



**REPÚBLICA DEL ECUADOR  
UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA  
CARRERA INGENIERÍA EN TURISMO**

**TESIS DE GRADO**

**TÍTULO:**

***"DISEÑO DE ESTRATEGIA DEL DESARROLLO TURÍSTICO  
DEL CANTÓN SANTA CLARA". PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO EN INGENIERÍA EN TURISMO"***

**AUTOR:**

**Bolívar Rubén Lascano Andrade**

**TUTOR:**

**Dr. C. Vladimir Vega Falcón**

**Puyo, Julio del 2009**

**PUYO-ECUADOR**



# **REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA**

**CARRERA INGENIERÍA EN TURISMO**

**TÍTULO:**

"Diseño de estrategia del desarrollo turístico del cantón Santa Clara". Previo  
a la Obtención del Título en Ingeniería en Turismo

**AUTOR:**

Bolívar Rubén Lascano Andrade

**TUTOR:**

Dr. C. Vladimir Vega Falcón

Puyo, Julio del 2009

**PUYO-ECUADOR**

## CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Bolívar Rubén Lascano Andrade, egresado de la Carrera de Ingeniería en Turismo de la Universidad Estatal Amazónica, soy responsable de las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación sobre el tema: DISEÑO DE ESTRATEGIA DEL DESARROLLO TURÍSTICO DEL CANTÓN SANTA CLARA, y manifiesto que los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Estatal Amazónica.

Atentamente,

Bolívar Rubén Lascano Andrade

**AUTOR DE LA TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

*Permitiéndome invocar el nombre de mi Dios y darte gracias, que mediante su fe y su amor medio la fuerza necesaria para levantarme en los momentos más duros de mi vida permitiéndome alcanzar mis objetivos.*

*A mis padres, y a mis hermanos les agradezco el esfuerzo brindado día a día hacia mi persona para que me supere y alcance mis metas, ellos son y serán pilares fundamentales en mi formación, personal y profesional.*

*Con todo afecto mi profundo agradecimiento y reconocimiento a todas las distinguidas Autoridades, Directivos y Profesores de la Universidad Estatal Amazónica, quienes pusieron en nuestras manos el conocimiento intelectual, técnico y las destrezas de esta, nuestra nueva profesión.*

*A mi tutor Dr. C. Vladimir Vega Falcón, quien con su vocación, paciencia y su luz de saberme guió en la culminación de la presente investigación.*

## DEDICATORIA

*Esta investigación es dedica,  
Para mi Dios, mi familia, mi mujer, mi hijo,  
Amigos y compañeros,  
Que con su paciencia y comprensión,  
Hicieron posible la culminación de mi gran anhelo,  
En mi nueva etapa de vida.  
A mis docentes de Carrera, que su inteligente sabiduría y  
Enseñanza día a día me inculcaron,  
A luchar por mis metas y jamás rendirme sin  
Antes alcanzarlas.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>I RESUMEN</b>		
<b>CONTENIDO</b>		<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>		1
<b>CAPITULO 1</b>	<b>MARCO TEÓRICO SOBRE ESTRATEGIA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	5
1.1	Marco teórico sobre estrategia	5
1.1.1	Evolución de la estrategia	5
1.1.2	Definición de estrategia	6
1.2	Marco teórico sobre Cuadro de Mando Integral	13
1.2.1	Evolución histórica	13
1.2.2	Definición del Cuadro de Mando Integral	18
1.2.3	Componentes del Cuadro de Mando Integral	20
1.2.4	Modelo de Cuadro de Mando Integral	24
<b>CAPITULO II</b>	<b>ANÁLISIS COMPARATIVOS DE DIVERSAS METODOLOGÍAS DE DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.</b>	27
2.1	Proceso de evolución de un CMI.	27
2.2	Breve comparación entre las diversas metodologías de diseño del Cuadro de Mando Integral.	43
2.3	Selección y análisis de la metodología o procedimiento de Cuadro de Mando Integral a utilizar en la investigación.	47
<b>CAPITULO III</b>	<b>DISEÑAR UNA ESTRATEGIA SOPORTADA EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DE TURISMO EN EL CANTÓN SANTA</b>	50
3.1	Caracterización de Ecuador	50
3.2	Caracterización de la Amazonia	51
3.3	Caracterización de la provincia de Pastaza	52
3.4	Caracterización del cantón Santa Clara	53
3.5	Planeación Estratégica y Cuadro de Mando Integral en el cantón Santa Clara	57
<b>CONCLUSIONES</b>		86
<b>RECOMENDACIONES</b>		87
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CAPÍTULO 1</b>		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Evolución histórica del empleo del concepto Estrategia	6
Tabla 2	Evolución histórica de las tendencias de la estrategia	8
Tabla 3	Términos claves empleados por los autores en el concepto estrategia	9
Tabla 4	Relación de autores según su definición del Cuadro de Mando Integral	18

<b>CAPITULO!!</b>		<b>Pág.</b>
Tabla 5	Comparación de las metodologías de CMI.	44

<b>CAPITULO III</b>		<b>Pág.</b>
Tabla 6	Fases del procedimiento CETUM	57
Tabla 7	Cronograma de Actividades	58
Tabla 8	Valores	63
Tabla 9	Actores Internos y Externos	65
Tabla 10	Tendencia del entorno externo (Oportunidades y Amenazas)	66
Tabla 11	Factores claves	67
Tabla 12	Tendencia del entorno interno (Fortaleza y Debilidad)	68
Tabla 13	Análisis y reflexión de la Matriz FODA	69
Tabla 14	Prioridad de los factores claves	71
Tabla 15	Perspectivas y sus indicadores	76
Tabla 16	Sistema de Información	81

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>1 CAPITULO 1</b>		<b>Pág.</b>
<b>Gráfico 1</b>	<b>Comportamiento de los términos claves empleados por los autores en el concepto estrategia</b>	<b>11</b>
<b>Gráfico 2</b>	<b>Antecedentes del Cuadro de Mando Integral</b>	<b>17</b>
<b>Gráfico 3</b>	<b>Proceso de Cuadro de Mando Integral.</b>	<b>25</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CAPITULO III</b>		<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>73</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>1 CAPITULO II</b>		<b>Pág.</b>
Figura 1	Evolución del CMI	<b>27</b>
Figura 2	Amat Salas & Dowds	<b>28</b>
Figura 3	AECA	<b>29</b>
Figura 4	Kaplan y Norton	<b>30</b>
Figura 5	Olve, Roy y Wetter	<b>31</b>
Figura 6	Biasca y López	<b>32</b>
Figura 7	Nogueira Rivera	<b>33</b>
Figura 8	Servicios	<b>34</b>
Figura 9	S.A.1983-22004	<b>35</b>
Figura 10	Carmen Jorge (2005).	<b>36</b>
Figura 11	RECIT	<b>37</b>
Figura 12	Katzen	<b>38</b>
Figura 13	Gestión Estratégico	<b>39</b>
Figura 14	Metodología IRIS	<b>40</b>
Figura 15	Gerencia SEPSA Cienfuegos	<b>41</b>
Figura 16	CMI Málaga	<b>41</b>
Figura 17	McNair, Lynch y Cross	<b>42</b>
Figura 18	Fases del Procedimiento CETUM	<b>43</b>

<b>CAPÍTULO III</b>		<b>Pág.</b>
Figura 19	Mapa estratégico	<b>74</b>

## RESUMEN

El desarrollo de un turismo sostenible constituye una prioridad para la Amazonia Ecuatoriana, para lo cual se necesita el diseño e implementación de estrategias que de forma integral le den seguimiento a la gestión turística en cada territorio. Santa Clara es un cantón que a pesar de su potencial, no ha logrado resultados relevantes en materia turística, lo cual ha estado influenciado en alta medida por la carencia de una efectiva estrategia, lo cual motivó el presente trabajo. Por lo tanto, el problema científico que enfrentó la presente investigación fue la ausencia de un diseño estratégico para el desarrollo turístico en el cantón Santa Clara, apoyado en metodologías o procedimientos que permitan encauzar y darle seguimiento a su desarrollo. A partir de este problema, se elaboró la hipótesis de que si se diseña una estrategia para el desarrollo del turismo en el cantón Santa Clara, apoyada en un Cuadro de Mando Integral (CMI), se contará con una potente herramienta de gestión para darle seguimiento al avance turístico de este territorio.

El objetivo general trazado fue diseñar una estrategia soportada en un Cuadro de Mando Integral para el desarrollo turístico del cantón Santa Clara. A partir del mismo, se definieron diversos objetivos específicos: 1- Definir el estado del arte y de la práctica sobre Estrategia y Cuadro de Mando Integral. 2- Elaborar un análisis comparativo de metodologías y procedimientos para el diseño e implementación de un Cuadro de Mando integral. 3- Seleccionar la metodología o procedimiento a utilizar en el cantón Santa Clara. 4- Caracterizar la región objeto de la investigación. 5- Diseñar una estrategia soportada en un Cuadro de Mando integral para el desarrollo de turismo en el cantón Santa Clara.

Se utilizaron métodos, técnicas y herramientas, que lograrán sintetizar los resultados, con el auxilio de indicadores, tablas, figuras y gráficos. Entre estas se destacan: Método inductivo-deductivo; Entrevistas; Encuestas; Análisis documentales; Análisis del entorno; Matriz FODA; Mapa estratégico, Matriz del Cuadro de Mando Integral; etc. El resultado obtenido fue: estudio del estado del arte y la práctica sobre estrategia y Cuadro de Mando Integral; análisis comparativo de las metodologías y procedimientos para diseñar la estrategia soportada en un CMI; diseño de la estrategia para el cantón Santa Clara; y diseño de un Cuadro de Mando Integral para este propio territorio. **PALABRAS CLAVE: Estrategia; Visión; Objetivos; Cuadro de Mando Integral; Indicadores; Turismo.**

## **SUMMARY**

Sustainable Tourism development constitutes a priority for Ecuadorian Amazon Región, therefore it's necessary the design and implementation of strategies to follow up in the integral way touristic management in each territory.

Santa Clara is a cantón which despite of its potential, it has not achieved relevant results in touristic field, being the result of the lack of an effective strategy, this is the reason of this research.

Therefore, scientifically the problem that it faces the research was the lack of a strategic design for touristic development in Santa Clara cantón, supported by methodologies and procedures in order to guide and to follow its development from these problems, it was done the hypothesis to design a strategy to develop tourism in Santa Clara, supported by an Integral Control Framework, it will count with a strong tool to manage the touristic development in the place.

The general objective outlined was to design a supported strategy in the Integral Control Framework to develop tourism in Santa Clara. Starting for them, it was defined some specific goals. 1- Define the state of art and practice about strategy and Integral Control Framework. 2- Outline a comparative analysis about methodologies and procedures to design and implement an Integral Control Framework. 3- Selecting a methodology or procedure to use in Santa Clara cantón. 4- Characterize the region, matter of the research. 5- Design a supported strategy in the Integral Control Framework to develop tourism in Santa Clara.

It was used methods, techniques and tools, which will synthesize results helped by indicators, tables, figures, graphs. Among them are highlighted Inductive-Deductive method, Interviews, surveys, document analysis, environment analysis, FODA Framework, strategic map, Integral Control Framework Matrix; etc.

The obtained result was: study of art and practice about strategy and Integral Control Framework; comparative analysis about methodologies and strategies to design the supported strategy in an ICF, designing a strategy for Santa Clara cantón and ICF for this territory.

**KEY WORDS: Strategy, Vision, Objectives, Integral Control Framework, Indicators.**

## INTRODUCCIÓN

El turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) 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. Durante varios años México ha sido el destino más visitado por el turismo internacional en América Latina. Los ingresos provenientes del turismo internacional son una importante fuente de divisas para varios de los países de América Latina, y representa un porcentaje importante del Producto Interno Bruto (PIB) y de las exportaciones de bienes y servicios, así como una importante fuente de empleo. Según la evaluación realizada por el Foro Económico Mundial (FEM), varios de los países de América Latina todavía presentan deficiencias en las áreas de infraestructura y el marco jurídico, pero son muy competitivas en los aspectos relativos a recursos culturales y naturales, factores por los que resulta atractivo realizar inversiones o desarrollar negocios en el sector de viajes y turismo de los países de la región.

En el año 2007 arribaron a Ecuador aproximadamente 953.000 turistas internacionales, cifra insuficiente, teniendo en cuenta el gran potencial de recursos con los que dispone.

A nivel de país, Ecuador ha diseñado una estrategia para el desarrollo sostenible de su turístico con vistas al año 2020, lo que se conoce como PLANDETUR 2020; por lo que a partir del mismo cada territorio debe diseñar su propia estrategia.

La Región Amazónica Ecuatoriana y en lo particular la provincia de Pastaza y el cantón Santa Clara, necesitan encaminar su turismo por los senderos de una *adecuada* estrategia que permita aprovechar sus abundantes recursos, siendo esta la fuente de inspiración para desarrollar la presente investigación, que particulariza su desarrollo en el cantón Santa Clara.

El cantón Santa Clara fue creado el 2 de enero del año 1992, con los mismos límites y extensión que correspondían a la parroquia *Santa Clara*, por lo que hasta febrero del 2003 que se crea la nueva parroquia San José, el cantón Santa Clara tenía una sola parroquia, la parroquia que hacía de urbana y rural a la vez. Por ello cuando hablamos de la historia del cantón, hemos de trasladarnos a la historia de la parroquia Santa Clara.

