

Abril 2019 - ISSN: 1696-8352

BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA AGENCIA DE VIAJES INFINITYECUADOR

BALANCED SCORECARD AS AN ADMINISTRATIVE MANAGEMENT TOOL FOR THE INFINITYECUADOR TRAVEL AGENCY

Autores

Ing. Jorge Álvarez C. PhD.

Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Escuela de Ingeniería en Marketing Riobamba Ecuador

Jalvarez_c@esPOCH.edu.ec

Ing. María Miranda S. MSc.

Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Escuela de Ingeniería en Industrias Pecuarias Riobamba Ecuador

maria.miranda@esPOCH.edu.ec

Andrea Paca Quispillo

Estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Escuela de Ingeniería en Marketing Riobamba Ecuador

pacaandrea384@anaguemail.com

Diana Guevara Narváez

Estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Escuela de Ingeniería en Marketing Riobamba Ecuador

dianaguevara151@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jorge Álvarez C., María Miranda S., Andrea Paca Quispillo y Diana Guevara Narváez (2019): "Balanced Scorecard como herramienta de gestión administrativa para la agencia de viajes Infinityecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/gestion-administrativa-infinityecuador.html>

RESUMEN

El turismo en el Ecuador es el eje fundamental para el desarrollo socioeconómico del país, con el tiempo se ha posicionado como la tercera fuente de ingresos no petroleros para el país, conjuntamente con los emprendimientos y diferentes empresas enfocadas al este sector en la presente investigación se da a conocer las nuevas herramientas de gestión administrativa y la función que desempeña la empresa InfinityEcuador dedicada a la venta de paquetes turísticos dentro y fuera del país.

Existen herramientas administrativas que las empresas tanto públicas y privadas lo deben utilizar, una de ellas es el Balanced Scorecard, la misma servirá de apoyo para la toma de decisiones, esta nueva herramienta describe componentes importantes que de una forma secuencial sirve para un manejo adecuado de la empresa. Otro de los mecanismos del Balanced Scorecard, es la planificación que ayuda a llevar en una forma adecuada todos los registros de las empresas además de alcanzar objetivos propuestos.

Para la empresa el manejo de los procesos contribuirá al desarrollo continuo, a la sistematización y el perfeccionamiento de mapas de procesos, en donde describe cada uno de los pasos la correcta utilización de la misma, hasta llegar a la creación estratégica y a la solución de problemas de la empresa InfinityEcuador.

PALABRAS CLAVES

Empresa, Cuadro de mando integral, Herramienta de gestión, Turismo, Estrategia

ABSTRACT

Tourism in Ecuador is the fundamental axis for the socioeconomic development of the country due to the time it is positioned as the third source of non-oil income for the country, together with the enterprises and different companies focused on the east Sector in this research is released the new tools of administrative management and the role of the company InfinityEcuador dedicated to the sale of tourist packages in and out of the country.

There are administrative tools that both public and private companies should use, one of them is the balanced Scorecard, it will serve as support for decision making, this new tool describes important components that in a way Sequentially serves the proper management of the company. Planning is one of them, it helps us to carry in a proper way and reach goals.

For the company the management of the processes will contribute to the continuous development, to the systematization and the improvement of process maps, where each of the steps describes the correct use of the same one, until reaching the strategic creation and the solution of problems of the company InfinityEcuador.

KEYWORDS

Company, Balanced scorecard, Management tool, tourism, Strategy.

INTRODUCCIÓN

En la elaboración de la presente investigación relacionada con una empresa de servicios es necesario conocer la situación, sector actual de la misma y el campo que se desarrolla, considerando como principal circunstancia a los clientes reales y clientes potenciales al igual que el estudio del turismo de Ecuador, existe información estadística citada que resultan de vital importancia para empresa incluyendo el comportamiento de los clientes frente a agencias de viajes de turismo.

