancia, como producto de lo anterior, maximizando el rendimiento financiero.

El CMI se constituye como una guía práctica, que considera la realidad interna de la empresa, su entorno y las interacciones entre estos, para dar orientación a los tomadores de decisiones. La estrategia debe convertirse en acción y alcanzar resultados, aquí es donde el CMI resulta ser de gran valor siendo mucho más que un sistema de medición y control.

4.2 Objetivo de la Propuesta

La propuesta tiene como finalidad alinear la organización integralmente con su estrategia, por medio de la herramienta del CMI, incorporando los aspectos que, producto del estudio realizado, se identificaron como áreas de mejora, mientras que se potencia el conjunto de fortalezas que hoy por hoy, posee Top Travel.

4.3 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

De cara al planteamiento del CMI para Top Travel, se utilizará el siguiente proceso práctico de desarrollo:

Tabla 6: Etapas del desarrollo de un CMI

Paso	Descripción
1	Confirmación o propuesta de ajuste a los factores estratégicos
2	Desarrollo de los objetivos estratégicos
3	Construcción del mapa estratégico
4	Establecimiento de indicadores clave de desempeño y metas
5	Identificación de los factores críticos de éxito para la implementación

Fuente: Elaboración propia, a partir de Kaplan & Norton (2012).

Como punto de partida, se toman los insumos producto del capítulo tres, en cuanto los factores estratégicos del CMI, que son la misión, visión y valores, para determinar si estos, tal como están planteados actualmente por la organización, son lo suficientemente robustos como para soportar el nuevo planteamiento estratégico, o si requieren modificaciones, en cuyo caso se presentaría la propuesta de mejora.

Posteriormente, se establecen los objetivos estratégicos por cada perspectiva, de los cuales se desprenderán los respectivos indicadores clave de desempeño, para posteriormente identificar sus relaciones de causa y efecto en el mapa estratégico, y finalmente establecer las metas de desempeño que forjarán la transformación organizacional a nivel operativo.

Por último, se identificarán los factores críticos de éxito para la implementación del CMI específicamente en Top Travel.

4.3.1 Alcance de la propuesta

Esta propuesta de CMI aplica para la empresa Top Travel Costa Rica de forma cabal, esto es, para todas y cada una de las áreas que componen la organización, y para cada uno de los colaboradores que la conforman.

4.3.2 Confirmación o propuesta de los factores estratégicos

Tal como se ha indicado en los anteriores capítulos, el fundamento de la estrategia empresarial, desde la óptica de Kaplan y Norton, es la misión y la visión, a los cuales aporta también el sistema de valores definido por la organización, por lo

que es natural que se inicie esta propuesta de CMI con la confirmación, o de ser necesario, alternativa de cambio para estos factores de Top Travel.

4.3.2.1 Misión

La actual misión de Top Travel cumple con las características necesarias para ser una buena afirmación de misión, expresa claramente la razón de ser de la empresa, sus propuestas de valor de cara a la sociedad y el cliente, así como lo que hace y la manera en que lo hace:

Satisfacer la necesidad de servicios turísticos entrantes a Costa Rica; promover las atracciones naturales, culturales e históricas de Costa Rica de manera ambientalmente y socialmente responsable y siempre superar las expectativas de nuestros clientes.

Según lo expuesto, se confirma la misión de la compañía, en función de su continuidad como fundamento de la gestión estratégica, sin propuesta de modificación alguna.

4.3.2.2 Visión

En cuanto al enunciado de visión, el estudio realizado concluye que esta es concisa, pues no divaga en terminologías propias de la industria que son difíciles de comprender para personas que no estén familiarizadas con ella, además es directa en cuanto a su aspiración de ser la mejor agencia inbound en Costa Rica y describe el compromiso que tienen con respecto a las prácticas de turismo sostenible, como complemento de su principal valor, al ofrecer servicios turísticos de alta calidad.

Además, apela a todos los niveles de la organización, pues todos colaboradores deben saber que la calidad en el servicio, es una realidad cuando se está interactuando con el cliente, ya sea de frente o detrás del telón preparando una entrega. El compromiso con un negocio sostenible, se vuelve tangible a través de la labor diaria del equipo humano, existen políticas y herramientas, que le permiten de manera concreta, a todo los colaboradores de la agencia, trabajar con un compromiso verdadero con estas metas; a manera de ejemplo, en el capítulo dos, se describieron dos procesos que lo evidencian, como el de adquisiciones y el de

contratación de proveedores, donde se evalúan las prácticas ambientales de los ofertantes y se da prioridad a aquellos que cuenten con el “Certificado de Sostenibilidad Turística”, del ICT o la “Verificación de Rainforest Alliance”.

Adicionalmente, es consistente con la misión, es verificable y es viable, la empresa puede y debe aspirar a ser el número uno en su ámbito y tiene la capacidad para asumir su compromiso con la sostenibilidad ambiental:

“Ser la mejor agencia / operador en Costa Rica para servicios turísticos de alta calidad, comprometidos con la excelencia en prácticas de turismo sostenible y dedicados a estimular una industria turística sostenible”.

Finalmente, dicha visión es inspiradora, según confirma la encuesta realizada a los colaboradores, por lo que esta se confirma como visión adecuada para Top Travel y segundo componente del núcleo estratégico del CMI.

4.3.2.4 Valores

En cuanto a los valores, la redacción de lo que cada uno significa para la empresa es clara y sencilla. Su conjunto y la manera en que son abordados, permite constituir un marco relacional práctico a lo interno de la empresa, de cara a los clientes, proveedores y socios comerciales. Son además valores concretos, que reflejan el espíritu de la compañía, con los cuales no es difícil identificarse, pero que a la vez retan a las personas a aspirar a una mejor versión de sí mismos cada día, por lo que tampoco se plantea cambio a estos:

- **Servicio:** *“Estar disponible, útil y ofrecer siempre el mejor servicio posible a nuestros clientes”.*
- **Flexibilidad:** *“Estar dispuesto a adaptarse a los cambios de acuerdo a los deseos de nuestros clientes, para que podamos ofrecer servicios turísticos que mejor se adapten a las necesidades de nuestros clientes”.*
- **Responsabilidad:** *“Llevar a cabo nuestras tareas cotidianas de una manera ambientalmente y socialmente responsable”.*

- **Trabajo en equipo:** “Colaborar entre compañeros de trabajo para promover el aprendizaje entre sí y facilitar un servicio excelente a nuestros clientes”.
- **Liderazgo:** “Tome la iniciativa para desarrollar acciones creativas que generen mejoras y asuma la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan”.
- **Respeto:** “Ser respetuoso en todo momento hacia nuestros clientes y nuestros compañeros de trabajo para dar un servicio excepcional y crear un ambiente de trabajo saludable”.