El cantón Santa Clara tiene una extensión de 308 Km<sup>2</sup> y se encuentra situado en la región central amazónica ecuatoriana, al este del país, al noreste de la provincia de Pastaza, Km. 40 desde Puyo, a una altitud de 595 m.s.n.m. y una extensión de 402 Km<sup>2</sup>. Tiene una población de aproximadamente 4.830 habitantes, entre mestizos e indígenas que se dedican a la agricultura y ganadería. Este cantón cuanto con

numerosos recursos naturales como cascadas y bosques, y culturales como comunidades indígenas que pueden potencializar el desarrollo de actividades turísticas.

Geográficamente el cantón está definido por las siguientes coordenadas 77° 58 16 hasta aproximadamente 77° 47 47 de longitud oeste y desde 1° 110 3300 hasta alrededor de 1° 20 42 de latitud sur.

El turismo en el cantón Santa Clara se realiza en forma empírica por parte de algunos sectores vinculados al turismo, carece de un diagnóstico exhaustivo de los atractivos turísticos y las posibles potencialidades turísticas del cantón, por lo que no se fundamenta en estrategias que permitan el fortalecimiento y desarrollo de las actividades turísticas.

A nivel de cantón, Santa Clara necesita integrarse a la estrategia del país y a la de la provincia de Pastaza. Respecto a esta última se puede afirmar que se ha integrado satisfactoriamente, pues en ambos casos se trabajó con el mismo procedimiento (Procedimiento CETUM) y además se elaboró por el mismo equipo de trabajo. Además, el Cuadro de Mando integral constituyó un importante elemento común entre ambas.

Ante esta situación, el **problema científico** de la presente investigación se define de (a siguiente forma:

### **Ausencia de estrategia para el desarrollo turístico en el cantón Santa Clara.**

El autor entiende por desarrollo turístico, el perfeccionamiento que se alcance dentro de la esfera turística, pero de forma sostenible, impactando a su vez en el progreso de la comunidad del territorio.

A partir de este problema, se elaboró la siguiente **hipótesis: Si se diseña una estrategia para el desarrollo del turismo en el cantón Santa Clara, se contará con una valiosa herramienta de gestión para darle seguimiento al avance turístico de este territorio.**

**El objetivo general** trazado fue: **Diseñar una estrategia soportada en un Cuadro de Mando Integral para el desarrollo turístico del cantón Santa Clara.**

A partir del objetivo general, se definieron diversos **objetivos específicos:**

- 1. Definir el estado del arte y de la práctica sobre Estrategia y Cuadro de Mando Integral.**
- 2. Elaborar un análisis comparativo de metodologías y procedimientos para el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral.**

3. **Seleccionar la metodología o procedimiento a utilizar en el cantón Santa Clara.**
4. **Caracterizar la región objeto de la investigación.**
5. **Diseñar una estrategia soportada en un Cuadro de Mando Integral para el desarrollo de turismo en el cantón Santa Clara.**

Los objetivos propuestos condicionan que el trabajo se estructure de la siguiente forma:

Un **primer capítulo** de corte teórico, donde se analizarán los fundamentos y conceptos sobre Estrategia y Cuadro de Mando Integral.

Un **segundo capítulo**, en el cual se realizará un análisis de las metodologías y procedimientos para diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral,

seleccionándose una de ellas para el desarrollo de la presente investigación.

Un **tercer capítulo**, donde se diseñará la estrategia soportada en un Cuadro de Mando Integral, para el desarrollo de turismo en el cantón Santa Clara.

Sobre esta base, posteriormente se presentarán las **Conclusiones** y

**Recomendaciones** del trabajo, relacionándose la **Bibliografía** consultada y los **Anexos** necesarios para una mayor comprensión de la exposición.

A través de la investigación se utilizarán un conjunto de métodos, **técnicas** y **herramientas**, que lograrán sintetizar los resultados, con el auxilio de indicadores, tablas, figuras y gráficos. Entre estas se destacan:

#### **Métodos:**

- **Método inductivo-deductivo:** se obtendrán los conocimientos o experiencias aplicados en otros lugares, fundamentalmente de la propia provincia con el fin que permita el mejoramiento continuo del proyecto a cumplir.
- **Método experimental:** permitirá la corrección de errores en el transcurso del tiempo, mejorando el diseño del proyecto a ejecutar.

#### **Técnicas a emplear:**

- Entrevista.
- Encuestas, cuestionario.
- Análisis documentales.

#### **Herramientas Básicas:**

- Análisis del entorno.
- Matriz FODA.
- Mapa estratégico.
- Matriz del Cuadro de Mando Integral.

- Cuadro de Mando Integral.

**El resultado esperado** es el siguiente:

- **Teórico:**
- Estudio del estado del arte y la práctica sobre Estrategia y Cuadro de Mando Integral.
- v Análisis comparativo de las metodologías y procedimientos para diseñar la estrategia soportada en un Cuadro de Mando Integral.
- **Práctico:**
- s Diseño de la Estrategia para el cantón Santa Clara.
- v Diseño de un Cuadro de Mando Integral para este propio territorio.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO SOBRE ESTRATEGIA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El presente capítulo tiene como objetivo definir el estado del arte y de la práctica sobre Estrategia y Cuadro de Mando Integral.

## **1.1 MARCO TEÓRICO SOBRE ESTRATEGIA**

### **1.1.1 EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

En el presente epígrafe se expone la evolución histórica del concepto estrategia (ver Tabla 1). El término estrategia es de origen griego. Estrategeia, estrategos o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

Su evolución se inicia hace 300 años antes de nuestra era, con el libro de Tsun Tzu<sup>1</sup> "El Arte de la Guerra", en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y (a política en la guerra).

En el mundo helénico, que se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides. Ellos marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar; en Roma se tienen a Polibio, Plutarco y Tito Livio que relataron sus experiencias estratégicas. El máximo representante de esta era se considera al Emperador Julio César. Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro "El Príncipe" hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos para poder asegurar la existencia del Estado.

Con la Revolución Francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Kart Von Clausewitz, el que en su obra "De la Guerra", sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales. Sin embargo, Clausewitz, en su libro III<sup>2</sup> define que *la* estrategia es el uso del encuentro para alcanzar el objetivo de la guerra. Los creadores y modernizadores de la estrategia llamada la estrategia total son Liddell Hart, Fuller, Collins y sobre todo el Francés Beaufre. Dentro de esta concepción estratégica han surgido hombres como August Von der Heydte con su excelente obra "La Guerra Irregular Moderna" que describe cómo se ha pasado a una concepción totalizadora de la estrategia, en la que el objetivo de ésta es "básicamente, provocar

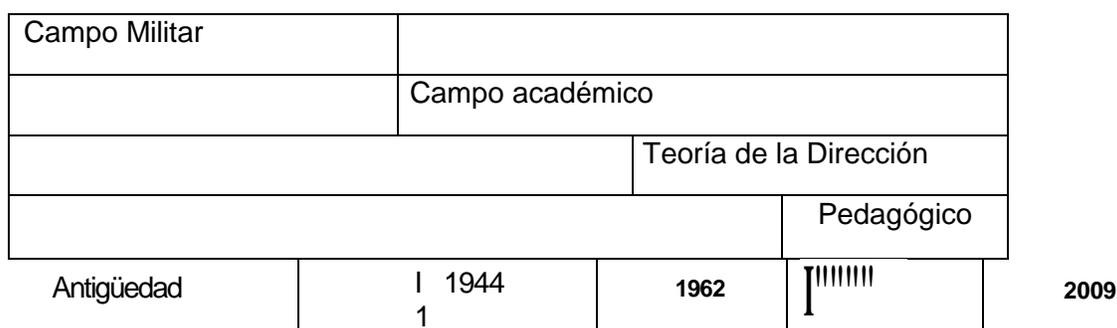
1 <http://www.gorinkai.com/textos/suntzu.htm>

2 El libro es Titulado "Sobre La Estrategia En General", Capítulo I: La Estrategia, Pag.97.

cierta reacción psicológica de parte del adversario'Xomo se puede notar, en las definiciones iniciales el concepto "estrategia" fue tomado a partir de la actividad militar. El concepto "estrategia" se introduce en el campo académico desde 1944 con la teoría de los juegos<sup>3</sup> por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 y expuesto en el libro de Igor Ansoff (1965), "Estrategias Corporativas".

En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, entronizado con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, etc.) abordada por los autores Chawich C. B (1987), Betancourt (1995), Riveira A. y Seviüano M. L (1995), i,abarrerá S. A. (1996), Serra R. (1993), Ortiz E. (1995), Marino M. (1995) y Augier A. (1995). Como se puede apreciar el empleo del término viene avanzando desde el campo militar al área humanística.

**Tabla 1: Evolución histórica del empleo del concepto Estrategia**



Fuente: modificada de Guillermo Armando Ronda Pupo y José Ángel Marcané Laserra. Libro de apuntes sobre Dirección Estratégica: 2003.

### 1.1.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

En el presente epígrafe se exponen diferentes conceptos de estrategia, los mismos que permiten entender las desigualdad de criterios entre los autores en el transcurso del tiempo (ver **ANEXO 1**).

A partir de estas conceptualizaciones el autor de esta investigación, en concordancia con Ronda Pupo, ha realizado una valoración entre los diferentes autores, elaborados

<sup>3</sup> Son aquellos juegos o entretenimientos en los que, el factor de la inteligencia, habilidades técnicas y planificación y despliegue, pueden hacer predominar o impulsar al jugador hacia la victoria del juego.

entre los años 1962 al 2007, la selección se realizó teniendo en cuenta los conceptos más citados en la literatura internacional, permitió definir tres grupos:

*p* El grupo I que reúne a los conceptos relacionados con (a interacción empresa entorno Drucker (1954), Tabatorni y Jamiu (1975), Ansoff (1976), Hoffér y Schendel (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1994), Harper y Linch (1992), Saravia (1994), Fred (1994), Certo (1994), Ogliastri (1994), Londoño (1995) y Belohlavek (1997), Chacón (1999).

Los mencionados autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad de una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización a un entorno turbulento y que garantice la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes. De los autores anteriormente citados, siete son de procedencia norteamericana (78 %) y la etapa de mayor elaboración de definiciones de este grupo fue en la década del 90 del siglo XX (70 %), lo que pudiera estar dado a causa de la crisis económica, el incremento de la competencia y el desarrollo acelerado de la tecnología, lo que trae como consecuencia, la necesidad de elevar el nivel de proactividad en las organizaciones.

El grupo II presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales. Chandler (1962) (1965), Andrews (1962), Menguzzatto y Renau (1984), Halten (1987), Stoner (1989), Koontz (1991), Steiner (1991), Porter (1992), Bounds (1994), Lambin (1994), Londoño (1995) Belohlavek (1996), Navarro y Álvarez (1997). Este grupo evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1962 y argumentan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. Al igual que el anterior grupo, la mayoría de los autores son norteamericanos (67 %) y los términos aparecen dispersos. A diferencia del grupo I, en éste, los conceptos no están agrupados, sino que están dispersos, lo que evidencia que los mismos surgen durante el proceso de elaboración de los modelos de dirección estratégica desde 1962 al 1997. Esta etapa define el período de auge de la dirección estratégica en el mundo.

El grupo III tiene las definiciones que centran la atención en el término competencia. Quinn (1991), Porter (1992), Mintzberg (1987<sup>a</sup>), (1987b), (1990), (1994), (1997), Y Mintzberg & Lampel (1999), Ohmae (1993), Harper y Linch (1992), Ogliastri (1994), .Navarro y Álvarez (1997). Como se aprecia, esta tendencia se acentúa en la década del 90 del siglo XX. La evolución de estrategia según su tendencia al pasar de los años (ver Tabla 2).

Los conceptos de este grupo se refieren a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla, como aspecto negativo se le critica la sobre valoración del factor competencia, la violencia, así como subestiman los valores. El auge de esta tendencia se corresponde con el auge del neoliberalismo en el mundo, protagonizado por la superioridad de Estados Unidos.

El análisis realizado permitió establecer que el país donde mayor cantidad de definiciones del concepto "estrategia" se han elaborado es Estados Unidos (61 %), así como la última década del siglo XX la etapa que más conceptos de dirección estratégica se elaboraron en el mundo y que los términos entorno (25 %), objetivos (22 %) y competencia (14 %), los más empleados en los mismos.

**Tabla 2: Evolución histórica de las tendencias de la estrategia**

Antigüedad	Competencia Campo Militar						
				Interacción Organización Entorno			
					Obj. Organizacionales		
						Competencia	
	1954		1962		1990		2007

Fuente: modificada de Guillermo Armando Ronda Pupo y José Ángel Marcané Laserra. Libro de apuntes sobre Dirección Estratégica: 2003.