Las agencias de turismo al igual que cualquier entidad económica deben de llevar una adecuada organización que pueda valorar la oportunidad del proyecto y su viabilidad económica enfocándose en una visión, considerando diferentes técnicas y aplicando estrategias aprendidas durante el tiempo de estudio, es de vital importancia aludir que en la actualidad el marketing y dentro del mismo las ventas son la base fundamental en los negocios ya que generan rentabilidad además de la satisfacción de las necesidades y deseos de un cliente, en si crea un vínculo de comercialización enfocado en una comunicación con diferentes políticas comerciales que fundamentan la toma de decisiones, principalmente el cliente es la parte fundamental de dicha organización y a quien se dirige todos los esfuerzos

Para (López, 2009) la empresa es una combinación organizada de dinero y personas que trabajan por un mismo objetivo, que produce un beneficio material a todas las personas que han aportado dinero y a sus colaboradores. Sin embargo para (Sánchez , 2012) considera que es un conjunto de factores materiales y humanos coordinados en diversas tareas de producción, comercialización, financiación con el objetivo de ganar dinero. Entonces una empresa se considera el espacio físico o virtual donde las personas ponen en acción sus conocimientos y habilidades con el objetivo principal de satisfacer necesidades y generar fuentes de trabajo.

En la actualidad las empresas se ven forzadas a innovar y adoptar varias herramientas considerado por (Méndez Álvarez, 2009) como herramienta de gestión a la utilidad y aplicación de toda clase de tecnología involucrando el conocimiento general y objetivos de cada empresa.

La principal herramienta para la investigación es el Balanced Scorecard según (Méndez Álvarez, 2009) lo considera como un sistema de gestión que canaliza las energías, habilidades y conocimientos de todos los trabajadores dentro de la organización. No obstante (Kaplan & Norton, 2011) considera al cuadro de ando integrar como indicador de medición de resultados y de actuación de indicadores financieros y no financieros que son vitales para la toma de decisiones.

Los autores consideran la implementación del Balanced Scorecard en la operadora de turismo InfinityEcuador como una herramienta la cual ayudará a facilitar la atención de sus clientes y analizará los progresos obtenidos durante un lapso de tiempo.

Para la presente investigación se utilizó la siguiente metodología descrita a continuación: método inductivo que surge como respuestas a la necesidad de verificar las premisas establecidas por el método deductivo, al momento de las conclusiones se llega mediante este último, son válidas solo si se derivan de premisas verdaderas no menos importante el método analítico, también conocido como de análisis, es la operación mental que separa los elementos, para conocer cada una de sus partes y establecer relación. Como puede advertirse, el análisis está virtualmente vinculado con el método inductivo, pues cuando se examinan las partes de un universo, es posible inferir las características del mismo. (Elizondo , 2002, págs. 7-8)

La información obtenida de la empresa y de otras fuentes secundarias que han sido de gran ayuda es necesario plasmar el objetivo del Balanced Scorecard que a través de su implementación como herramienta de gestión administrativa en la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo InfinityEcuador, la misma contara con una estrategia comercial que le permita aprovechar los recursos al máximo de la manera más eficiente teniendo claro la generación de beneficios con una cuota de mercado alta.

DESARROLLO METODOLÓGICO

Ecuador nace un 13 de mayo de 1830 al constituirse como estado libre e independiente luego de separarse de Colombia donde éste territorio se denominó Distrito del Sur, Ecuador uno de los paraísos así considerados posee un clima muy variante que se puede experimentar cuatro estaciones el mismo día, sin embargo se define dos estaciones el invierno de diciembre a mayo cuyo clima es cálido y lluvioso y verano en los meses de junio a noviembre una temporada seca con temperaturas frescas, además está compuesto por regiones como: Costa, Sierra, Oriente, Galápagos, las mismas que poseen gran biodiversidad en cada una de ellas.

Ecuador ha sido considerado uno de los países que resaltan su ecosistema, cultura y gente amigable, catalogado como unos de los 10 mejores destinos turísticos en aventura.

El país se encuentra en un momento crucial, la declaratoria de los cielos abiertos por parte del Gobierno Central de Lenin Moreno es un incentivo importante para la industria turística y el transporte aéreo nacional e internacional, ya que permitirá mejorar la conectividad del país con el resto del mundo. (El Telegrafo, 2017)

Ecuador ha ampliado su economía en el sector turístico convirtiéndose en una fuente de crecimiento en reservas, hoteles y establecimientos de alojamiento para turistas y el más popular en Sudamérica.