4.3.3 Propuesta de objetivos estratégicos

En esta sección, se diseñan los objetivos estratégicos para Top Travel, los cuales fungirán como la manera concreta en que la organización expresará su estrategia, otorgando dirección y coherencia a las metas planteadas. Estos estarán agrupados por cada una de las cuatro perspectivas que componen el CMI.

4.3.3.1 Perspectiva Financiera

Top Travel se caracteriza en este rubro, por ser una empresa que goza de solidez y bajo riesgo, ha controlado estrictamente el uso de pasivos y se ha esforzado por mantenerse al día con todos sus acreedores, aún cumpliendo sus compromisos de manera anticipada. Esta posición es idónea para plantear objetivos estratégicos, que se orienten al crecimiento del negocio en esta perspectiva, dado que no existe una necesidad imperante de saneamiento de los estados financieros o recuperación de pérdidas.

Tabla 7: Objetivos Estratégicos: Perspectiva Financiera

Objetivos Estratégicos	Descripción	Unidad Responsable
F-1: Incrementar rentabilidad	La rentabilidad es la capacidad de Top Travel para generar suficiente utilidad o ganancia, el aumento de la Rentabilidad implica mejores niveles de ventas, mejor utilización de activos, etc.	Gerencia de Operaciones

F-2: Optimizar la estructura de capital	Gestionar adecuadamente los fondos propios, en conjunto con los ajenos, logrando así un mejor aprovechamiento del apalancamiento para las inversiones.	Gerencia de Operaciones
F-3: Mejorar el rendimiento de los activos	Top Travel deberá manejar eficientemente la capacidad de sus activos, realizando mejoras incrementales para eliminar los cuellos de botella, reducir el desperdicio en los procesos y aprovechar así al máximo su capacidad de generar ingresos, razón de ser de todo activo.	Gerencia de Operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Estos objetivos se enfocan en estrategias de crecimiento (F-1) y de productividad (F-2 y F-3).

4.3.3.2 Perspectiva de clientes y otros interesados

Producto del análisis realizado, se determina que Top Travel necesita empezar a medir aspectos clave en relación con su posición de cara al cliente, así como la gestión de su cartera, por lo que se propone la lista de objetivos descrita a continuación para la perspectiva de clientes y otros interesados. Los cuales buscarán dar una imagen realista y de insumos valiosos para conocer la manera en que la empresa es vista por las personas a las que sirve y con las que trata en su negocio.

Tabla 8: Objetivos Estratégicos: Perspectiva de Clientes y Otros Interesados

Objetivos Estratégicos	Descripción	Unidad Responsable
C-1: Disminuir el costo de adquisición de nuevos clientes	Top Travel necesita conocer y controlar el costo de adquisición de clientes, para mejorarlo y además determinar la efectividad de sus estrategias de mercadeo.	Gerencia de Mercadeo

C-2: Incrementar niveles de satisfacción del cliente	La satisfacción del cliente es la medida por excelencia del trabajo que se está realizando, Top Travel necesita primero conocer y después gestionar los niveles de satisfacción de sus clientes también.	Gerencia de Mercadeo
C-3: Incrementar la retención de clientes	El objetivo de los programas de retención de clientes de la empresa es contribuir a la rentabilidad porque es más caro ganar clientes nuevos, que extender y estrechar la relación con los que ya se tienen, esta comienza con el primer contacto.	Gerencia de Mercadeo
C-4: Innovar sobre productos y servicios	La innovación ha sido históricamente, parte del ADN de Top Travel, al establecerle como objetivo estratégico, se sientan las bases para continuar invirtiendo, de manera fundamentada y así capitalizando los esfuerzos.	Gerencia de Mercadeo

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Estos objetivos se agrupan por estrategia, siendo el C-1 relacionado a excelencia operativa, el C.2 y C-3 a intimidad con el cliente y C-4 a liderazgo de productos.

4.3.3.3 Perspectiva de los procesos internos

En cuanto a los procesos internos de la compañía, también se plantean objetivos que permitirán alcanzar un mejor desempeño operativo, reduciendo los costos, mejorando el aprovechamiento de los activos y asegurando la calidad continua en las entregas a los distintos grupos que sirven.

Tabla 9: Objetivos Estratégicos: Perspectiva de los Procesos Internos

Objetivos Estratégicos	Descripción	Unidad Responsable
P-1: Mejorar la eficiencia de los procesos	El punto de partida en el estudio de la eficiencia operativa es el conocimiento del desperdicio y cuellos de botella en los procesos de Top Travel, este control le permitirá entender el aporte que sus procesos están dando a la propuesta de valor y su correlación con la satisfacción del cliente.	Gerencia de Operaciones
P-2: Aumentar el nivel de calidad de los servicios	Reducir las tasas de defecto en la ejecución y entrega a lo interno, así como de cara al cliente final y a sus socios comerciales, debe ir de la mano con el aumento en la eficiencia operativa de la empresa.	Gerencia de Operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2017

Estos objetivos tienen como estrategia general tratar la eficiencia de los procesos, junto con la calidad, pues no se puede tratar de mejorar la productividad, a costa de la precisión en las entregas.

4.3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Finalmente, el conjunto de objetivos estratégicos alcanza la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de Top Travel, la cual enfocará su inversión de recursos en dotar al personal de las habilidades clave, para otorgar ventaja competitiva a la empresa, basada en su recurso humano. Como complemento, se buscará aumentar la satisfacción, el equilibrio entre vida y trabajo y la felicidad del equipo que le conforma, resultando en un desempeño superior que nutrirá progresivamente a las otras perspectivas, también creando identidad y compromiso entre la compañía y quienes trabajan allí.