La estrategia surge en el campo militar y se ve como competencia para derrotar al enemigo, pasa por una etapa donde la interrelación de la organización con el entorno es protagonista, una etapa de formulación y cumplimiento de objetivos organizacionales, y después de muchos años regresa a la competencia, esta vez la guerra es en el mercado, esta última liderada por el neoliberalismo norteamericano, debiendo desplazarse hacia los valores para dar un enfoque humanista a la estrategia. A través de este análisis, es importante utilizar un estudio bibliométrico con el método de análisis de citas conjuntas para observar la evolución de la estrategia. Y a su vez se determinó el grado de consenso entre los autores sobre el concepto estratégica, empleó el método de análisis de correlación de Kendall, a través del cual se estableció que no existe consenso entre los autores, existiendo un elevado grado

de dispersión de los términos claves empleados en las definiciones aportadas por los mismos (ver Tabla 3).

Posterior al análisis de correlación de Kendall, se realizó la prueba de concordancia de Kappa para corroborar los resultados obtenidos y se determinó "sin acuerdo" ( $K=0.87$ ). Asimismo, se aprecia que los autores emplean los términos claves para caracterizar los conceptos de estrategia diseñados por éstos. En sentido general los conceptos aportados por los autores no definen los mismos.

**Tabla 3: Términos claves empleados por los autores en el concepto estrategia**

N°	S	0	0	0	0	0	0	0	0	Curso de acción	0
1	Larousse	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2	Drucker	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
3	Chandler Jr.	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0
4	Chandler Andrews	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Andrews	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0
6	Tabatorny Jarniu	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
7	Ansoff	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0
8	Hofer y Schendel	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Ohmae	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
10	Halten	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
11	Robbins	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
12	Mintzberg	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0

13	Morrisey	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
14	Menguzzatto Y Renau	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
15	Stoner	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
16	Koontz	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Quinn	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0
18	Steiner	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Porter	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
20	Grosse	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
21	Harper y Linch	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
22	Beaufre	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
23	David	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
24	Saravia	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
25	González	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Certa y Peters	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Bounds	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Ogliastri	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
29	Lambin	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
30	Moren eos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
31	Londoño	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
32	Hamel y Prahalad	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0

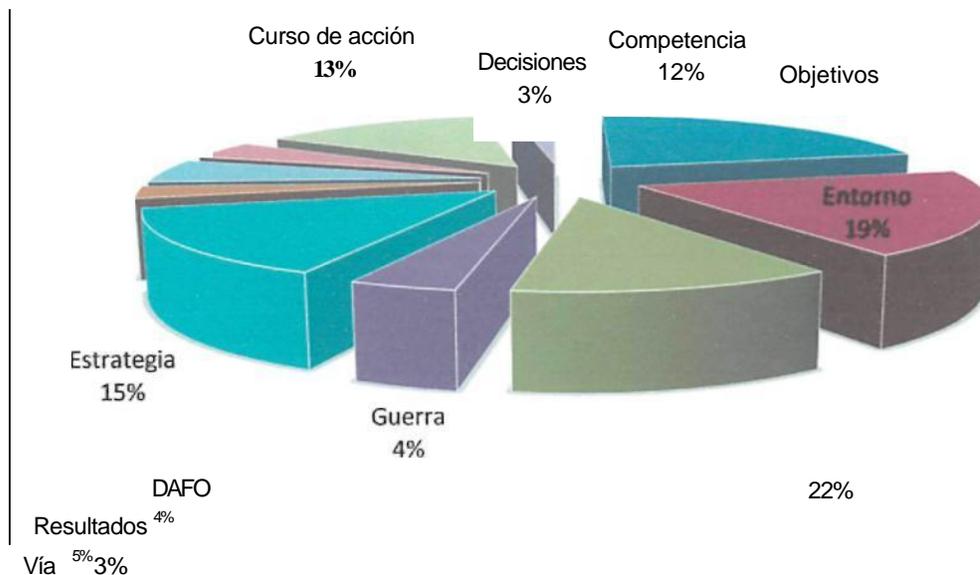
\*

33	Belohlavek	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
34	Navarro y Álvarez	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0
35	Chacón	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
36	Hax y Majiluf	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>		16	14	9	3	11	2	4	3	10	2

Similología: 1 presencia del término en el concepto

0 Ausencia del término en el concepto. Fuente: modificada de Guillermo Armando Ronda Pupo y José Ángel Marcané Laserra. Libro de apuntes sobre Dirección Estratégica: 2003.

Por otra parte, se puede apreciar claramente la tendencia sostenida de centrar la atención de sus definiciones en los términos relacionados con la fase de planeación o formulación (ver Gráfico 1), no prestando atención a las fases de implantación, ejecución y control. Esto demuestra la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo, en los modelos creados hasta el momento. **Gráfico 1: Comportamiento de los términos claves empleados por los autores en el concepto estrategia**



Fuente: modificada de Guillermo Armando Ronda Pupo y José Ángel Marcané Laserra. Libro de apuntes sobre Dirección Estratégica: 2003.



El autor de la presente tesis define el nivel estratégico como los conceptos empleados en la fase formulación/ planeación; el nivel táctico al relacionado con los conceptos agrupados en la fase de implantación y el nivel operativo, los conceptos relacionados con la fase ejecución y control.

El análisis realizado permite al autor de la presente tesis, proponer una definición soportado en todos los conceptos expuestos por los diferentes autores, por lo que preciso como: **"La estrategia es un elemento que debe ser explícito, que permite integrar decisiones en la empresa o territorio, determinando y revelando el propósito de la organización en términos de objetivos a mediano y largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr un adecuado posicionamiento competitivo y respondiendo convenientemente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades internas, las mismas que permitirán obtener resultados eficientes"**.

Algunos términos que son de suma importancia en la definición de estrategia y que no han sido expuestos por los autores son:

1. **Futuro:** una estrategia se lleva a cabo para lograr un impacto futuro, sin que necesariamente haya que fijar como efectivo un marco único de tiempo. Cuan cerca o distante debe ser ese futuro dependerá del concepto de oportunidad. Si el cambio es tan complejo que sólo se logrará implementar en un periodo largo de tiempo y todavía sigue siendo válido, oportuno, podrá decirse que esa era la medida de tiempo suficiente y necesaria, pero si por el contrario se logra aplicar cuando ya ha pasado su momento, porque la competencia se ha adelantado o porque los indicadores del entorno han variado, entonces la estrategia será un fracaso. Monitorear indicadores que nos proyecten el futuro y emprender oportunamente nuestras acciones estratégicas es lo fundamental.
2. **Cambio:** una estrategia implica modificar aquello que hacemos para hacerlo mejor o hacer lo que hasta ahora no habíamos hecho, ya sea en termino de tecnología, costos, productos, capacitación de los recursos humanos, valores agregados. Definir qué se cambia, qué no se cambia, cómo cambiar y cuándo cambiar es la esencia de la estrategia.
3. **Elección:** como toda decisión la estrategia lleva implícita una elección. El problema radica en elegir la que más conviene a la empresa dada sus capacidades distintivas y los factores del entorno (mercado, competidores, proveedores, políticas, etc.) Decidir entre "efectividad operacional (ejecutar actividades similares mejor que como las hacen los rivales) o posicionamiento

estratégico (ejecutar actividades diferentes a las de los rivales o ejecutar actividades similares de formas diferentes)". Es necesario para esta elección conocer nuestras debilidades y nuestras fortalezas. Dentro de la elección también es necesario reflexionar si contamos con la información que nos permita evaluar diferentes variantes o por el contrario se están tomando decisiones sin contar con datos que contribuyan al análisis tan completo y suficiente como sea posible. Esto implica contar con todas (as fuentes posibles "tanto sus reflexiones internas -blandas (soft)- y la de otros a través de la organización, como las de datos "duros" (hard) provenientes de la investigación del mercado y otras fuentes<sup>0</sup>. **4. Acción:** formular (a estrategia puede parecer divertido para quienes juegan a empresarios; pero implementaria, ejecutar acciones concretas, es lo que hace válida cualquier estrategia. Separar la formulación de la implementación o por el contrario "si a los que la implementan se le permite ser los que las formulen porque es la gente en el resto de la jerarquía hacia abajo la que está en contacto con las situaciones a mano y tiene la pericia técnica requerida", ha sido una discusión entre los estudiosos a partir de los fracasos de muchos procesos de planificación estratégica. Apoyarse en la intuición de un directivo, en procesos formalizados o en "procesos creativos y participativos" depende de muchos factores. Cada estilo o modelo tiene sus ventajas y desventajas, pero algo sí queda claro, una estrategia no se trata sólo de elegir objetivos a lograr y de definir planes cual "camisas de fuerza", sino de emprender acciones consecuentes y eficaces.

## **1.2 MARCO TEÓRICO SOBRE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

En el presente epígrafe se abordarán aspectos como la evolución histórica del Cuadro de Mando Integral (CMI en lo sucesivo) desde sus orígenes hasta la presente fecha (ver Gráfico 2), también expondré la definición del Cuadro de Mando Integral, sus componentes, su modelo y por último el CMI en la actualidad.

### **1.2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA**

Según Vargas y Vega<sup>4</sup> (2008), en ocasiones se define que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin dudas, esta es una combinación importante, pero no

4 Dayana Vargas Calero, Vladimir Vega Falcón. Tesis de Licenciatura: "Análisis de Metodología RECIT para el Cuadro de Mando". Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba; 2008.

la más relevante. Ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la *Scientific Management*, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros.

Una definición tan limitada, sin duda, se merecería una opinión desfavorable. Si éste fuera el caso, el CMI sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde el origen de la dirección y administración de empresas. Una idea con cien años de antigüedad, según Dávila<sup>5</sup> (1999).

En el mundo de hoy, muchos directivos generalmente se inclinan a no hacer análisis tan profundos y miden los resultados de la entidad a través de la perspectiva financiera. Su interés es solamente conocer si se obtienen beneficios, y cuánto es la utilidad por acción. Se puede decir, que esta es una enfermedad generalizada de muchas empresas que están muy lejos de lograr el éxito, y que en un futuro pueden estar llamadas a desaparecer si no tienen una correcta estrategia a largo plazo.

En otras palabras, una empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones y los procesos de hoy porque afectan al desarrollo de mañana.

Precisamente el concepto novedoso de CMI, se basa en tres dimensiones de tiempo, AYER, HOY y MAÑANA, y pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo, considerando una empresa desde cuatro perspectivas vitales: Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento<sup>6</sup>.

A través de las aportaciones doctrinales de Sulzer<sup>7</sup> (1976), podemos afirmar que esta herramienta tiene su origen a mediados del siglo XX. Según este autor, es en Francia donde mayor repercusión ha tenido este concepto, aún cuando la definición

propriadamente dicha, de "Cuadro de Mando de la Empresa" aparece en Estados Unidos alrededor de 1948.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono "*Tableau de Bord*", que traducido literalmente, vendría a significar algo así como tablero de mandos o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo.

5 Referenciado por Chirino, Darenis y Vega, Vladimir. 2001. Tesis de Maestría: "Implementación del Cuadro de Mando: Caso hotel Iberostar Tainos". Universidad de Matanzas.

6 Oive Nils- Goran, Roy Jan, Wetter Magnus. "Performance Orives. A *Practical Guide to Using The Balanced Scorecard*" Edición original publicada por John Wiley & Sons, Nueva York; 1999: p 20.

7 <http://www.ciberconta.unizar.es/>. "Cuadro de Mando. Modelo Hipermedia". [Consultada en diciembre de 2008].

En Estados Unidos y también en la década de los sesenta, la empresa *General Electric* desarrolló un tablero de control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa. A partir de ocho áreas clave de resultados, que incluían temas de rentabilidad, cuota de mercado, formación o responsabilidad pública. *General Electric* definía indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo.

El origen del Cuadro de Mando Integral (*Balancee! ScoreCard* inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: "La medición de los resultados en la empresa del futuro". El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de (a actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas-fabricantes y de servicios de la industria pesada y de alta tecnología se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación. En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Los descubrimientos del grupo de estudio fueron dados a conocer en un artículo, "El Cuadro de Mando Integral", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1992).

En esa época varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, para que les ayudaran a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones. Estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase de desarrollo. Los líderes empresariales vieron al Cuadro de Mando como algo más *que* un sistema de mediciones. Querían utilizar el nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.

El trabajo realizado por los directivos de las organizaciones en lo adelante, hizo resaltar la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de una organización. Aunque en apariencia es una percepción obvia de hecho la mayoría de organizaciones, incluso las que están implantando nuevos

sistemas de medición de la actuación, no habían alineado las mediciones con la estrategia. La mayoría de las empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes a través de costes más bajos, mejora de calidad y tiempos de respuesta más cortos pero no estaban identificando procesos realmente estratégicos: aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien, para que la estrategia de una organización tenga éxito.

Balanced Scorecard es un sistema de control estratégico de gestión que apunta a construir indicadores de desempeño claves, adecuados a la naturaleza de la empresa, al tipo de información de gestión estratégica que requieren sus ejecutivos y a los roles que éstos deben desempeñar. Dichos indicadores claves de desempeño se construyen balanceados en medidas de Costo, Calidad y Tiempo y permiten monitorear continuamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de roles definidos inicialmente. "Balanced Scorecard llena un vacío que está presente en la mayoría de los sistemas de control de gestión existentes: procura un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia de la empresa".

En su más reciente último libro, Kaplan y Norton ahora dan un paso adelante, luego de expresar las estrategias de despliegue del BSC con su enfoque de Alineación (alineamiento, Alignment), con su planteamiento de "Execution Premium"<sup>8</sup>. Este enfoque detalla aún más los esquemas planteados en SFO, impulsando el logro de una ventaja competitiva, a través de un sistema de gestión que enlace la estrategia con la operación y fortalezca las capacidades necesarias para poder lograr los resultados esperados.