Para (Ayala, 2017). Ecuador presenta un incremento del 84% en la demanda de visitantes durante el último año, Esos datos son de Virtuoso la red líder de viajes de lujo a escala

mundial, superado únicamente en esta lista por Australia y China, convirtiéndose así en el único país, el turismo en el Ecuador se encuentra en auge. El año 2018 reporta un incremento considerable en las diferentes ciudades del país. Las ciudades más visitadas por extranjeros forman parte de esta importante lista a nivel mundial: ver tabla N° 1

Tabla N°1: Ciudades más visitadas en el año 2018

Ciudad	Porcentaje de visitas
Quito	65%,
Galápagos	48%
Otavalo	60%

Fuente: Ecuavisa

Con respecto a la cantidad de extranjeros que ingresaron al país fue de 1'352.405 turistas y salieron 1'323.235 según datos de la dirección de migración, respecto al registro de turismo del 2017 se genera un 9.3% sobre el año anterior, el desplazamiento del turismo interno en el pasado año fue de 12.3 millones lo que generó una economía de 285.5 millones. (Suarez, 2018)

Ecuador se ha considerado como una fuente turística, visionando como empresa a explotar este recurso e incrementar la economía del país, la rentabilidad de la empresa se ve en la necesidad de dar a conocer la población de un mercado potencial para lo que se considera los siguientes datos ver tabla N° 2.

Tabla N°2: Población general del Ecuador

Población actual	16'855.304
Población masculina actual	8'439.938 (50.1%)
Población femenina actual	8'415.366 (49.9%)
Crecimiento poblacional este año	71.982

Fuente: INEC

Enfocándose a la ciudad de Riobamba en donde se encuentra la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo InfinityEcuador la misma cuenta con una población de 258.597 habitantes.

La operadora de turismo InfinityEcuador dedicada a la prestación de servicios como es la venta de: boletos aéreos nacionales e internacionales, tours dentro y fuera del país, se ha visto la necesidad como empresa de incrementar el volumen de ventas captando la atención del mayor número de clientes y por consecuencia sus ingresos, la empresa hace referencia que años atrás era bastante complicado que un particular reservara un vuelo, accediera a una gran oferta de hoteles o elaborara una ruta compleja por un país o incluso por diversos países y por ello que como empresa se quiere brindar la comodidad y seguridad a todos los clientes.

La empresa con la implementación de esta herramienta pretende organizar de mejor manera su funcionamiento y un eficiente desarrollo, que ayude a las prácticas gerenciales de planificación y de medición del desempeño para el mejoramiento tanto de los resultados operacionales, como el manejo financiero de la organización.

Las técnicas y herramientas deben comprometer la caracterización de la estrategia que debe seguirse con el fin de alcanzar el alto desempeño. Otro mecanismo naciente es la orientación hacia una visión sistémica de un ambiente de negocio en el que se pueda identificar tanto los roles, como las mismas necesidades de cada actor involucrado; lo que tendría como finalidad un replanteamiento de los esquemas evaluativos de resultados, al igual que la definición de estrategias en los negocios.

Los autores (Kaplan & Norton , 2007, pág. 23) consideran que el cuadro de mando proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para el sistema de gestión y medición estratégica. Según (Méndez , 2009) considera que es una herramienta de gestión, es una metodología utilizada por los niveles directivos de la organización, proporciona procesos y técnicas e información que al ser aplicados permiten ejecutar acciones que impactan la planeación, operación y control de la organización. Beneficio que los autores esperan en la operadora turística InfinityEcuador. De ahí el criterio de (Jiménez , 2005) que manifiesta que una operadora turística es una empresa rentable que genera un beneficio a la comunidad se basa en la comercialización y mezcla varios ingredientes para crear un producto de propiedades distintas a aquellas que originalmente tenían solo de los componentes del viaje.

A partir de esta base; se considera necesario implantar diferentes estrategias conocida como un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, mediante la adecuación entre los recurso, capacidades que posee la empresa y el entorno en el cual opera, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella. (Manuera & Rodríguez, 2007, págs. 33-34).

Mientras que para los autores (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2008) dan a conocer que la estrategia es un plan maestro para ganar una batalla que consiste en elegir el lugar y el momento de combate, así como las fuerzas necesarias para llevarlo a cabo. La decisión sobre el dónde, cuándo y con qué.