Tabla 10: Objetivos Estratégicos: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos Estratégicos	Descripción	Unidad Responsable
<p>A-1: Adquisición de competencias clave</p>	<p>Top Travel tiene claramente identificadas cuáles son los entrenamientos que actualmente debe llevar su personal, sea para cumplir requisitos regulatorios como para completar los planes de desarrollo internos, adicionalmente deberá estar atento a qué nuevas competencias están disponibles para ser adquiridas y mantener así una fuerte ventaja competitiva apalancada en el factor humano.</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>
<p>A-2: Incrementar Satisfacción laboral</p>	<p>La administración entiende el valor humano de cada persona que trabaja allí, se consideran una familia, en sus propias palabras, por lo que se deben realizar esfuerzos concretos para contribuir al bienestar de cada uno, esto al fin de cuentas ha de repercutir en un mayor desempeño, menor rotación y mejor servicio al cliente.</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

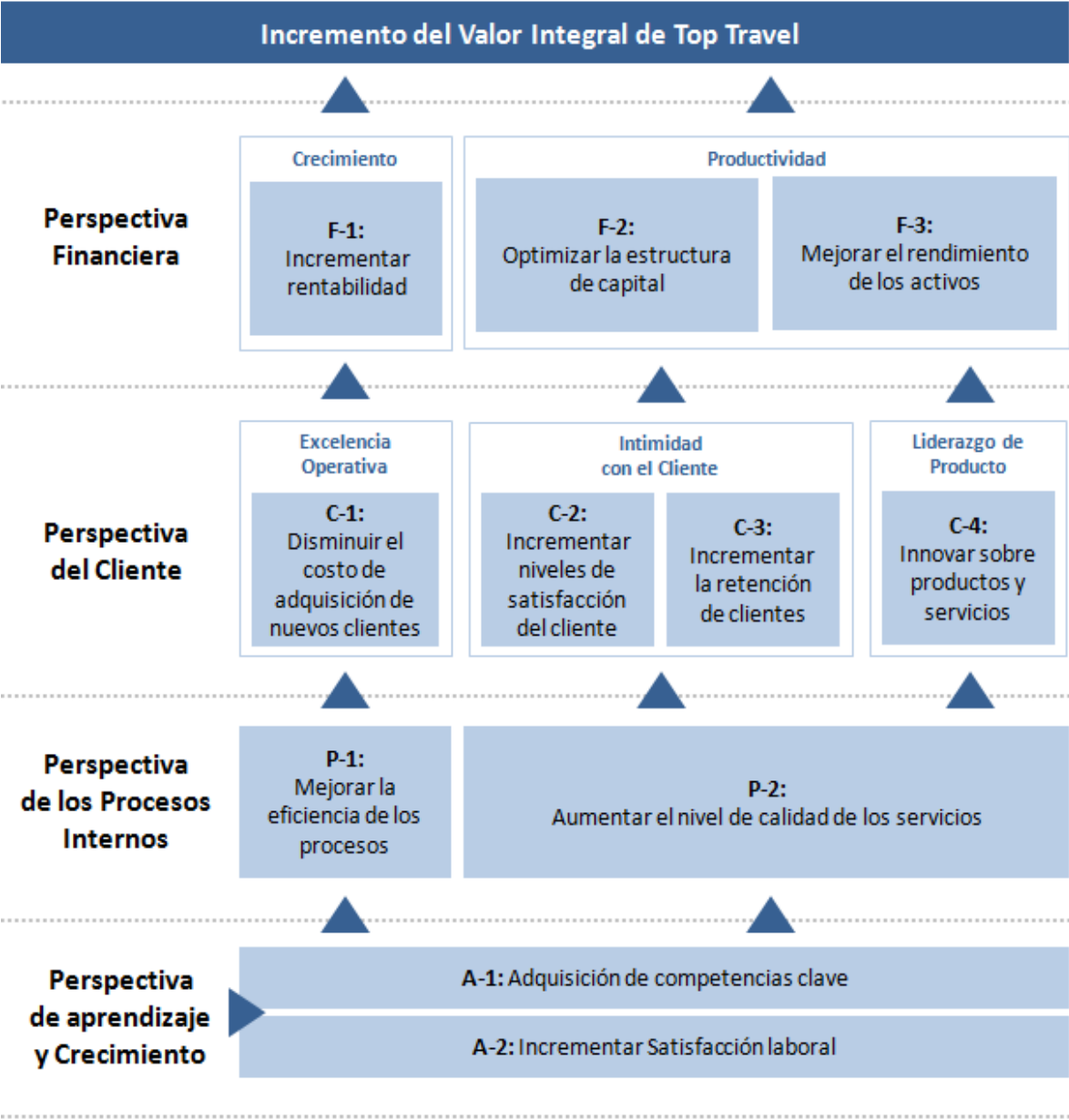
4.3.4 Construcción del mapa estratégico

Como siguiente etapa en la formulación del CMI, se identificarán las relaciones de causa y efecto entre todos los objetivos estratégicos expuestos, de cada una de las cuatro perspectivas, mediante la realización de un mapa estratégico.

Esto será una representación visual de dichas relaciones entre los componentes de la estrategia organizacional, con un enfoque holístico, lo cual facilitará a la gerencia ver y entender la contribución que sus iniciativas están teniendo a los resultados finales y cómo el impacto en cualquiera de esas variables puede aumentar o disminuir significativamente el valor a nivel integral.

En la siguiente ilustración, se expone el mapa estratégico para Top Travel, en el cual se apreciará la manera en que, partiendo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, fluirá el valor, sobre un camino estratégico definido, hasta llegar a la perspectiva financiera y por último, a la contribución sobre el valor integral de la compañía, de manera sostenida, a través del tiempo.

Ilustración 35: Mapa Estratégico de Top Travel Costa Rica



Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.3.5 Establecimiento de indicadores clave de desempeño y metas

La estrategia descrita y consolidada en el mapa presentado requiere de los instrumentos de medición necesarios para comprobar su progreso y valor, a estas herramientas, los autores del CMI llaman indicadores clave de desempeño, o KPI's como son conocidos en inglés (Key Performance Indicators). Su razón de ser es generar información precisa y oportuna para la toma de decisiones, sea estas potenciar un avance o enmendar un rumbo mal encaminado, entre otras.

Representan además, de una forma tangible, la ambición en cuanto a resultados esperados por parte de la gerencia de esta empresa, pues cada indicador está atado a una meta que cumplir, en un plazo de tiempo definido.