Tal como indican Kaplan y Norton (1997), la consultora *Renaissance Solutions, Inc.* -dirigida por el propio Norton- centraba uno de sus objetivos fundamentales en la asesoría de estrategias empresariales, empleando el BSC de forma que se colaborase con la empresa en la traducción y puesta en práctica de la estrategia. Esta herramienta-metodología-enfoque se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones CAUSA-EFECTO. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la visión. Se debe indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de dichos objetivos

<sup>8</sup> [www.nrgconsultores.net](http://www.nrgconsultores.net) .artículo "Execution Premium y la Organización Focalizada en la Estrategia"

dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los procesos internos.

## Gráfico 2: Evolución del Cuadro de Mando Integral

Revolución de la Scientific Management (principios del Siglo XX)



Tableau de bord (entre las dos Guerras Mundiales).



Tablero de control de General Electric (años sesenta).



Cuadro de Mando Integral (Robert. S. Kaplan y David P.Norton, 1990).

ly Execution Premium (Robert. S. Kaplan y David P.Norton, 2005 Actualidad).

Fuente: modificada de Vargas Dayana y Vega Vladimir "Análisis de Metodología RECIT para el Cuadro de Mando". Tesis de Licenciatura en Turismo. Universidad de Matanzas, Cuba: 2008.

Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una formación-aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de (os pilares básicos de esta metodología. En definitiva, estamos hablando de un Sistema de gestión estratégica, más aún "de implantación estratégica" útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton, las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición dei CMI para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- > Traducción y/o transformación de ia visión y ia estrategia.
- > Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- > Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- > Aumento del feedback y de ia formación estratégica.

## 1.2.2 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En los últimos años y quizá ahora más que en otras ocasiones, dentro del área del Management, emerge con fuerza el concepto del *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral, CMI), acuñado por Kaplan y Norton . Muchos han sido los autores que han aportado definiciones de esta herramienta que en la actualidad resulta tan útil en la llamada Gestión Estratégica Integral, y aunque existen coincidencias entre ellos, no prevalece un concepto único, debido a que las definiciones cambian en la medida en que cambian las circunstancias de las organizaciones (ver Tabla 4).

**Tabla 4: Relación de autores según su definición del Cuadro de Mando Integral**

Nº	AUTORES Y AÑOS	CONCEPTOS
1	Ricardo Martínez Rivadeneira <sup>9</sup> { 2001}	Es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permite convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferente perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.
2	José Antonio Aparisi Caudelli <sup>10</sup> (2002)	Es un modelo del negocio (framework) que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, de forma que se potencie la consecuencia de resultados de negocio (performance) a través del alineamiento estratégico de los comportamientos de las personas claves de la Compañía.
3	Kaplan y Norton <sup>11</sup> (2002)	Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio" para ser "una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.
4	ALT1MIA <sup>12</sup> (2002)	Un concepto de gestión que enlaza la estrategia global y

9 Conde Pagan, Elba.2007.Diseño de una propuesta de Cuadro de Mando Integral en el Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguro.(En Línea)22 de Marzo de 2007. ( Citado el:17 de Junio de 2007.)<http://gestiopolis1.ram/recursos6/Archivos/defin/sistemas-de-contiToI-estrategico-auditona.zip>.

10 Aparisi Caudelli, José Antonio. 2002. Los sistemas de información estratégica; el Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión del cambio. Departamento de Contabilidad, Universidad de Valencia. Valencia: s.n., 2002.

11 Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "El Cuadro de Mando Integral". Harvard Business Review (enero-febrero) 1992.Vol. 70. No. 1.

		operativa de la compañía enfocando a toda la compañía hacia los objetivos estratégicos, desarrollando medidas/indicadores para su seguimiento, dirige la atención hacia los indicadores críticos de la Compañía, priorizándolos frente a gran número de estadísticas que se generan habitualmente, interrelación dichos indicadores( relaciones causa/efecto <sup>9</sup> , permitiendo realizar simulaciones de comportamiento de la empresa ante ciertos factores{ internos o externos).
5	Elma Núñez Marceia Rivera Carlos Benttez <sup>13</sup> <b>(2004)</b>	Es una técnica para traducir la estrategia de una organización en términos que pueden ser fácilmente entendidos, comunicados y sobre los que se pueden actuar, sugiere que se vea a la organización desde cuatro perspectivas (financiera, atención al cliente, atributos de productos/servicios y capital humano).
6	FUNDES <sup>14</sup> <b>(2004)</b>	Es una herramienta que permite a la Dirección de la empresa, comunicar a todo el personal cual es su Visión, Misión, Y Estrategia, que utiliza mediciones de desempeño que ayuda a mejorar el desenvolvimiento de todas las áreas del negocio, a través de un conjunto de indicadores agrupados en cuatro perspectivas.
7	Antomar Marins e Silva <sup>15</sup> (2006)	Es un sistema de medición del desempeño y control gerencial, creado para describir la estrategia y guía en el logro del éxito competitivo futuro.
8	<b>Mario</b> Arambula <sup>16</sup> (2006)	<b>Es un instrumento para medir</b> el desempeño corporativo y es la herramienta más efectiva para enlazar la visión y la

12 Cuadro de Mando Integral. ALTIMIA Consultoría y soluciones tecnológicas. (En línea) 2002. (Citado el: 3 de Octubre de 2009.)

<http://www.altimia.net/web/modules.php?op=mcHJload&name=News&file=article&sid=24&mode=thread&order=0&thold=0>

13 Núñez Hernández, Elma; Rivera Ordoflez, Marcela y Benítez Alvarenga, Carlos Alberto. 2004. La vinculación de los presupuestos con el Cuadro de Mando Integral. Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Tegucigalpa: s.n., 2004. Pág. 53.

14 Holuigue, Cristina. 2004. Cuadro de Mando Integral. FUNDES.2004.

15 Marin e Silva, Antomar. MBA. Balanced Scorecard: Importante sistema de gestión estratégica. Club Tablero de Comando. (En línea) (Citado el: 1 de MARZO DE 2006.) <http://tablero-decomando.com>.

		estrategia.
9	Human Resource Management <sup>17</sup> (—)	Un método para llevar a cabo una estrategia comercial traduciéndolo en un juego de medidas de actuación derivadas de metas estratégicas que asignan los premios a ejecutivos y gerentes basadas en su éxito.

Fuente: elaboración propia.

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de su estrategia", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que un Cuadro de Mando Integral es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas. El Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldadas por un conjunto de iniciativas o proyectos.

**1.2,3 COMPONENTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL** El objetivo de un proyecto de CMI es transformar la organización implantando un nuevo modelo de Gestión Estratégica integral que ayude a los ejecutivos a compartir información sobre su estrategia e implantarla de forma efectiva. El factor más importante para el éxito de este proyecto es el compromiso, entendimiento de responsabilidad y (a participación activa del equipo que lidera la organización. El proceso de implantación estratégica requiere cambio y trabajo sinérgico en equipo de toda la organización.

Los objetivos y las medidas del CMI son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. 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. El Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y

16 Arámbula de Comando. ( En línea) (Citado el 2 de Marzo de 2006.)

17 *Performance Management II. Human Resource Management.*

fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El Cuadro de Mando, es el resultado final del planteamiento de la estrategia empresarial, en una relación causa- efecto entre las diferentes perspectivas. Se debe hacer de una forma "balanceada e integral", lo que al final se representa en un cuadro o tablero, que refleje claramente tanto la relación vertical entre perspectivas como la causa -efecto entre indicadores. Por lo antes expuesto, Kaplan y Norton (1992,1993, 1996)<sup>18</sup> afirman que el CMI es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo, y caracterizado por la consecución de una serie de aspectos tales como:

- Conseguir la satisfacción y la lealtad de los clientes actuales, y la atracción de nuevos clientes de segmentos y áreas de mercados nuevos.
- La introducción de productos y servicios innovadores que vienen a satisfacer las necesidades de determinados clientes.
- Ofertar una serie de productos de alta calidad, con un bajo coste y con plazos de entrega más cortos.
- Mejora continua de las capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta, a través de la movilización de las habilidades y la motivación de los empleados.
- Implementación de la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

Un CMI debe contener (los siguientes rasgos esenciales:

- Los Cuadros de Mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de Mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Tienen que destacar (o verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.

<sup>18</sup> Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "El Cuadro de Mando Integral". Harvard Business Review (enero- febrero1992); "Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral" (septiembre-octubre 1993); y "La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica" (enero-febrero 1996).

- No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.
- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contraste de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De acuerdo con Kaplan y Norton<sup>19</sup> (2000) el CMI: "Debe reflejar la historia de la estrategia de una empresa y debe identificar de forma explícita la secuencia de las hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados. Cada uno de los indicadores seleccionados para un CMI debe formar parte de una cadena de relaciones causa-efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización".

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Desde el instante que el sistema de indicadores se erige en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, estaremos hablando de un verdadero sistema de gestión.

Además, proporciona a los directivos el conjunto de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro, puesto que les permitirá medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos *que* son necesarios para mejorar su actuación futura.

Hoy en día, las organizaciones compiten en entornos complejos y es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton<sup>20</sup> son:

- **Perspectiva Financiera:** para tener éxito desde el punto de vista financiero: ¿Cómo deben veros nuestros accionistas?
- **Perspectiva del Cliente:** para tener éxito con nuestra visión: ¿Cómo deben veros nuestros clientes?

<sup>19</sup> Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2000. "Cuadro de Mando Integral.". Editorial Gestión 2000. Barcelona, pág.31.

<sup>20</sup> Olve Nils- GOran, Roy Jan, Wetter Magnus.1999. "*Performance Drives. A Practical Guide to Using The Balanceó Scorecard*". Edición original publicada por John Witey & Sons, Nueva York. pág34.

- **Perspectiva del Proceso Interno:** para satisfacer a nuestros accionistas y clientes: ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** para tener éxito con nuestra visión: ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?

### **Perspectiva Financiera**

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el Cuadro de Mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por (os objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje. Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de (as medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia. **Perspectiva**

### **Cliente**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

### **Perspectiva Proceso Interno.**

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

Como plantea Loríno (1993), "...el producto es un proceso: cristaliza en el saber detectado por la empresa en un encadenamiento concepción-realización." La satisfacción de los clientes por tanto descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en (a calidad de (os procesos que (a empresa desarrolle.

### **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

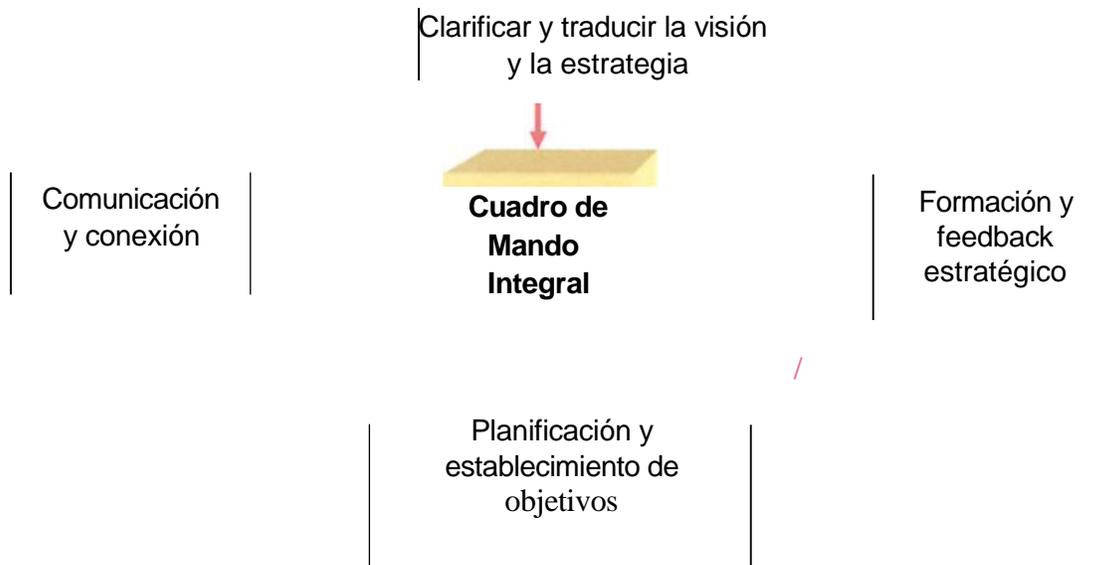
Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja (os conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas *anteriores*. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

#### **1.2.4 MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

De todos los modelos existentes, el primero y más difundido por todo el mundo ha sido el de Kaplan y Norton (2002) (ver Gráfico 3). El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

Gráfico 3: **Proceso de Cuadro de Mando Integral.**



Fuente: Kaplan y Norton. *"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management*

Q.-rti^,—" LJ,,^.-rt^rJ 0.-,.-,,-,,-, O,,,,,™., /~-,,, i-!-----, ,, HQQp\ oyoifeíí» . naivaiu uui/iicoimcncn' (CIIICIU-ICUICIU iooG).

## CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I

- La estrategia, sin dudas, es una herramienta utilizada hace muchos años atrás por autores en diversos conceptos, pero con un mismo fin que permita el cambio del presente al futuro.
- Sin embargo, la estrategia para obtener resultados concretos y eficaces, debe ser formulada de forma explícita por todas las partes involucradas en un cambio éxito, e implantada con toda la responsabilidad que lo amerita.
- Desde la perspectiva del autor, hoy en día la estrategia se ha convertido en un eje primordial para el éxito no sólo para las grandes corporaciones, sino también para pequeñas y medianas empresas, especialmente si tienen claro a dónde quieren llegar.
- Las referencias del Cuadro Mando Integral surgen en los años 90, y con ello muchas batallas por ganar. Quizás la principal de estas luchas, sea que las posibilidades que ofrece se ven limitadas por las arcaicas concepciones de diferentes autores que se tienen sobre el control de gestión lo cual limita el uso eficiente del CMI.
- El modelo básico de Kaplan y Norton, es una herramienta sumamente indispensable para dar seguimiento y cumplimiento a la estrategia. Por ende es

importante mencionar que los Factores Clave constituyen una ayuda para definir la estrategia, y los objetivos pueden identificarse como la puesta en marcha de los mismos, haciendo que estos sean operativos. Ofreciendo así una visión completa de la organización.

- El Cuadro de Mando Integral generalmente está conformado por cuatro perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes, y Financiera. Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa-efecto, esta estructura se desenvuelve alrededor de un mapa estratégico.
- El trabajo con el Cuadro de Mando Integral ofrece a las empresas actuales muchas posibilidades, aunque su implementación no sea tan sencilla como aparenta. Las ventajas que se derivan del trabajo con esta herramienta quizás es lo que determina que se haya convertido en uno de los instrumentos más populares de los últimos años para gerentes y consultores.

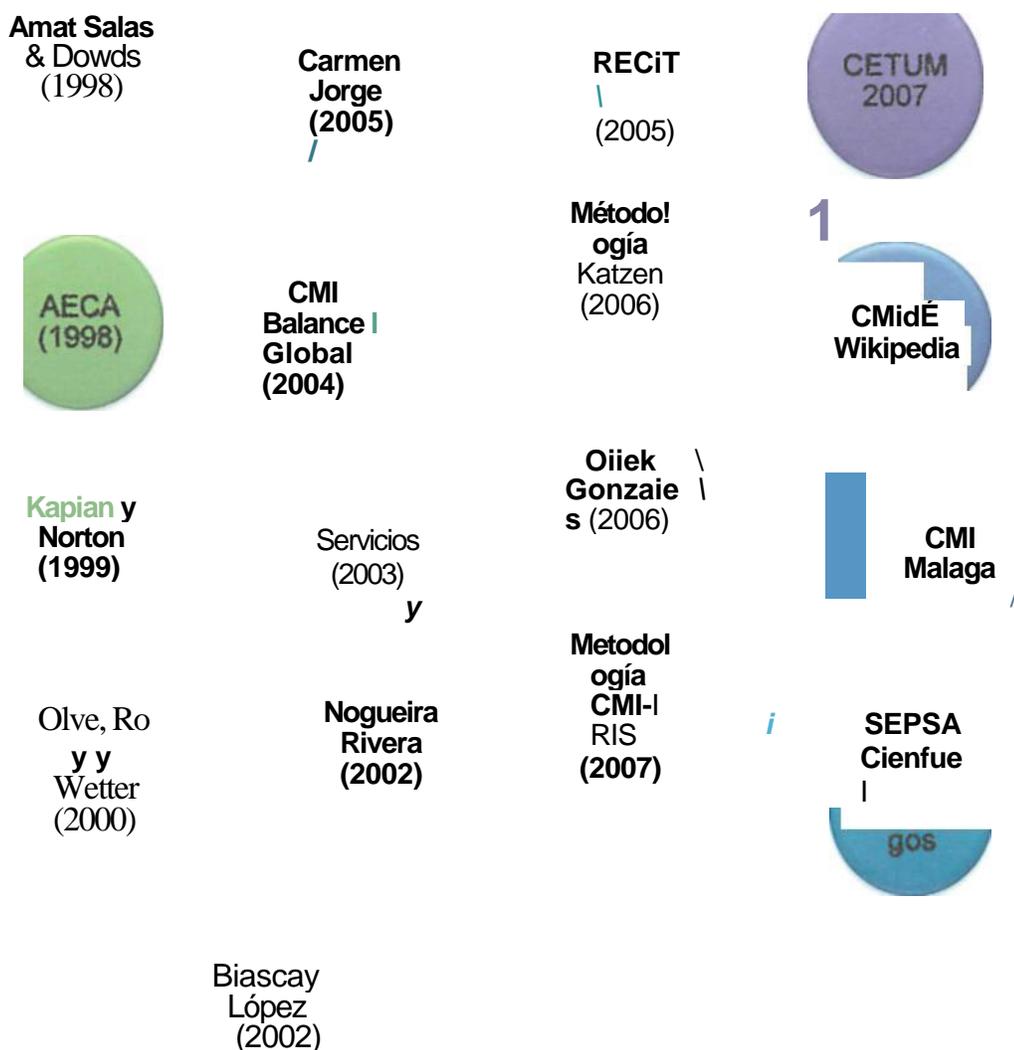
## CAPITULO II. ANÁLISIS COMPARATIVOS DE DIVERSAS METODOLOGÍAS DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El presente capítulo tiene como objetivos, elaborar un análisis comparativo de metodologías y procedimientos para el diseño e implementación de un Civil; así como seleccionar la metodología o procedimiento a utilizar en el cantón Santa Clara.

### 2.1 PROCESO DE EVOLUCIÓN DE UN CMI

A través del desarrollo evolutivo del Cuadro de Mando Integral, han existido diversas metodologías para el diseño e implementación (ver Figura 1).

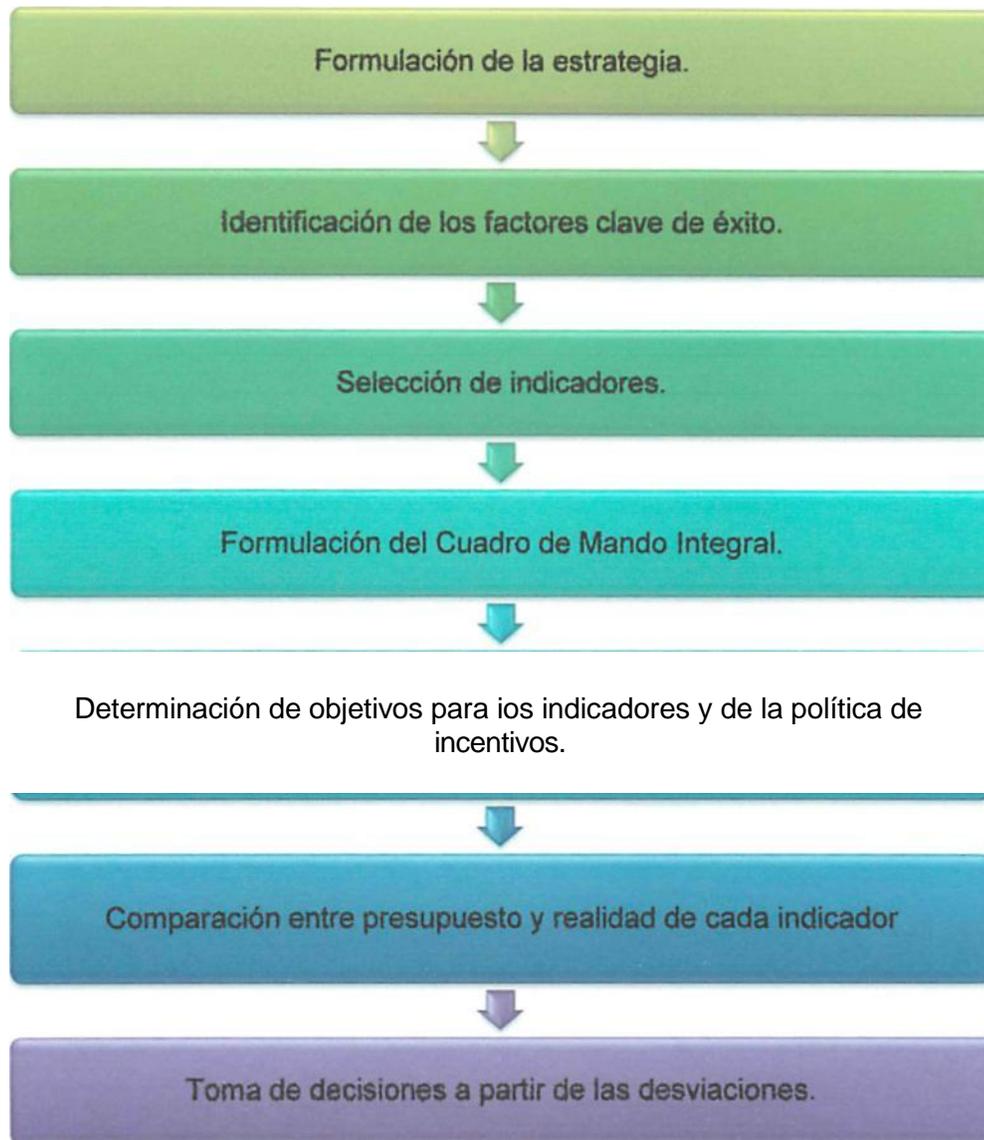
**Figura 1: Evolución del CMI**



Fuente: elaboración propia.

## 1. Metodología de Amat Salas & Dowd's (1998)<sup>21</sup>

Las fases para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral planteada por estos autores son las siguientes (ver Figura 2). **Figura 2: Amat Salas & Dowds**



Fuente: elaboración propia.

## 2. Metodología de la AECA (1998P)

Los pasos para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral planteada por estos autores son las siguientes (ver Figura 3).

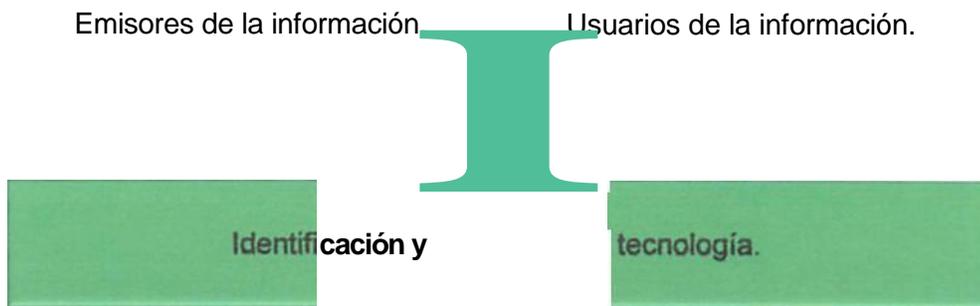
21 Amat Salas, O. & Dowds J. "Qué es y cómo se construye el Cuadro de Mando Integral". Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, No. 22 (marzo-abril). España 1998.

22 López Viñegla, A. [1998]: El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Posibilidad de Tratamiento Hipermedia. Monografías AECA, Madrid.

**Figura 3: AECA**



**Identificación de las necesidades de información en base a los objetivos y las estrategias:**



**Identificación de las características : indicadores clave, soporte y formato, forma, frecuencia, orientación y horizonte.**

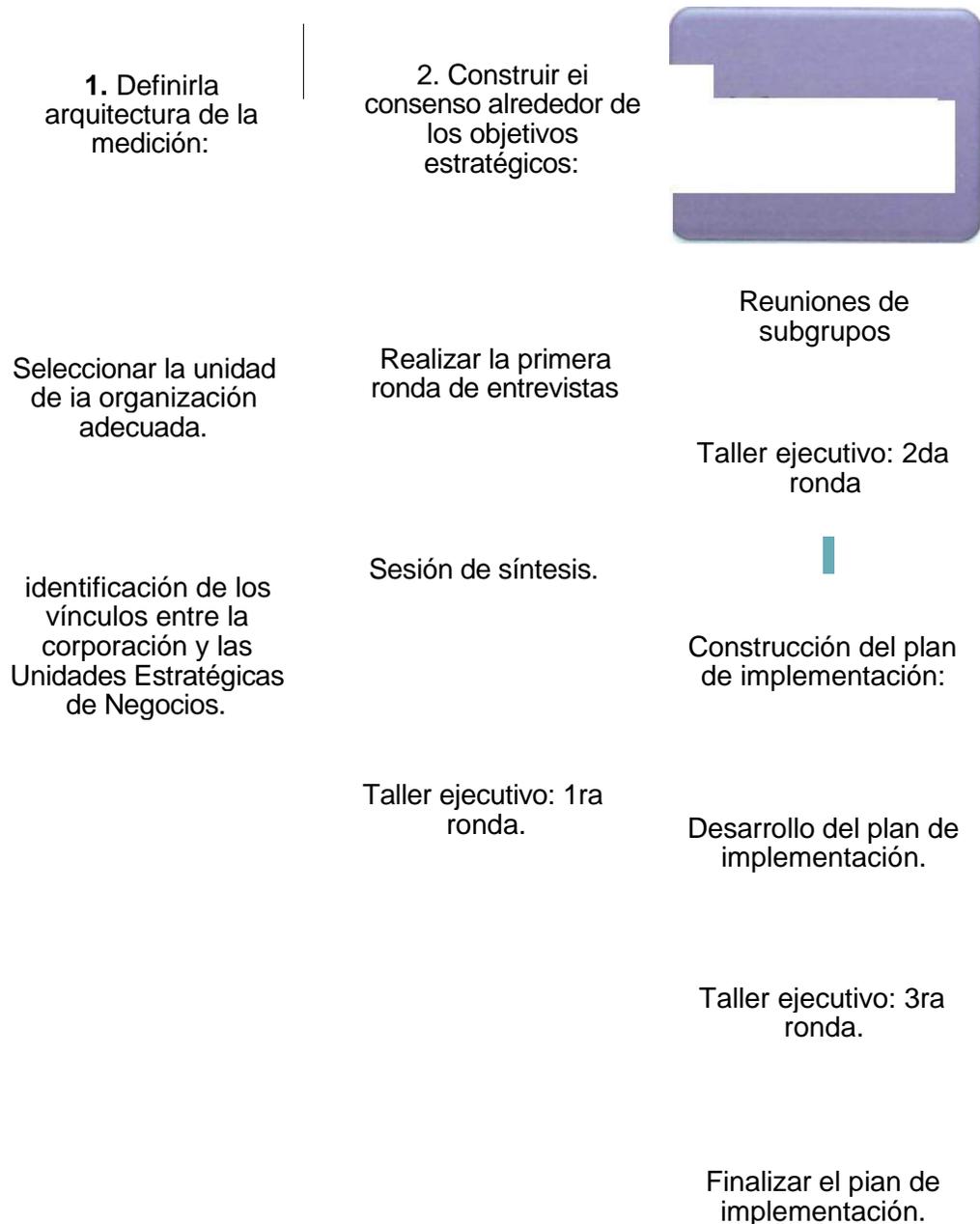
Fuente: elaboración propia.