La estrategia de la empresa InfintyEcuador está orientada a las metas de la dirección de marketing que propone satisfacer los deseos y las necesidades de los consumidores, ofreciendo valor a sus clientes a cambio de un beneficio desempeñando, aplicando directrices que vayan en beneficio de su planificación estratégica que se enfocan en el planteamiento de

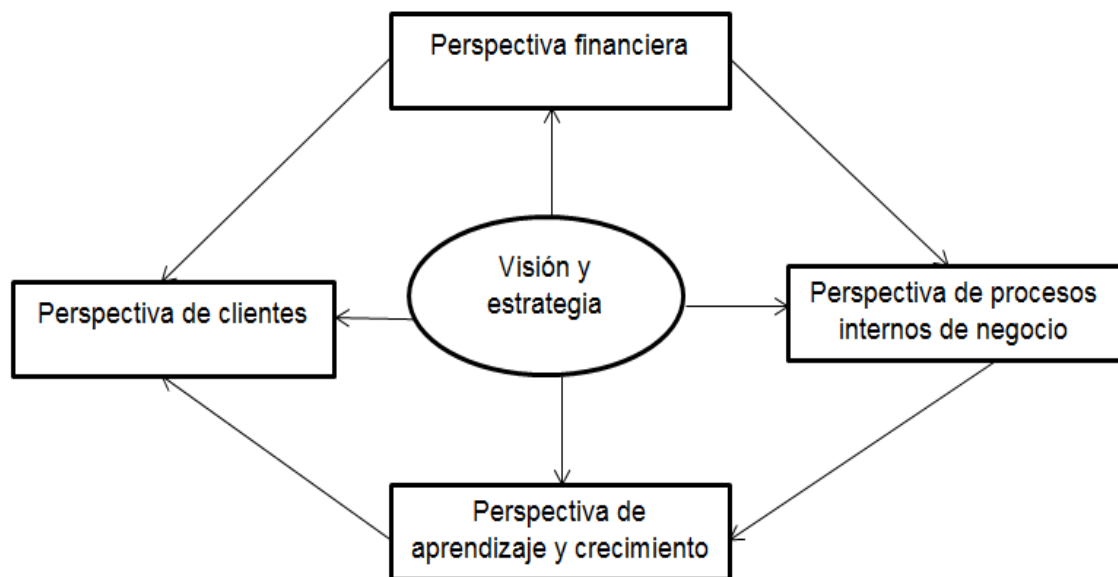
una ventaja competitiva la cual se generara en base al análisis de la competencia, la estrategia se planteara de acuerdo a los recursos y las capacidades de la organización y así lograr alcanzar las metas propuestas.

Es por ello que (Kaplan & Norton, pág. 2009) menciona que la aplicación del Balanced Scorecard complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medida de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la misma.

Los procesos internos dentro de la organización poseen una planificación para lograr satisfacer las necesidades de los clientes; como también los aspectos financieros. Es por ello que la metodología del análisis de las perspectivas permite el desarrollo y aprendizaje, para el correcto manejo de cada uno de ellos tanto internos como externos lo cual ayudara a la definición de los objetivos propuestos que se demuestran en el grafico mencionando las perspectivas del Balanced Scorecard de InfinityEcuador: ver gráfico N° 1.

Grafico N° 1: Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Balanced Scorecard de Kaplan y Norton

Las 4 perspectivas parten con una sola vision estrategica, se considera como primer punto el aspecto financiero que es aquella que contemplan los indicadores de la misma que no deben ser sustitos sino complementados con otros.

La siguiente perspectiva es la del cliente atreves de ellos se aumentan la capacidad competitiva de la empresa se aconseja definir el segmento objetivo y realizar un análisis del valor y calidad.

La perspectiva de procesos internos del negocio es la que distingue entre procesos de innovación, operaciones y servicio posventa.

Mientras que la de aprendizaje y mejora clasifica los activos relacionados con el aprendizaje y mejora en capacidad y competencia de las personas y en sistemas de información, considerando la cultura, clima, motivación para el aprendizaje y la acción. (Soret, 2007)

En la actualidad los modelos empresariales y de gestión se acentúan en la necesidad de obtención a una visión generalizada y global, es por ello que la aplicación del Balanced Scorecard permite detectar las deficiencias de la gestión empresarial llevando a cabo los aspectos que necesita reforzar por eso es necesario desarrollar las fases para la correcta implantación: ver gráfico N°2.