Tabla 11: Indicadores y Metas del CMI de Top Travel

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Fuente de Información	Frecuencia
Perspectiva Financiera (Responsable: Gerencia de Operaciones)					
F-1: Incrementar rentabilidad	Margen de utilidad neta	Porcentaje	MUN > 15%	Informe Financiero	Trimestral
	Rentabilidad sobre fondos propios (ROE)	Porcentaje	ROE > 15%		
	Rentabilidad sobre capital Invertido (ROI)	Porcentaje	ROI > 15%		
F-2: Optimizar la estructura de capital	Financiamiento del activo a largo plazo	Porcentaje	> 50% financ. con patrimonio		
	Financiamiento del activo a largo plazo	Porcentaje	0% financ. con pasivo corto plazo		
	Financiamiento del activo a corto plazo	Porcentaje	> 15% financ. con pasivo a largo plazo o patrimonio		
F-3: Mejorar el rendimiento de los activos	Rentabilidad sobre activos (ROA)	Porcentaje	ROA > 10%		
	Rotación de activo total	Ciclos	RAT > 1		
	Rendimiento operativo sobre activo funcional	Porcentaje	ROAF >1		
Perspectiva del Cliente y Otros Interesados (Responsable: Gerencia de Mercadeo)					
C-1: Disminuir costo de adquisición nuevos	Costo de adquisición de un nuevo cliente	Moneda	Reducción de 5%	CRM	Anual
	Cantidad de interacciones hasta la venta	Cantidad	Interacciones < 5	CRM	Mensual
C-2: Incrementar niveles de satisfacción del cliente	Quejas	Cantidad	> 5 por cada 100 clientes	Encuesta de servicio cliente	
	Cientes muy satisfechos con el servicio durante	Porcentaje	> 85%		
C-3: Incrementar la retención de clientes	Cientes que recomendarían Top Travel	Porcentaje	> 85%	CRM	Anual
	Cientes que volverían a utilizar los servicios de Top Travel	Porcentaje	> 85%		
C-4: Innovar sobre productos y servicios	Proporción de clientes que han utilizado Top Travel al menos 1 vez	Porcentaje	> 25%	CRM	
	Innovaciones incrementales sobre productos o servicios existentes	Cantidad	> 3 innovaciones	Informe Operativo	
	Innovaciones radicales (diseño partiendo desde cero)	Cantidad	>= 1 innovación		
Perspectiva de los Procesos Internos (Responsable: Gerencia de Operaciones)					
P-1: Mejorar la eficiencia de los procesos	Tiempo de ciclo para los procesos	Horas	Reducción de 5% por proceso	Informe Operativo	Anual
	Costo financiero de ejecución de los procesos	Moneda	Reducción de 5% por proceso		
P-2: Aumentar el nivel de calidad de los servicios	Tasa RFT (right first time) sobre cotizaciones a clientes	Porcentaje	> 95%	CRM	Men
	Tasa RFT (right first time) sobre ejecución del servicio	Porcentaje	> 95%		
	Tasa RFT (right first time) sobre entregas a socios comerciales	Porcentaje	> 95%		
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Responsable: Gerencia de Operaciones)					
A-1: Adquisición de competencias clave	Capacitaciones recurrentes	Cantidad	100%	Informe Operativo	Anual
	Nuevas competencias	Cantidad	2		Mensual
	Pago de horas extra	Moneda	< 10% del total de la planilla		Semana
A-2: Incrementar Satisfacción laboral	Teletrabajo	Días	= 1	Encuesta a Colaboradores	Anual
	Colaboradores muy satisfechos con su ambiente laboral	Porcentaje	> 85%		
	Colaboradores muy satisfechos con su jefe inmediato	Porcentaje	> 85%		
	Colaboradores muy satisfechos con su equilibrio vida-trabajo	Porcentaje	> 85%		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A continuación, se brinda detalle sobre cada uno de los 30 indicadores propuestos para este CMI:

Perspectiva Financiera:

- **Margen de utilidad neta:** El MUB mide la rentabilidad sobre las operaciones de ventas, producción y costo de compras, refleja cuánto se genera de utilidad bruta por cada colón invertido en ventas por parte de Top Travel. Se calcula dividiendo la utilidad bruta entre las ventas netas.
- **Rentabilidad sobre fondos propios (ROE):** El ROE mide la rentabilidad obtenida sobre el patrimonio de los accionistas, o en este caso dueños de la empresa. Se calcula dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio.
- **Rentabilidad sobre capital invertido (ROI):** El ROI mide la rentabilidad obtenida sobre la inversión total en activos de la empresa y se calcula dividiendo la utilidad neta entre el activo total.
- **Financiamiento del activo a largo plazo:** La solidez de la estructura financiera se refiere al equilibrio entre la generación de liquidez por parte de los activos y la exigibilidad del pasivo y el patrimonio, se propone como meta porcentajes de cobertura, que garanticen un bajo nivel de riesgo para Top Travel en función de las fuentes de financiamiento, en este caso, del activo a largo plazo.
- **Financiamiento del activo a corto plazo:** Este indicador posee el mismo espíritu del anterior, pero atañe al activo a corto plazo, comúnmente llamado circulante.
- **Rentabilidad sobre activos (ROA):** Consiste en la utilidad de operación producto de la inversión en activos de Top Travel, sin considerar gastos financieros, ingresos por actividades indirectas al negocio o cargas tributarias. Se calcula dividiendo la utilidad de operación entre el activo total.

- **Rotación del Activo Total:** Se obtiene de la división de ventas netas entre activo total y refleja la cantidad de veces que la inversión en activos se convirtió en dinero por medio de las ventas, en esencia, es la eficiencia de Top Travel para generar ventas a partir de los recursos que tiene y el resultado debe ser superior a uno e ir incrementando con el tiempo.
- **Rendimiento Operativo sobre el activo funcional:** Se obtiene de la división de ventas netas entre activos funcionales, esto es, aquellos que contribuyen de manera directa al núcleo del negocio, dejando de lado por ejemplo las inversiones en otras empresas o negocios paralelos.

Perspectiva del cliente y otros interesados:

- **Costo de adquisición de un nuevo cliente:** Top Travel empezará a medir la cantidad de dinero que invierte en publicidad, atención directa y otros costos asociados a la captura de nuevos clientes. Esto es importante pues podrá saber la efectividad de la inversión que realiza en sus campañas, canales y personal asociado.
- **Cantidad de interacciones hasta la venta:** Este indicador consiste en contar la cantidad de veces que el cliente tuvo que comunicarse con Top Travel, hasta lograr cerrar la venta. Las comunicaciones pueden ser por cualquiera de los canales disponibles (teléfono, email, chat, etc.) y permitirá a la administración saber si está siendo rápida y efectiva en la manera que interactúa con el cliente.
- **Quejas:** Un indicador fundamental, que permite saber si la ejecución de los procesos servicios está siendo buena, a ojos del cliente, además revelará áreas de mejora.
- **Clientes muy satisfechos con el servicio:** Del total de personas que la empresa atiende al año, se busca lograr el máximo nivel de satisfacción posible, esto se corroborará mediante la encuesta para clientes.