### **3. Metodología de Kaplan y Norton (1999)<sup>23</sup>**

Kaplan y Norton (1999) proponen las siguientes fases para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integra (ver Figura 4).

<sup>23</sup> Kaplan.R.S. & Norton ,D.P." Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)". 3ª Ed., Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1999.

**Figura 4: Kaplan y Norton**



Fuente: elaboración propia.

127

#### **4. Metodología de Olve, Roy y Wetter (2000)**

Olve, Roy y Wetter, proponen una metodología basada en once pasos, que comentamos a continuación, (ver Figura 5).

24 Olve, Nils-Góran, Roy, Jan y Wetter, Magnus. 2000. "Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral". Editorial Gestión 2000. Barcelona, pp. 62-99.

Figura 5: Olve, Roy y Wetter



Fuente: elaboración propia.

### 5. Metodología de Biasca y López (2002)<sup>25</sup>

Estos autores plantean las fases siguientes para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral (ver Figura 6).

25 Biasca, R.E. "Performance Management: Los diez pasos para construirlo", en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivos/degerencia>

**Figura 6: Biasca y López**



Fuente: elaboración propia.

**6. Metodología Nogueira Rivera (2002)<sup>26</sup>** La explicación que se ofrece a continuación ha sido redactada por el autor de esta investigación, (ver Figura 7).

<sup>26</sup> Dayana Vargas Calero y Vladimir Vega Falcón. Tesis de Licenciatura en Turismo: "Análisis de Metodología RECIT para el Cuadro de Mando". Universidad de Matanzas, Cuba: 2008.

**Figura 7: Nogueira Rivera**



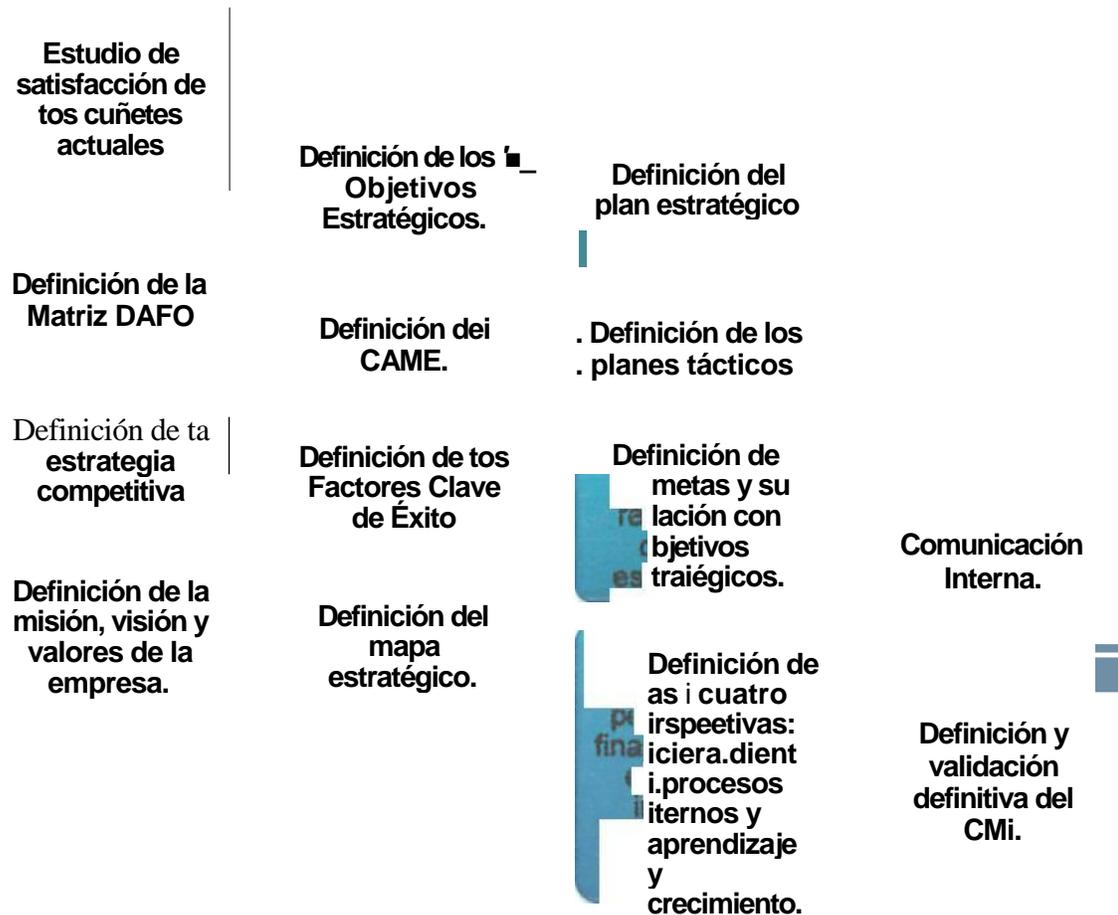
Fuente: elaboración propia.

### 7. CMI Servicios (2003)<sup>27</sup>

Esta metodología se basa en 14 pasos, que comentamos a continuación, (ver Figura 8).

<sup>27</sup> Dayana Vargas Calero y Vladimir Vega Falcón (2008). Tesis de Licenciatura en Turismo: "Análisis de Metodología RECIT para el Cuadro de Mando". Universidad de Matanzas, Cuba.

**Figura 8: Servicios**



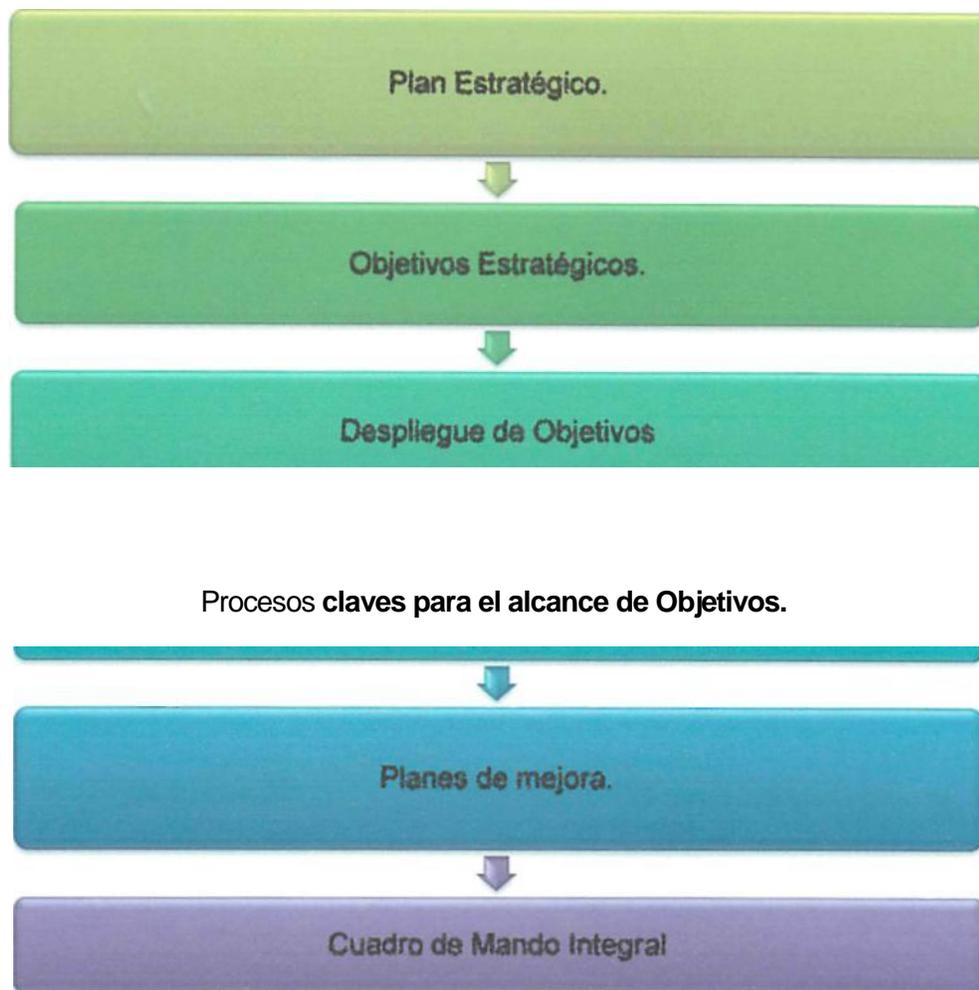
Fuente: elaboración propia.

## 8. Registro S.A. (1983-2004)<sup>28</sup>

Registro, S.A. ha desarrollado un CMI Balance Global, que permite implantar, controlar y comunicar la estrategia diseñada (ver Figura 9).

<sup>28</sup> Dayana Vargas Calero y Vladimir Vega Falcón. Tesis de Licenciatura en Turismo: "Análisis de Metodología RECIT para el Cuadro de Mando". Universidad de Matanzas, Cuba: 2008.

Figura 9:S.A.1983-22004



Fuente: elaboración propia.

**9. Carmen Jorge (2005) , Evaluación y gestión del rendimiento en las bibliotecas universitarias: Contexto de cambios en el avance hacia los centros de recursos para el aprendizaje y la investigación.**

Esta metodología se basa en seis pasos, que comentamos a continuación, (ver Figura 10).

Figura 10: Carmen Jorge (2005)



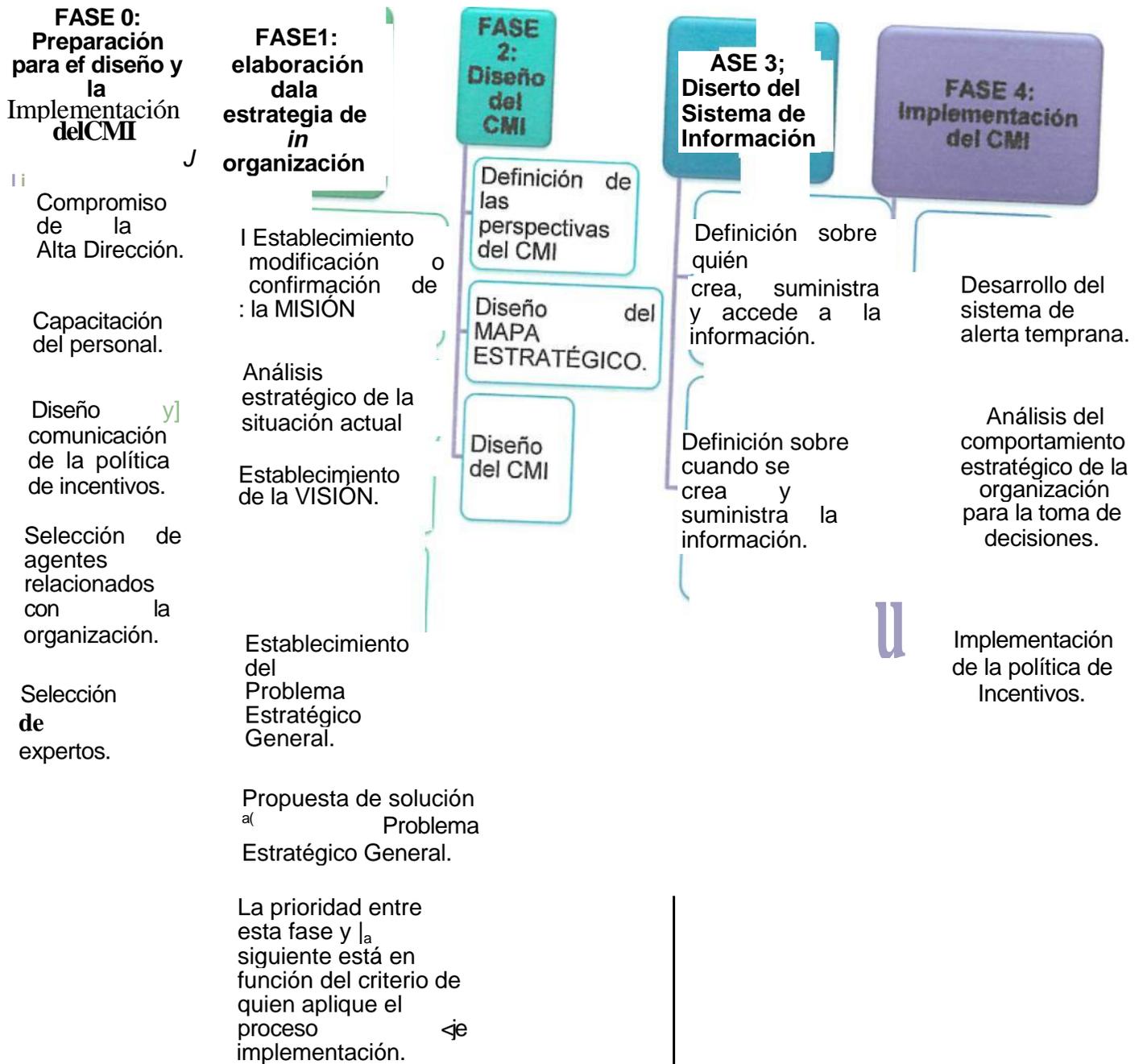
Fuente: elaboración propia.