Grafica N° 2: Fases para la implantación de Balanced Scorecard



Fuente: (Amedola , 2012)

En la primera fase del concepto estratégico de la operadora turística InfinityEcuador se da a conocer su Misión que es brindar servicios turísticos que superen las expectativas de los clientes mediante un servicio confiable y que contribuya al desarrollo socio-económico de la Provincia de Chimborazo, minimizando los impactos que afectan al medio ambiente y logrando la satisfacción de nuestros clientes, considerando su visión de llegar a liderar como agentes de

viajes y operadores en la provincia de Chimborazo, posteriormente en el país y llegar a alcanzar la excelencia en la industria del turismo

Las oportunidades se encuentran latentes en un mercado donde el turismo, la afluencia de gente es lo cotidiano, entonces es necesario el compromiso del cliente interno para cumplir el trabajo de manera eficiente, demostrando ser un buen profesional y mantener la buena imagen de la empresa, lo que la cadena de valor quiere obtener considerando una herramienta metodológica, cuyo objetivo fundamental es la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva en un sector determinado, para ello se analizan y desagregan las actividades fundamentales que desempeña una empresa al diseñar, producir, vender y distribuir sus productos y servicios, de tal modo que se produzcan la generación de valor para los clientes (Berrozpe, 2012) ver gráfico N° 4.

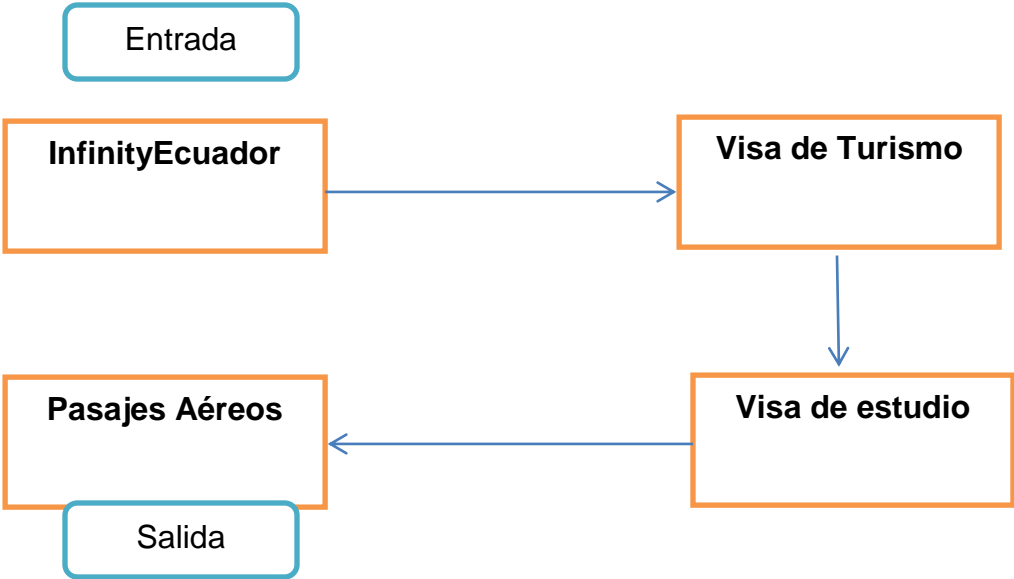
Grafico N° 4: Cadena de valor de InfinityEcuador

	Creación del producto	Promoción	Logística interna	Servicio del destino	Servicio post-venta	Valor añadido
Actividad primaria	-Rutas y círculos -Paquetes Turísticos -Visa estudiantil -Pasajes aéreos	-Publicidad al consumidor -Relación con los medios de comunicación -Relación con las operadoras turísticas	-Servicio de transporte y acogida -Seguridad	-Alojamiento -Tours -Actividades de recreación -Información turista y visa estudiantil	-Gestión de información obtenida -Retroalimentación de la organización	
Actividades de apoyo	Planificación del destino	Transporte publico	Planificación del destino	Relación publico privado		
	Gestión de los recursos humanos	Actitud amistosa hacia los turistas	Mejora de los conocimientos de los trabajadores	Creación de puestos de trabajo		
	Desarrollo de recursos y productos	Mejora del ambiente	Aprovechamiento de nuevos mercados y segmentos	Sistemas de calidad		
	Tecnología y sistema de información	Redes tecnológicas	Investigación de mercado	Sistemas informáticos		

La cadena de valor permite un análisis de las actividades primarias de apoyo, este modelo describe el desarrollo de las mismas dentro de la organización, lo cual genera valor al producto final como también una ventaja competitiva para la empresa.