- **Clientes que recomendarían Top Travel:** Uno de los medios más baratos y eficaces de publicitar una empresa, es el boca a boca, la satisfacción del cliente servido además se reflejará en su disposición de dar a conocer la empresa a sus contactos.
- **Clientes que volverían a utilizar los servicios de Top Travel:** Es más barato mantener clientes actuales que obtener nuevos, el mercado turístico presenta la particularidad de que es bajo el porcentaje de personas que repiten un destino, pero si lo hicieran con Costa Rica, otra contundente medida de la satisfacción del cliente sería su deseo de utilizar nuevamente a Top Travel como su agencia de viajes.
- **Proporción de clientes que han utilizado Top Travel al menos una vez:** Como medida complementaria a la anterior, se quiere saber si tales intenciones se capitalizan.
- **Innovaciones incrementales sobre productos o servicios existentes:** La mejora continua debe estar presente en la empresa, y en particular en su forma de innovación, que es necesaria para la competitividad en los mercados actuales. Dentro de la innovación, el tipo más frecuente que se encuentra es la mejora sobre algo existente, conocido como innovación incremental. Se propone que la empresa se esfuerce por realizar al menos tres mejoras significativas a su catálogo de productos y servicios al año.
- **Innovaciones radicales:** La menos frecuente, pero igualmente necesaria manera de innovar, que consiste en el desarrollo desde cero, de nuevos productos o servicios, se propone tener al menos una al año.

Perspectiva de los Procesos Internos:

- **Tiempo de ciclo para los procesos:** El indicador base de todo proceso es el tiempo de ejecución, Top Travel deberá desarrollar medición para los procesos críticos de la propuesta de valor y a partir de allí, iniciar un camino

de mejora continua que le permita hacerlos cada vez más rápidos y eficientes en términos de tiempo.

- **Costo financiero de ejecución de los procesos:** Se calculará la inversión directa o de oportunidad de los mismos procesos del punto anterior en términos financieros.
- **Tasa RFT (right first time) sobre cotizaciones a clientes:** Porcentaje de cotizaciones aceptadas sin cambios por parte del cliente a la primera vez, este indicador es de particular interés pues el costo asociado al retrabajo de diseño de paquetes es un desperdicio en términos del proceso.
- **Tasa RFT (right first time) sobre ejecución del servicio:** Se llevará una medición de las entregas reales de servicio a los clientes, que transcurren sin el acontecimiento de no conformidades con respecto a las regulaciones aplicables, así como las buenas prácticas asociadas a la ejecución.
- **Tasa RFT (right first time) sobre entregas a socios comerciales:** Mismo principio de la medición anterior, pero de cara a los socios comerciales, quienes manifestaron en su encuesta, que con frecuencia la información y directrices que reciben de Top Travel les induce a error en la prestación de sus servicios, en ocasiones, con impacto directo a clientes.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- **Capacitaciones recurrentes:** Las regulaciones aplicables, las alianzas comerciales y las certificaciones que posee Top Travel le requieren que su personal lleve a cabo una serie de entrenamientos recurrentes cada año, los cuales están documentados en el plan de capacitación de cada persona, la meta es que el 100% de ellos, cumpla con el 100% de su plan cada año.
- **Nuevas competencias:** La empresa deberá iniciar una búsqueda continua de nuevas habilidades, que insertadas en su cultura organizacional

mediante las las capacitaciones necesarias asociadas, le permitirán contar con personal de excelencia, y en ventaja sobre sus competidores, se propone que al menos dos nuevas habilidades se desarrollen en el personal cada año.

- **Pago de horas extra:** Un reflejo de la paridad y justicia en la carga de trabajo, es la cantidad de horas que justificadamente cada colaborador debe trabajar al mes, la administración busca que esto sea una excepción y no regla, por lo que se propone este indicador y meta asociada.
- **Teletrabajo:** Como parte de los esfuerzos para modernizar la administración del recurso humano, se implementó el teletrabajo en Top Travel, pero este es frecuentemente interrumpido, solicitando a los colaboradores presentarse a la oficina en sus días asignados, lo cual repercute en una baja a la moral del equipo, por lo que se plantea como indicador, el seguimiento para que cada persona pueda disfrutar su día semanal de teletrabajo consistentemente.
- **Colaboradores muy satisfechos con su ambiente laboral:** Indicador que se presentará mediante la encuesta para colaboradores diseñada en el capítulo tres, cuyo objetivo es conocer la percepción general del personal hacia el ambiente laboral de Top Travel.
- **Colaboradores muy satisfechos con su jefe inmediato:** Otro componente de la satisfacción laboral es la relación con el superior inmediato, este indicador es también parte de la encuesta a colaboradores, y se espera identificar situaciones que se puedan corregir, sean aptitudes o actitudes, por parte de los líderes de la organización.
- **Colaboradores muy satisfechos con su equilibrio vida-trabajo:** Un adecuado equilibrio entre estas áreas, permite contar con personal motivado, energético y comprometido.

4.3.6 Factores críticos de éxito para la implementación del CMI

El CMI puede adaptarse a las necesidades particulares de cada organización, pero su éxito dependerá en gran medida de la manera en que se administre el cambio, a continuación una serie de factores a tomar en cuenta para que esta propuesta pueda implementarse y alcanzar la madurez, y sus resultados, en Top Travel:

- **Apoyo directivo:** No se debe subestimar el esfuerzo y el compromiso que se requiere de la alta dirección para transformar los procesos de gestión estratégica y administrar del cambio, pues el CMI debe ser utilizado para establecer metas ambiciosas, permitiendo a la empresa hacer de la estrategia un proceso continuo.
- **Tecnología de información:** El componente de tecnologías de información también es relevante para el éxito de un CMI, la empresa debe asegurarse de contar con todas las herramientas necesarias para disponer de la información adecuada oportunamente y consistentemente, esta información debe ser confiable. Top Travel debe cuestionarse ¿en qué medida sus sistemas de gestión podrán apoyar la implementación? ¿cuáles son los costos y beneficios de realizar los cambios necesarios para hacerlo, en caso de no estar listos?
- **Indicadores Clave del Desempeño:** Estos deben ser constantemente refinados, como herramientas de medición que son, pueden ser adaptados a las nuevas condiciones que la estrategia vaya dictando, así como a los cambios en el entorno, las prioridades y aún la disponibilidad de datos para la evaluación. Existe el peligro de querer utilizar demasiadas medidas, esto se debe evitar a toda costa pues entorpece la gestión y se puede distraer a la alta gerencia de la información verdaderamente relevante. Por último, cada medida debe estar sólidamente fundamentada y relacionada con los nexos causales para poder tener credibilidad.

- **Alineamiento organizacional:** El CMI debe reflejar la manera en que los objetivos de desempeño van bajando la escalera administrativa, llevando el mensaje estratégico y alineando a cada área de la empresa, esta puede ser utilizada para empoderar a los equipos y hacer que la estrategia pertenezca realmente a de cada uno de ellos.
- **Cuidado con los usos incorrectos del CMI:** Un CMI no debe ser conceptualizado como otra herramienta de control, ni un proceso periódico de establecimiento de objetivos.
- **Persistencia:** No se debe retirar el apoyo al CMI a la primera señal de objetivos financieros no cumplidos. Un escenario así, con frecuencia es producto de una mala ejecución, pero no de la escogencia del método.