#### 10. Metodología RECIT (2005)<sup>30</sup>

Esta metodología fue creada en el año 2005 por dos investigadores del Grupo de Investigación en Estrategia, Competividad, Innovación y Territorio (RECIT), radicado en la Universidad de Girona, Cataluña, España. Propone incorporar cinco grandes fases de actividades (ver Figura 11).

<sup>30</sup> Metodología creada por Vega Falcón, Vladimir (Universidad de Matanzas Cuba) y Balaqué i Canadell, Jordi (Universidad de Girona, Catalunya, España).

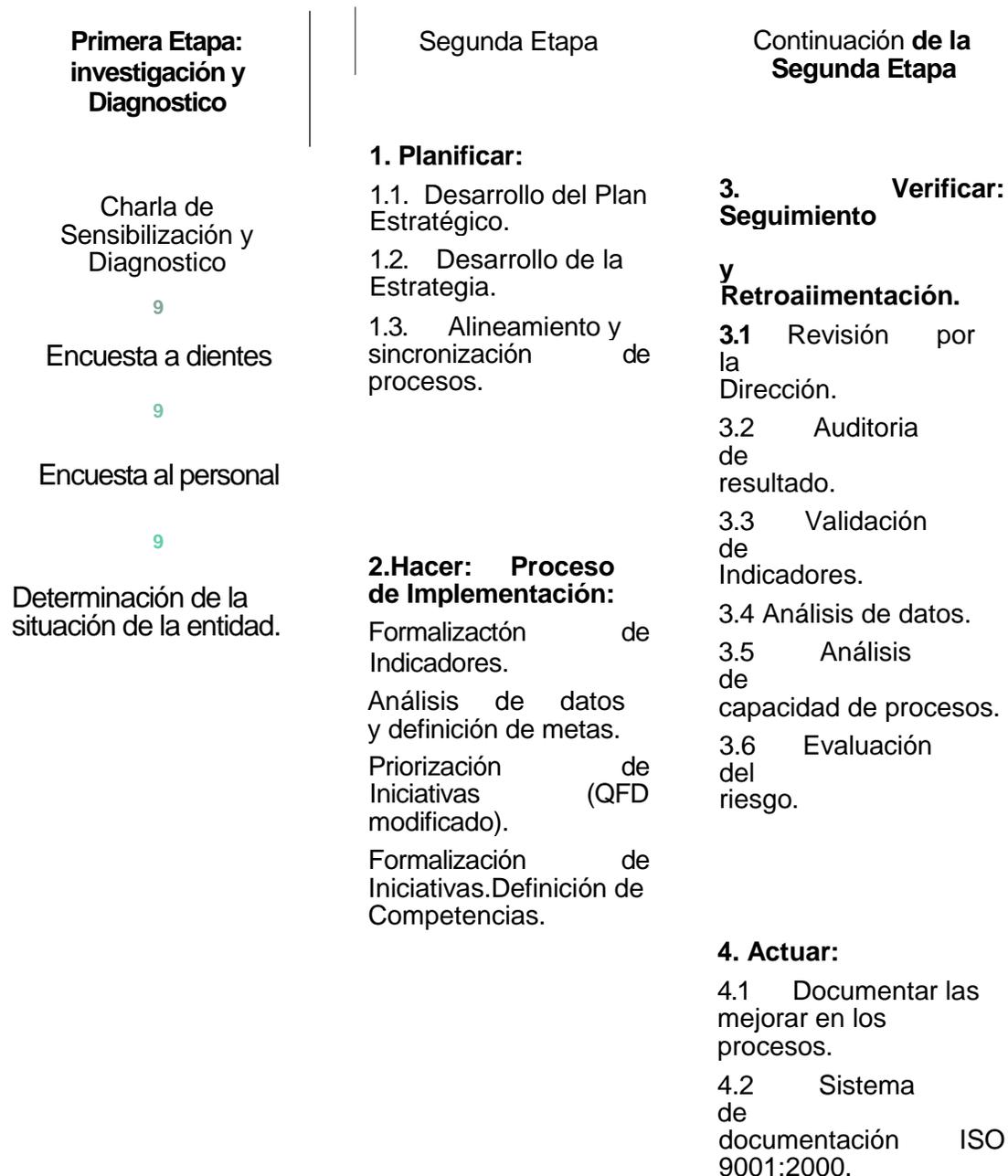
**Figura 11: RECIT**





## 11. Metodología Kaizen para el Diseño e Implementación del CMI(2006)<sup>31</sup>

Desarrollado por el Grupo Kaizen S.A. En el año 2006 por su presidente Gilberto Quesada Madriz, MBA (ver Figura 12). **Figura 12: Kaizen**



Fuente: elaboración propia.

## 12. Procedimiento para el diseño del modelo de Gestión Estratégico (González 2006)<sup>32</sup>

Elaborado por Oliek González Solan. La metodología está establecida para ejecutarse en sesiones de trabajo en grupos, preferentemente el concejo de dirección o miembros

31 Dayana Vargas Calero y Vladimir Vega Falcón. Tesis de Licenciatura en Turismo: "Análisis de

Metodología RECIT para el Cuadro de Mando". Universidad de Matanzas, Cuba: 2008.  
32 Dayana Vargas Calero y Vladimir Vega Falcón. Tesis de Licenciatura en Turismo: "Análisis de Metodología RECIT para el Cuadro de Mando". Universidad de Matanzas, Cuba: 2008.

de la organización coordinados para el efecto y con la autoridad requerida para representar a dicha dirección. Es importante destacar que el director de la organización debe esforzarse por ser el principal protagonista y por tanto el líder del proceso para garantizar el compromiso de toda la organización (ver Figura 13). **Figura 13: Gestión Estratégico**

**Definición de la Misión y Visión de la organización**

Discusión de los implicados y clientes mas valiosos de la organización, y empresas que influyen en la misión.

Descripción de las actividades que generan y las que no generen valor. Cadena de Valor del cliente.

**Análisis DAFO en busca de los elementos a potenciar.**

Análisis y discusión de los factores claves en el éxito de la organización.

Discutir sobre las relaciones causa-efecto.

Relación DAFO-temas de la estrategia solución general estratégica

Definir el lugar de cada área de resultado dentro del mapa estratégico de la UER

Desarrollar por área de resultados claves (ARC) los criterios de medida, y responsables de cada uno de los factores claves de éxito bajo su gestión

Analizar como el sistema de políticas ofrece respuesta a la implementación de la estrategia .

Presentación por ARC de: Objetivos, Criterios de Medida, Políticas, planes, proyectos, programas.

Lugar en el mapa estratégico. Relaciones entre cada objetivo.

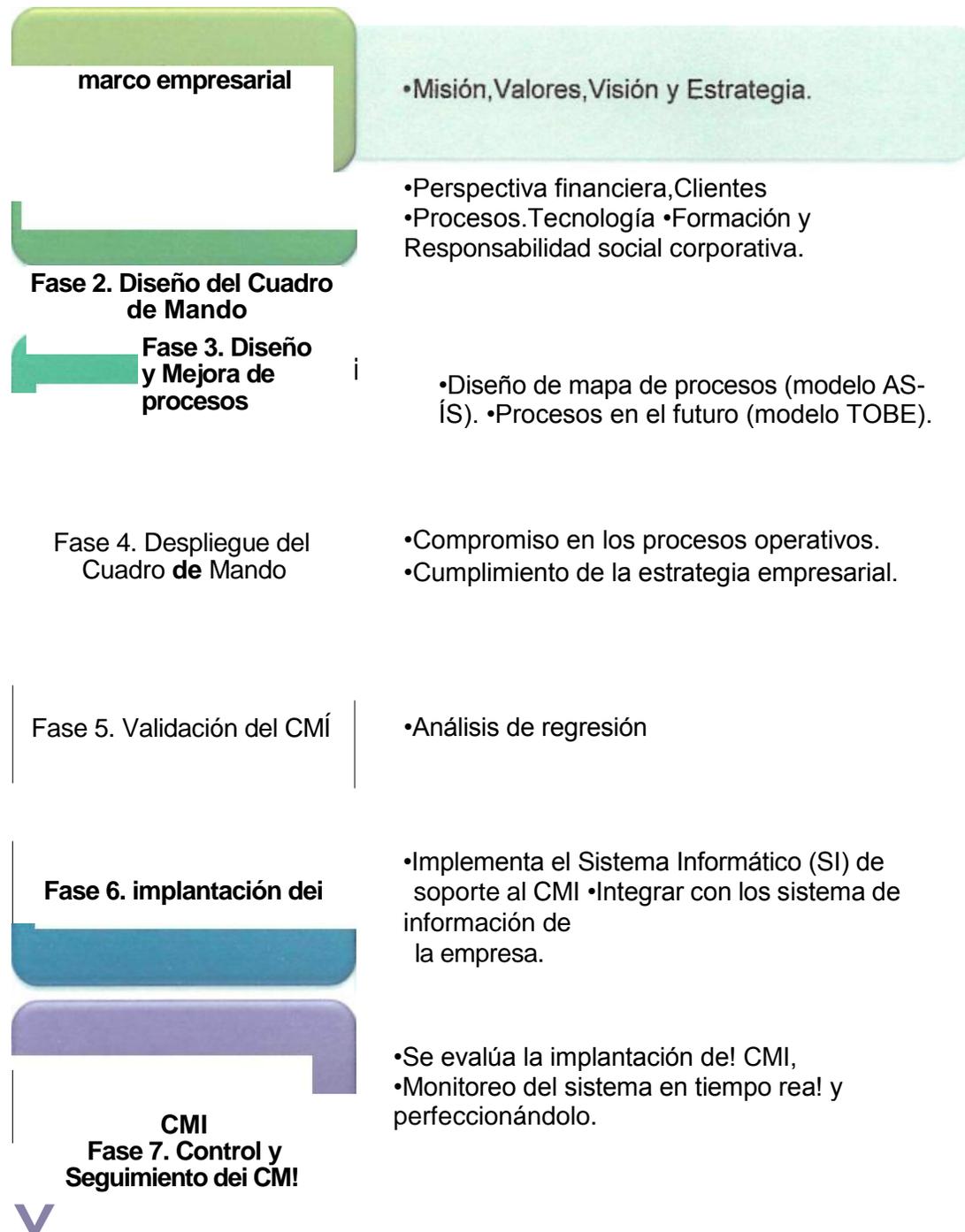
Descripción de la estrategia general y relación con los temas estratégicos, sistemas de políticas.

» el sistema de información en función de la facilitación de los indicadores con vistas a controlar la gestión.

### 13. Metodología CMI-IRIS<sup>33</sup>

Esta metodología se basa en siete fases, que comentamos a continuación, (ver Figura 14).

**Figura 14: Metodología IRIS**  
-ase i. Definición del



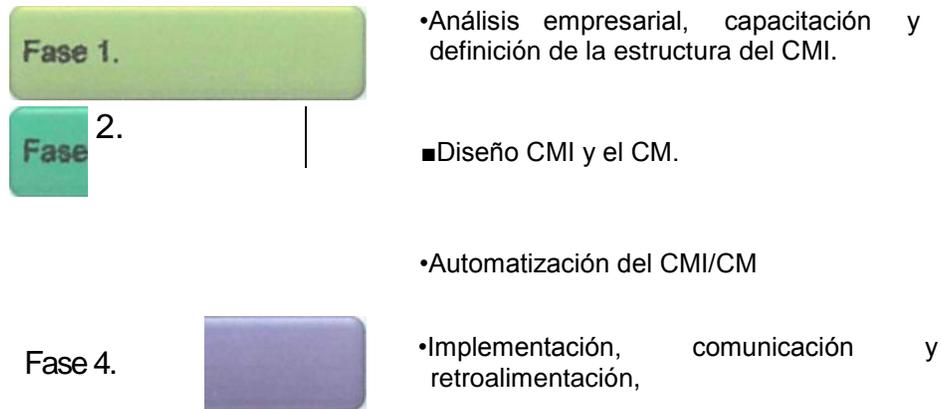
Fuente: elaboración propia.