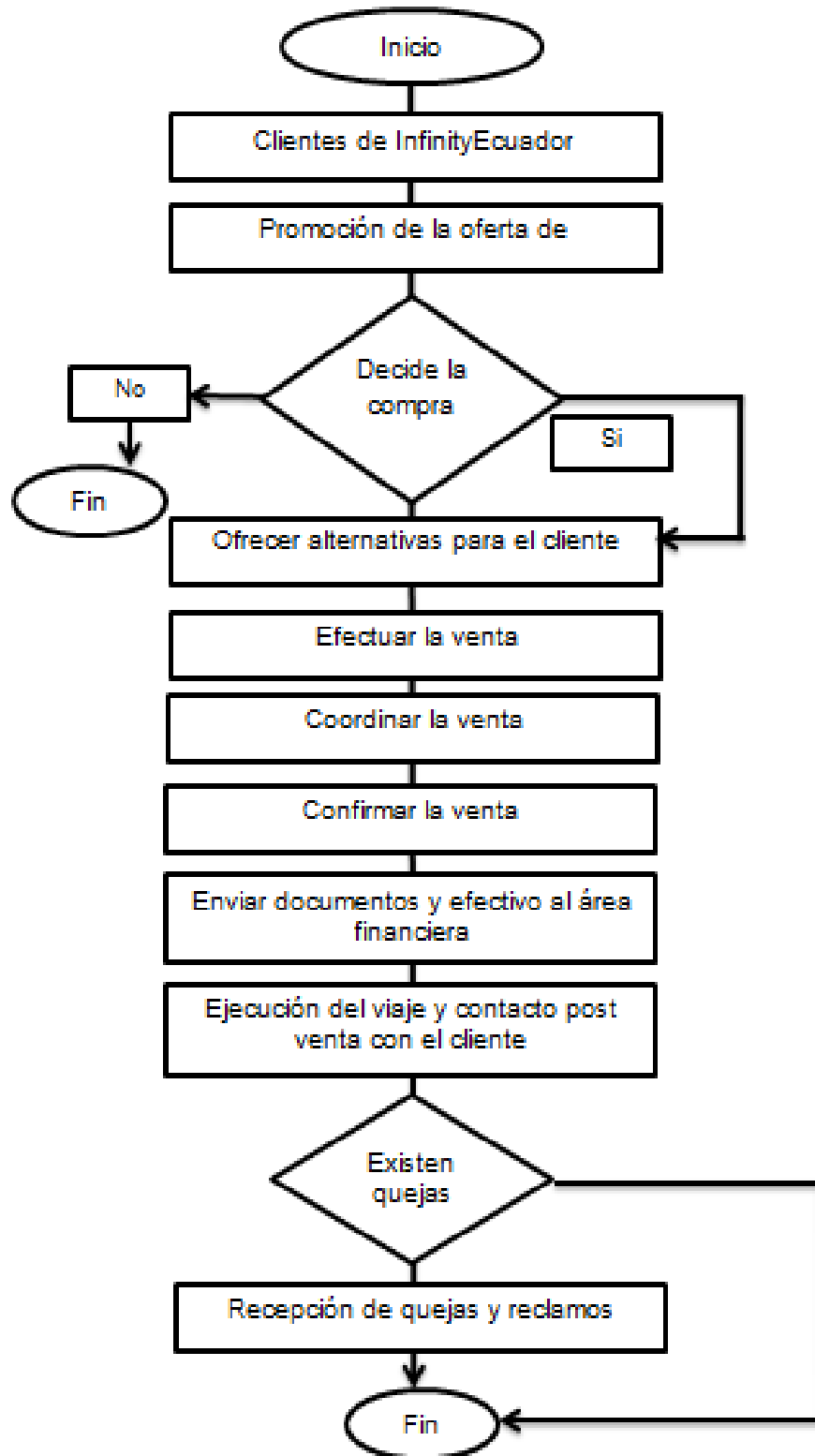
El flujo de procesos ofrece una descripción visual de cada una de las actividades que realiza la empresa con relación al turismo en cada uno de las etapas que describe con una simbología la función en cada una de las actividades implicadas en cada proceso las mismas que están unidas entre flechas demostrando la continuidad y la dirección de cada uno de ellos, el rectángulo representa la actividad llevadas a cabo, el rombo indica la decisión dentro de cada uno en donde se involucra el Si y el No, lo cual definirá si se continua o llega a su fin, el ovalo indica el inicio y el fin del flujo del procesos ver grafica N° 5.