4.3.7 Plan de Acción

Como parte de la propuesta, se identifican las acciones complementarias, que generarán las condiciones idóneas para la implementación del CMI.

Tabla 12: Plan de Acción para la implementación del CMI

Iniciativa	Descripción
1. Contar con estados financieros y un informe mensual	Se identificó en la investigación que Top Travel no tiene como práctica la confección y análisis de estados financieros, para uso analítico estratégico, para poder llevar a buen puerto esta implementación, se requiere contar con dichos insumo, así como un informe financiero, que como mínimo contenga los indicadores propuestos de la perspectiva financiera, este insumo es estrictamente necesario.
2. Ampliar alcance de uso y aprovechamiento del CRM	La empresa ya utiliza un CRM, pero de manera básica y limitada, para poder llevar a cabo un mejor control de los objetivos e indicadores asociados a la perspectiva de Clientes y Otros Interesados, necesitará una licencia de uso completo del software.

3. Implementar un informe operativo mensual	Para las perspectivas de Clientes, Procesos y Aprendizaje, se necesita confeccionar, documentar y consolidar los indicadores propuestos, por lo que se sugiere el desarrollo de un informe operativo mensual, alimentado por los distintos responsables involucrados, que consolide esta información para su presentación y seguimiento con la Gerencia General.
4. Implementar el uso de encuestas de manera frecuente y consistente	Se diseñaron tres encuestas, una para colaboradores, una para clientes y una para socios comerciales, estas arrojaron información que ha permitido el diseño de este CMI, pero también pueden aportar en el seguimiento de los distintos indicadores, por lo que Top Travel deberá implementarlas como una práctica frecuente y permanente.
5. Estandarizar procesos críticos de la propuesta de valor	Top Travel ha documentado los procesos que hasta ahora ha considerado fundamentales en su operación, a raíz de esta propuesta, deberá analizar si hay algún proceso directamente asociado a la propuesta de valor, que deba documentar o actualizar, dada su relevancia en el plano estratégico.
6. Fortalecer el área de mercadeo	Actualmente, la gerencia de mercadeo solo cuenta con un diseñador gráfico y un encargado de redes sociales, pero el volumen de trabajo inherente a la redefinición de tareas estratégicas del área, posiblemente exceda la capacidad disponible por parte del gerente, por lo que se necesitará contratar un asistente de mercadeo.
7. Implementar un área de Recursos Humanos	De igual manera, podría ser necesaria una persona que se dedique a la gestión de recursos humanos y las nuevas tareas como gestión del conocimiento, entrenamiento y medición de la satisfacción, pues estas se recargan en la gerencia de operaciones actualmente.
8. Implementar un software para la gestión del BSC	Es idóneo contar con un programa especializado que permita organizar toda la información fácilmente, dando acceso a todos los colaboradores a sus métricas y brindando una visión holística, práctica y ordenada.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.4 Costo de la propuesta

Se presenta ahora una estimación de los costos asociados a estas iniciativas, como parte de la implementación del CMI en Top Travel. Los costos están proyectados para el primero año de funcionamiento, que se considera un período de evaluación razonable para de todo el proyecto.

Tabla 13: Costo de Implementación

Rubro	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Software centralizado de gestión del CMI (BSC Designer)	\$599,40												\$599,40
Licencia de uso completo Soho CRM	\$1.200,00												\$1.200,00
Licencia para servicio de encuesta en línea SurveyMonkey	\$247,77												\$247,77
Asistente de Mercadeo	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$11.139,33
Asistente de Recursos Humanos	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$928,28	\$11.139,33
Capacitación	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$6.000,00
Total:	\$4.404	\$2.357	\$2.357	\$2.357	\$2.357	\$2.357	\$2.357	\$2.357	\$2.357	\$2.357	\$2.357	\$2.357	\$30.325,84

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el caso de las licencias de uso, se sugieren paquetes empresariales completos para el BSC Designer y Soho CRM, mientras que para Survey Monkey la licencia empresarial promedio. Los salarios de los asistentes de mercadeo y recursos humanos se toman de las tablas de salarios del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, para el 2017, con el perfil de “Bachiller Universitario”.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta, que permite la articulación y comunicación de la estrategia empresarial, expresando de forma concreta las aspiraciones de la empresa, que están de manifiesto en su misión, visión y valores y llevándolas a la práctica diaria de cada persona en la compañía.
- Top Travel Costa Rica es una empresa pequeña, pero ágil e innovadora, con un inteligente uso de las tecnologías de información y comunicación, lo cual le ha permitido consolidarse como uno de los líderes en el mercado nacional de agencias turísticas *inbound*. No obstante, su rápido crecimiento no ha sido acompañado de una planificación operativa y estratégica efectiva.
- La adaptabilidad del CMI, le confiere un alto valor como solución a los problemas descritos, dado que es posible implementarlo, sin ser obstaculizado por las limitaciones propias de la compañía, mercado e industria.
- El estudio realizado, que consistió en la evaluación de las condiciones internas y externas de la compañía, permitió identificar las fortalezas que han sostenido el desarrollo del negocio, dentro de las cuales destacan su solidez financiera, recurso humano y credibilidad comprobada.
- A pesar de esto, tiene debilidades significativas en su gestión, como la falta de métricas e indicadores históricas, lo que dificulta el seguimiento a los problema y la toma de decisiones acertadas, también la carencia total de un método de planificación estratégica y la pobre segregación de funciones, típica de las empresas familiares.
- Top Travel cuenta con las habilidades necesarias para poder llevar a cabo una implementación exitosa, que pueden ser complementadas con las iniciativas asociadas propuestas.

- Fruto de dicho análisis, se presenta esta propuesta de CMI, fundamentada en las necesidades específicas de la empresa y en concordancia con la visión de negocio que tiene la gerencia y sus metas de crecimiento a futuro.
- Una exitosa implementación de CMI debe estar enmarcada por el respeto a las buenas prácticas del modelo, así como a los factores críticos de éxito recopilados como cuerpo de conocimiento de múltiples implementaciones en otras compañías.
- Adicionalmente, esta implementación debe estar acompañada de iniciativas complementarias, que allanarán el camino, aún antes de tener el modelo en funcionamiento.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda a Top Travel la implementación de esta propuesta de CMI, el cual permitirá articular y comunicar su estrategia a lo largo de toda la organización, de forma coordinada, estructurada y concreta, como marco de trabajo diario.
- El CMI debe fungir como base para su desarrollo organizacional y crecimiento futuro, enfocada a la maximización integral de su valor, competitividad y supervivencia, subsanando así las carencias de planificación estratégica y operativa, que ha adolecido en su proceso de crecimiento.
- Puede además la compañía tomar ventaja de la flexibilidad que ofrece el CMI como solución a los problemas identificados, siendo una herramienta de aplicación práctica en el entorno empresarial en el que se desenvuelve y conforme madura en su uso, adaptar los detalles que sea necesario para propiciar mejores resultados.
- Top Travel debe potenciar las ventajas que tiene, desde la parte financiera, hasta el equipo humano con el que cuenta, y su reputación en el mercado, el CMI permite esto, al contar con objetivos estratégicos que trabajan

directamente sobre estos aspectos y los utilizan como catalizadores del rendimiento y los resultados financieros.

- Se recomienda implementar el conjunto de indicadores clave del desempeño propuestos, como instrumento para la medición y seguimiento del desempeño e insumos para la toma de decisiones informadas, siendo esto una de las debilidades más significativas encontradas.
- Con respecto a las habilidades que la empresa tiene, las cuales deberán facilitar la implementación, se recomienda que al definir un líder del proyecto, la empresa invierta en capacitación con respecto al CMI, para esta que esta persona se desarrolle, pudiendo complementar y mejorar el modelo propuesto, conforme se profundiza y amplía su uso.
- Se sugiere seguir un proceso escalonado de presentación e inicio del proyecto de implementación, así como la conformación de un comité de gestión del cambio, que lidere y encamine a toda la organización al nuevo presente considerando el detalle facilitado en el plan de acción, expuesto en el capítulo cuatro.
- Obtener aprobación de la Gerencia General para la implementación del CMI y conformación de un comité de gestión del cambio, que establecerá frecuencia de seguimiento del despliegue con el gerente.
- Validación del plan de acción propuesto.
- Realizar las adquisiciones tecnológicas mínimas, lo que sería el software BSC Designer.
- Introducción de la herramienta CMI a todo el personal, formación de círculos de revisión con el personal y aclaración de dudas.
- Formalizar los encargados de cada área funcional.

- Se recomienda también tomar en cuenta y definir acciones, para que los factores críticos de éxito sean parte del proceso de implementación, asegurando un proyecto sencillo, con la menor cantidad posible de obstáculos y con los resultados esperados.
- Finalmente, la empresa deberá también accionar las iniciativas complementarias propuestas, las cuales son pre requisitos para que el CMI pueda funcionar adecuadamente y garantizarse las fuentes de información necesarias, para dar insumos a los indicadores clave del desempeño y dar músculo operativo a áreas que cobrarán relevancia producto de los cambios generados, como el mercadeo y recursos humanos; además de fortalecer las capacidades tecnológicas de la empresa mediante el mejor aprovechamiento de herramientas que ya se tienen y la incorporación de otras nuevas.

Bibliografía

Libros

- Atkinson, A. J. (1997). *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*,. Sloan Management Review.
- Bigne, & Andreu, F. &. (2005). *Marketing de Destinos Turísticos*. Madrid: World Tourism Organization.
- Boyer, M. (1982). *Le tourisme*. París: Editions du Seuil.
- Cabalceta, G. (1974). *Monografía de la ciudad de Puntarenas [Tesis de Licenciatura]*. Heredia: Escuela de Ciencias Geográficas de la Universidad Nacional .
- Fernández Fúster, L. (1992). *Historia del Turismo*. Madrid: Alianza.
- Friedlander, L. (s.f.). *LA SOCIEDAD ROMANA. Historia de las costumbres en Roma, desde Augusto hasta los Antoninos*. Londres: George Routled & Sons, Limited.
- Gómez, M. (2008). *Elementos de Estadística Descriptiva*. San José: UNED.
- Hannabarger, C., Buchman, R., & Economy, P. (2007). *Balanced Score Card for Dummies*. New Jersey: Wiley Publishing Inc.
- Hellrigel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Thompson.
- Hernández. (2003). *Metodología de la investigación. 3ra. Edición*. México: McGraw-Hill.
- ICT. (2015). *Anuario Estadístico de Turismo*. San José: ICT.
- INEC. (2015). *Encuesta COontinua de Empleo*. San José: INEC.
- Kaplan, R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Score Card. *Harvard Business Review*, 37.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kinnear, T. y. (1998). *Investigación de Mercados*. Colombia: McGraw-Hill.
- Maister, D. (2003). *Practice What You Preach: What Managers Must Do to Create a High Achievement Culture*. New York: Free Press.
- Marr, W. (1970). "Viaje a Centroamérica" en Fernández Guardia, R. *Costa Rica en el siglo XIX*. San José: EDUCA.
- Mena, O. (2009). *Gerencia del Futuro*. San José: Editorial Costa Rica .
- Milton & Arnold. (2004). *Probabilidad y Estadística*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Norval, A. (1936). *La Industria Turística*. Londres: Pitman & Sons.
- Olve, N.-G. ,. (2000). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral: Guía práctica del Balanced Scorecard*. Chichester: Gestión 2000.
- OMT. (1980). *Manila Declaration on World Tourism*. Manila: OMT.
- OMT. (29 de Octubre de 2016). *Tourism Highlights 2016*. Madrid: OMT. Obtenido de UNWTO: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- OMT. (2016). *Tourism Towards 2030*. Madrid: OMT.
- Pearce, D. (1996). *Tourism today: A geographical analysis*. New York: John Wiley & Sons.
- Quijano, a. (1940). *Costa Rica, ayer y hoy*. San José: Borrásé Hermanos.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: PEARSON.

Rostovtzeff. (1932). *Caravan Cities*. Oxford: Oxford University Press.

Thompson, Strickland, & Gamble. (2008). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.

Tzu, S. (s.f.). *El Arte de la Guerra*.

UNWTO. (29 de Octubre de 2016). *Tourism Highlights 2016*. Madrid: UNWTO. Obtenido de UNWTO: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Vargas, G. (2012). *Geografía Turística de Costa Rica*. San José: EUNED.

Recursos en línea

Forbes. (15 de Enero de 2016). www.forbes.com. Obtenido de <http://www.forbes.com/sites/lealane/2016/01/15/are-millennial-travel-trends-shifting-in-2016-youll-be-surprised/#155c8aa35c98>

Top Travel. (2017). <http://www.toptravelcostarica.com>. Obtenido de <http://www.toptravelcostarica.com>

Senior Travel. (2016). <http://www.seniorlivingmag.com>. Obtenido de <http://www.seniorlivingmag.com/travel>

World Travel Awards (2016). <http://www.worldtravelawards.com> Obtenido de <https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-tour-operator-2015>

Ministerio de Trabajo. (2017). <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Lista-salarios-I-sem-2017.pdf>

Entrevistas

Montero Montadón, J. (Enero de 2017). Gerente General. (D. Morales Guevara, Entrevistador)

Montero Ortiz, J. E. (2017 de Enero). Gerente de Mercadeo. (D. Morales Guevara, Entrevistador)

Ortiz Soto, I. (Enero de 2017). Gerente de Operaciones. (D. Morales Guevara, Entrevistador)

Anexos

Anexo 1: Encuesta para Colaboradores

Buenos días, por favor dedique unos minutos de su tiempo para completar el siguiente cuestionario. Gracias por su disposición.