Gráfico N°5: Flujo de procesos



Dentro de la aplicación del Balanced Scotcard se considera el mapa de procesos que consiste en la representación de las situaciones, hechos existentes dentro de cada uno, lo cual lleva una composición secuencial cronológica y el método de ejecución de cada una de las operaciones, es importante destacar que el diseño de los flujos de procesos permiten la definición, formulación y solución del problema: ver gráfico N° 6.

Grafico N°6: Diagrama de flujo de procesos Pasajes Aéreos



El objetivo es consolidar la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo InfinityEcuador como la mejor agencia de viajes en el mercado y alcanzar el mayor volumen en ventas posibles, con un personal capacitado para brindar la mejor atención a los clientes, provocando en estos la fidelidad a la marca al crear una imagen corporativa apropiada que genere el posicionamiento de la misma en el mercado de operadoras turísticas

La tercera fase de metas y objetivos, la Agencia de Viajes busca la satisfacción de las necesidades de turistas nacionales y extranjeros, por medio de asesorías profesionales que le permite al cliente desplazarse a diferentes destinos con boletos aéreos, seguro de viajes y hospedaje incluidos de acuerdo al tipo de necesidades que el cliente lo solicite, cumpliendo básicamente una función mediadora.

La cuarta fase se ve involucrada la comunicación, implantación y automatización es preciso que dentro de esta fase se involucre la estrategia debido a que esto lograra medir el cumplimiento de los objetivos, por lo que el Balanced Scorecard permite ser una herramienta de medición de los mismo al igual que es un apoyo para el mando general de la empresa logrando medir el desempeños de cada uno de los funcionarios.

El modelo de Balanced Scorecard permite el análisis de la perspectiva de acuerdo con los objetivos planteados es por ello que en cada uno de los mismos se plantean indicadores de gestión para lo cual lograra verificar el cumplimiento de cada uno de ellos y así poder identificar las falencias de parte de la organización y obtener resultados que generen impacto en la misma ver tabla N° 3 y 4.

Tabla N° 3: Modelo cuantitativo de Balanced Scorecard

InfinityEcuador									
<i>Balanced Scorecard</i>									
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Responsable	Peso	Meta	Actual	Cumplimiento %	Puntos	Semáforo
				28				34,6	
Financiero	Alcanzar resultados financieros y sostenibles	Rentabilidad del producto	Finanzas	10	0,25	0,22	88	8,8	88
		Costo de logística	Finanzas	9	0,35	0,33	94	8,5	94
		Índice de comercialidad	Finanzas	9	0,45	0,44	98	8,8	98
		Utilidad operativa del ingreso	Finanzas	9	0,19	0,18	95	8,5	95
				18				17,6	
Clientes	Mejorar la imagen corporativa de la empresa	Evolución Positiva o negativa de la imagen corporativa	Recurso Humano	9	0,23	0,22	96	8,6	96
		Índice de calidad del servicio	Recurso Humano	9	0,15	0,15	100	9,0	100
				26				20,3	
Interna o de	Obtener el	Calidad del producto	Recurso Humano	9	0,50	0,46	92	8,28	92

procesos	rendimiento esperado y la satisfacción de los clientes	Tiempos de entrega	Recurso Humano	8	0,45	0,30	67	5	67
		Indicadores de seguridad	Recurso Humano	9	0,50	0,37	74	6,66	74
				28				23,2	
Desarrollo	Habilidad para mejorar y aprender	Formación y preparación de los empleados	Recurso Humano	10	0,45	0,35	78	7,8	78
		Satisfacción y productividad	Recurso Humano	9	0,35	0,35	100	9,0	100
		Salarios e incentivos	Recurso Humano	9	0,25	0,20	80	7,2	80
				100				95,7	

Tabla N° 4: Visualización de resultados del modelo Balanced Scorecard

VISUALIZACION DE RESULTADOS	
SEMAFORO	% DE CUMPLIMIENTO
EXCELENTE	92% a 100%
REGULAR	60% a 91%
MAL	0% a 59%

Dentro del modelo cuantitativo de Balanced Scorecard es importante mencionar que la aplicación de la matriz de medición de procesos, permitirá establecer a la empresa InfinityEcuador una perspectiva financiera dentro de los indicadores nombrados. Además, describir el nivel de rendimiento que visualiza los resultados obtenidos que va desde un rango de excelente, regular y malo basándose en este lineamiento la empresa presenta los siguientes resultados de medios de excelencia con un 98% en el índice de comercialidad, enfocado en la perspectiva cliente planteando así mejorar la imagen corporativa permitiendo incluirse en el rango de excelencia del 100% dentro del índice de calidad del servicio.