- 1) ¿Qué tan bien conoce usted la misión de Top Travel?
 La conozco y también la recuerdo
 La conozco, pero no la recuerdo
 No la conozco

- 2) ¿Qué tan bien conoce usted la visión de Top Travel?
 La conozco y también la recuerdo
 La conozco, pero no la recuerdo
 No la conozco

- 3) La visión de Top Travel me inspira
 Muy de acuerdo
 De acuerdo
 Muy en desacuerdo
 En desacuerdo

- 4) Considero que mi trabajo diario es congruente con los principios que expresan la misión y visión de la compañía.
 Muy de acuerdo
 De acuerdo
 Muy en desacuerdo
 En desacuerdo

- 5) Considero que el rumbo actual de la compañía es congruente con los principios que expresan la misión y visión de la compañía.
 Muy de acuerdo
 De acuerdo
 Muy en desacuerdo
 En desacuerdo

- 6) Conozco y comprendo la estrategia de la compañía.
 Muy de acuerdo
 De acuerdo
 Muy en desacuerdo
 En desacuerdo

- 7) Las interacciones cotidianas con compañeros, clientes y socios reflejan los valores de la compañía.
 Muy de acuerdo
 De acuerdo
 Muy en desacuerdo
 En desacuerdo

- 8) Mi esfuerzo tiene un aporte significativo en el éxito de la compañía.
 Muy de acuerdo
 De acuerdo
 Muy en desacuerdo
 En desacuerdo

- 9) Mi trabajo es desafiante.
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 10) Mi trabajo es estresante.
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 11) Mi opinión e ideas son escuchadas y tomadas en cuenta por mi jefe.
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 12) Tengo oportunidades de crecimiento en Top Travel.
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 13) Estoy satisfecho con el paquete de compensación que me ofrece la compañía.
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 14) Me siento orgulloso de trabajar para Top Travel.
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 15) Mi opinión e ideas son escuchadas y tomadas en cuenta por mis compañeros
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 16) Me siento a gusto con mi jefe inmediato.
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 17) Si tuviese una oferta laboral de otro empleador, con iguales condiciones en compensación, escogería seguir en Top Travel.
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo

18) Recibo la capacitación necesaria para realizar mis funciones de la mejor manera

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

19) ¿Cuál considera usted que es la principal virtud de la compañía?

Trato al colaborador

Posición en el mercado

Visión estratégica

Experiencia en el negocio

Solidez financiera

Relaciones comerciales

20) ¿Cuál considera usted que es la principal área de mejora de la compañía?

Carga de trabajo

Paquete de compensación

Falta liderazgo

Instalaciones físicas

Estructura operativa

Canales de servicio

Anexo 2: Encuesta para Clientes

Buenos días, por favor dedique unos minutos de su tiempo para completar el siguiente cuestionario. Gracias por su disposición.

1) ¿Por qué razón seleccionó Top Travel como su agencia de viajes?

- Por la experiencia que ya he tenido con Top Travel
- Recomendación
- Precio
- Publicidad
- Reputación
- Otro

2) ¿Qué canal utilizó para hacer la reserva?

- En persona
- Teléfono
- Correo electrónico
- Web Chat
- Otro

3) El agente que me atendió fue amable y colaborador

- Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
- De acuerdo En desacuerdo

4) El agente mostró profesionalismo a lo largo de la interacción

- Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
- De acuerdo En desacuerdo

5) El agente logró responder todas mis dudas

- Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
- De acuerdo En desacuerdo

6) El agente solventó todas mis necesidades

- Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
- De acuerdo En desacuerdo

7) Estoy satisfecho con la calidad del servicio de venta

- Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
- De acuerdo En desacuerdo

- 8) Estoy satisfecho con la calidad del servicio durante el viaje
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 9) ¿Cómo evaluaría su viaje con nuestra agencia de principio a fin?
 Excelente
 Muy bueno
 Regular
 Malo
 Muy malo
- 10) Estoy contento con el paquete ofrecido
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 11) El sitio web de Top Travel es fácil de navegar
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 12) El tiempo que tomó planificar mis vacaciones con Top Travel fue expedito
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 13) El precio es congruente con la calidad brindada en el servicio
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 14) Recomendaría los servicios de Top Travel a mis amigos
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 15) Volvería a utilizar los servicios de Top Travel si regreso a Costa Rica
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 16) Es fácil contactar a Top Travel
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo

17) Me sentí seguro y tranquilo al tratar con Top Travel

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

18) Los servicios complementarios, como las opciones de búsqueda en el sitio web, o la asesoría sobre vestimenta adecuada para las actividades, fueron valiosos para mí.

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

8) Top Travel proporciona servicios que apoyan a mi equipo a la hora de atender a los clientes y sus necesidades

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

9) La prioridad para Top Travel es ofrecer un servicio de calidad.

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

10) Top Travel es capaz de establecer objetivos, estructura y coordinación eficiente de tareas con el fin de cumplir los plazos de entrega al cliente.

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

11) Me siento feliz de trabajar junto con Top Travel.

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

12) Planeo seguir haciendo negocios con Top Travel por muchos años.

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

13) Como socio comercial, recibo un trato justo por parte de Top Travel.

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

14) La comunicación con Top Travel es fluida.

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

15) Existe una relación de confianza entre mi organización y Top Travel.

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

16) Ésta relación de negocios cumple con las expectativas y necesidades de mi organización.

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

- 17) Mis recomendaciones y opiniones son respetadas por Top Travel.
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 18) Cuando solicito información a top Travel la recibo a tiempo.
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 19) Las responsabilidades de cada parte están claramente delimitadas y son respetadas.
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 20) Recomendaría a Top Travel como socio comercial.
 Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo
- 21) ¿Cuál considera usted que es la principal virtud de Top Travel?
 Trato al colaborador Posición en el mercado
 Visión estratégica Experiencia en el negocio
 Solidez financiera Relaciones Comerciales
- 22) ¿Cuál considera usted que es la principal área de mejora de Top Travel?
 Coordinación Atención de quejas
 Liderazgo Instalaciones físicas
 Estructura operativa Canales de servicio