La perspectiva interna o de procesos le va a permitir a la empresa InfinityEcuador obtener un rendimiento positivo en la satisfacción de los clientes con un 92% en la prestación de calidad del producto, en la perspectiva de desarrollo permite mejorar la habilidad de aprendizaje por parte de los empleados con una aceptación del 100% en la satisfacción y productividad. Se demuestra mediante este estudio en la empresa de turismo InfinityEcuador que la herramienta de gestión Balanced Scorecard mejora cada uno de sus componentes logrando una eficiencia y excelencia interna, además establecer diferencia administrativa con relación a la competencia entre las operadoras vigentes.

CONCLUSIÓN

- Atendiendo al sector en que se desempeña la empresa se ha observado que el turismo es un factor para combatir la crisis económica que atraviesa el país, por lo que prevé una gran oportunidad para las empresas turísticas ya que puede recuperar y comenzar a captar clientes, utilizando las diferentes herramientas correctamente.
- El Balanced ScoreCard es la herramienta o modelo de gestión que aportará a las diferentes empresas a potenciar, contrarrestar y conocer de mejor manera las estrategias, capacidades, desde diferentes directrices que poseen las operadoras turísticas, en este caso InfinityEcuador considerando así su aplicación dentro de la empresa con el objetivo de enfocarse en las ventas generando una rentabilidad permanente. Este modelo podrá ser un referente para otras empresas de similares características.

BIBLIOGRAFÍA

- Amedola , L. (s.f.). *Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos* . Valencia : Universidad Politécnica de Valencia .
- Berrozpe, A. (2012). *La Cadena de Valor de los Operadores Logísticos* . Madrid : ESIC EDITORIAL.
- Elizondo , A. (2002). *Metodología de la investigación contable*. México : COPYRIGHT.

- Enrique, A., Madroñero, g., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La Planificación de la Comunicación Empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions.
- Jiménez , E. (2005). *Producción y Venta de Servicios Turísticos en Agencias de Viajes* . Madrid : Pined Spain.
- Kaplan , R., & Norton , D. (2007). *The Balanced Scorecard* . Harvard Business .
- Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *El cuadro de mando integral* . Madrid: Pearson.
- Kaplan, R., & Norton, D. (s.f.). *Balanced Scorecard*. Harvard Business.
- López, F. (2009). *La empresa explicada de forma sencilla*. Barcelona: Talleres gráficos Vigor.
- López, F. (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla*. España: Libros de cabecera.
- Manuera, J., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de Marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Méndez , C. (2009). *Tecnologías y Herramientas de Gestión*. Bogotá: Universidad el Rosario.
- Méndez Álvarez, C. E. (2009). *Tecnologías y herramientas de Gestión*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Millan, A., Molina, A., Lorenzo, C., Blazquez, J., Cordente, M., & Gomez, M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. España: Esic Editorial.
- Sánchez , J. (2012). *Principios Básicos de la Empresa*. España: Visión Libros.
- Soret, I. (2007). *Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa* . Madrid : ESIC EDITORIAL .
- Suarez, J. (2018). Ecuador Turístico: cifras y datos que debes saber. *Ecuavisa*, 35.
- Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la Práctica*. Argentina: Printed Argentina .

Curriculum Vitae

-

.D.E. Jorge Álvarez Calderón PhD

Ing. de Empresas Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Master en Dirección de Empresas Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

PhD. En Ciencias económicas Universidad de la Habana, docente principal en la Facultad de Administración de Empresas en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Miembro del Comité de Historiadores del Ecuador

M

-

Sc. María Miranda

M

Ing. de la facultad de Industrias Pecuarias de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Escuela.

-

Andrea Paca Quispillo

A

Estudiante de la Escuela de Ingeniería en Marketing de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

-

Diana Guevara Garofalo

D

Estudiante de la Escuela de Ingeniería en Marketing de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.