<sup>33</sup> Metodología creada por Vega Falcón, Viadimir (Universidad de Matanzas, Cuba) y Balagué i Canadell, Jordi (Universidad de Girona, Catalunya, España).

## 14. EL Cuadro de Mando Integral en la Gerencia SEPSA Cienfuegos<sup>34</sup>

Esta metodología se basa en siete fases, que se comentan en la siguiente figura, (ver Figura 15).

**Figura 15: Gerencia SEPSA Cienfuegos**

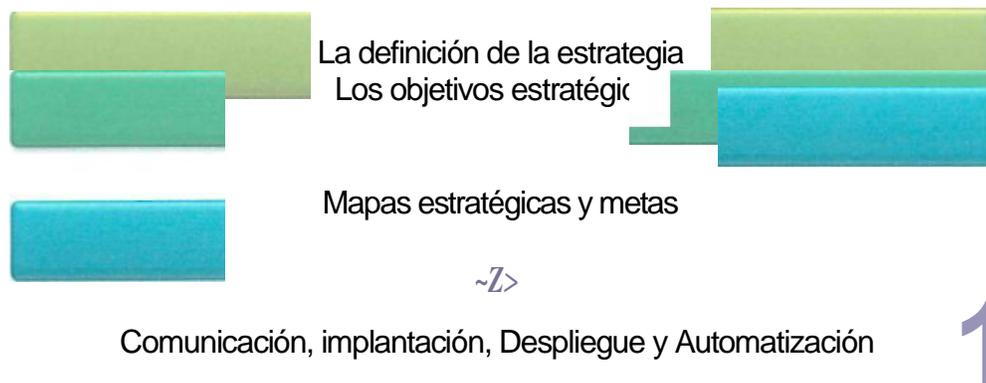


Fuente: elaboración propia.

## 15. CMI Málaga<sup>35</sup>

Se puede acometer el desarrollo del CMI en cuatro fases (ver Figura 16). **Figura**

**16: CMI Málaga**



Fuente: elaboración propia.

<sup>34</sup> Metodología creada por Vega Falcón, Vladimir (Universidad de Matanzas, Cuba) y Balagué i Canadell, Jordi (Universidad de Girona, Catalunya, España).

<sup>35</sup> Balance ScoreCard publicado en [http://www.TECNOTUR\\_3000.es](http://www.TECNOTUR_3000.es)

## 16. Cuadro de Mando Integral de Carol J. McNair, Richard L. Lynch y Kelvin F. Cross (2000)<sup>36</sup>

Los siguientes autores exponen 6 pasos (ver Figura 17).

Figura 17: McNair<sup>37</sup>, Lynch<sup>38</sup> y Cross<sup>39</sup>



Fuente: elaboración propia.

## 17. Procedimiento CETUM 2007™

Creada por un grupo de investigadores del Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas (CETUM), dirigido por Vladimir Vega Falcón. Tiene sus

36 Olve Nüs- Góran, Roy Jan, Wetter Magnus. (2000). Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Gula práctica del Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000.Barcelona.

37 Profesor del Babson College

J., ;"Yüjaçí de ja School oí Leardership and LiFelong Loaming ( Universidad de Georgia)

39 Presidente de Corporate Renaissance. Inc.

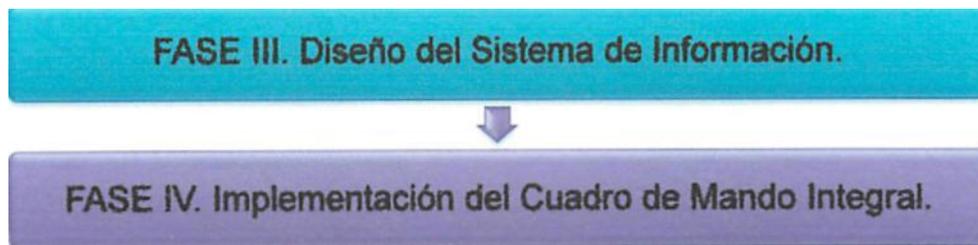
40 Centro de Estudios de Turismo de ja Universidad de Matanzas

raíces en la **RECIT** y se apoya en varios elementos de **KAIZEN**. Define cuatro fases (ver Figura 18).

**Figura 18: Fases del Procedimiento CETUM**

FASE I. Preparación para el diseño de la Estrategia.

FASE II. Elaboración de la estrategia de la organización.



Fuente: elaboración propia.

El análisis completo del Procedimiento CETUM se puede observar en el **ANEXO 2. 2.2 BREVE COMPARACIÓN ENTRE LAS DIVERSAS METODOLOGÍAS DE DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

En la Tabla 5 se muestra una breve comparación de las diversas metodologías de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, resaltando aquellos aspectos diferenciadores de la metodología CETUM con respecto a otras de las más conocidas en el mundo académico y empresarial.

En esta comparación se destacan un grupo de conceptos seleccionados por el autor a partir del estudio de las distintas metodologías. Aparecen señalados con un (1) en aquellas metodologías en las que al menos en la amplia revisión bibliográfica efectuada, se encuentran explícitos en el tratamiento teórico de la metodología, o en su desarrollo práctico. Lo que no quiere decir que las que no tengan marcadas algún concepto, signifique con total seguridad que en la implementación de las mismas no se utilicen, al menos parcialmente, algunos de ellos.

Incentivos	Personal implicado	Perspectivas	Factores claves para el éxito	Marco empresarial	Criterios / Metodologías
-			—^		1 Amat Salas & Oowds 1998
	--		-"		2 AECA 1998
					3 Kaplan y Norton 1999
		_*	_*	┘	4 Olve, Roy, Wetter 2000
_*	_*			-»	5 Biasca y López 2002
		-		-	6 Noqueira Rivera (2002)
	_*	4^	—v	┘	7 CMI Servicios 2003
			—	™	8 CMI Balance Global 2004
		*k	_*		9 Carmen Jorge 2005
—	_"	UI	--	_*	10RECIT2005
	-»	*>	-»	-»	11 Kaizen2006
	u	_*	_*	—	12 Oliek González 2006
	—	a>	—	_*	13CMI-IRIS2007
	_"			_*	14 SEPSA Cienfuegos
	-+	-&.			15 CMI Málaga
	_*		┘	_*	16CMIdeWikipedia
_&	_*	en	_"	_*	17CETUM2007
»		o			TOTAL

Objetivos para metas	Despliegue	Mejora de proceso	Mapas Estratégicos	Empresa	Tecnología	Características de la información	Capacitación
-							
					-»	u	-
	_*			_*			
	_*			▪			
	_*	_*		—i	_*	_*	-
					-	a	-
			-»			—i	
	_*	—*.					
	_*		_*				
	▪		_*	▪^	—i	↓	_*
	_*	—"	-»		—j	_*	—jh
	_*		—j	-A	-»	▪	
_*	—j	_*	—L		—^	—i	—k
					_*		—^
	—&.		_*		-»		
				-»	-»	_*	
	—**		—j	_*	_*	—i	—"
<b>M</b>	—L	_*	<b>00</b>	_*j	-1.	—i <b>O</b>	<b>00</b>

Indicadores para objetivos		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1		1	13
Selección de expertos									1								1	2
Tratamiento estadístico						1			1	1		1					1	5
Posicionamiento competitivo									1								1	2
Compromiso de la alta dirección					1				1	1	1						1	5

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar más del 75% de las metodologías hacen referencia al marco empresarial y los factores claves para el éxito y seleccionan los indicadores a partir de los objetivos estratégicos. Más del 50% tratan temas como el personal implicado, las características de la información, la tecnología necesaria, el número de perspectivas a utilizar que varía de 4 a 6, representan los mapas estratégicos y recomiendan el despliegue del CMI. Existen criterios más novedosos como son la capacitación, el compromiso de la alta dirección, la selección de expertos, la mejora de procesos, el tratamiento estadístico de la información, el posicionamiento competitivo que solo se

especifican en menos metodologías. Esto se debe a que forman parte de procedimientos más modernos, creados por personas que le dan más importancia al tratamiento científico. Ejemplo son las metodologías RECIT, KAIZEN y CETUM. Se hace necesario aclarar que se toma como criterios objetivos *para indicadores* ya que dos de las metodologías lo tratan de este modo, lo que se opone a lo planteado en la bibliografía consultada, es por ello que se agrega el criterio indicadores para objetivos para demostrar la superioridad de este enfoque respecto al anterior. **2.3 SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA O PROCEDIMIENTO DE**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN** En el análisis realizado a las distintas metodologías de Baianced Scorecard o Cuadro de Mando, diseñadas por diferentes autores, es primordial aclarar que todas las metodologías antes mencionadas son de gran importancia a la hora de implementar, gestionar y evaluar estrategias en organizaciones o empresas en la actualidad. Sin embargo, desde la perspectiva personal del autor, se ha seleccionado una entre las 17 metodologías descritas anteriormente, considerándose que el Procedimiento **CETUM** es el más completo a la hora de analizar sus elementos de información y dar seguimiento a la estrategia. Entre otras virtudes se pueden encontrar.

- **CETUM** ofrece un programa diseñado en EXCEL sencillo de manipular, eficaz a la hora de dar seguimiento y fiable en sus resultados.
- El Procedimiento **CETUM**, con el aval de la Comisión de Vinculación con la Comunidad UEA, la Cámara Provincial de Turismo de Pastaza, la Gerencia Regional Amazónica de Turismo, y el Gobierno Provincial de Pastaza, se ha aplicado en el desarrollo turístico de la Amazonia Ecuatoriana en:
  - v Provincia Pastaza.
  - S Cantón Mera.
  - s Cantón Santa Clara.
  - \* *Cantón Pastaza.*
- El autor del Procedimiento **CETUM** es el tutor de la presente investigación.
- Gran número de empresas reconocidas en el ámbito de turismo, han implementado el Procedimiento **CETUM** obteniendo resultados positivos:
  - S Hotel Meliá Las Américas (Varadero, Cuba).
  - Comarca Turística Ampurdá (Cataluña, España). S Hotel Meliá Varadero (Varadero, Cuba).
  - Hotel Breezes Bella Costa (Varadero, Cuba).
  - Hotel Sol *Palmeras* (Varadero, Cuba).
  - \* Hotel Puntarena (Varadero, Cuba).

v Hotel Sandals Royáis Hicacos (Varadero, Cuba)

- Detalla todo el proceso de selección de expertos asignándole una gran importancia, dado que la calidad de la información a procesar posteriormente depende en gran medida de las competencias profesionales y conocimientos de quienes sean considerados expertos. La mayoría de las metodologías analizadas no precisan, al menos en su redactado general acerca de este proceso.
- Con relación al tratamiento estadístico, **CETUM** puntualiza cada detalle relacionado con el procesamiento de encuestas, tipos de escalas de las mismas, validez y confiabilidad, tamaño muestra!, entre otros aspectos.
- Relativo al compromiso de la Alta Dirección es el punto de partida del procedimiento **CETUM**, ya que se plantea que es un requisito prácticamente indispensable para facilitar el diseño e implementación del CMI.
- Referente al posicionamiento competitivo debe decirse que constituye una novedosa perspectiva, que es tomada también por **CETUM** por su gran importancia práctica.

Como puede apreciarse, existen elementos suficientes que justifican su utilización, sin que ello signifique que se esté afirmando que es un procedimiento que supere a las otras metodologías estudiadas.

El procedimiento **CETUM** fue creada por un grupo de investigadores del Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas, dirigido por el Vladimir Vega Falcón. Tiene sus raíces en la RECIT, siendo el autor principal de ambas la misma persona, quien realiza modificaciones a la RECIT a partir de su experiencia empresarial como consultor e incorpora algunos elementos valiosos de la Metodología Kaizen.

## CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II

- En la actualidad existe diversas metodologías diseñadas por diferente autores, en el análisis realizado en el epígrafe 2.2, se evidencio la inclinación que tienen hacia unos criterios minimizando a otros, por ende concluyó que todos los criterios que se utilizan en Cuadro de Mando Integral deben ser considerados con *la misma* importancia como lo *realizan* la metodología CETUM.
- Sin embargo, el procedimiento CETUM se encuentra sustentada en Microsoft Excel 2007, donde se sigue secuencialmente todo el procedimiento utilizando un gran número de hipervínculos, además provee de una nueva perspectiva definida como posicionamiento competitivo, *además* del alto compromiso de *la* dirección antes de comenzar a implementarse dicho CMI.

- **Referente al posicionamiento competitivo debe decirse que constituye una novedosa perspectiva dentro de la Metodología RECIT, que es tomada también por CETUM por su gran importancia práctica.**
- **Desde la opinión del autor considero que el procedimiento CETUM es integradora, ya que crea las bases para la Planeación Estratégica sobre condiciones previas, enlazándola con el CMI. Realiza un detallado estudio del entorno y de los factores internos de la empresa, como se muestra en la FODA, que va más allá de plantear las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, sino que de ella emana un plan de acciones a partir del análisis riguroso y la interpretación de los resultados.**
- **Propone evaluar periódicamente a (os grupos de interés para la entidad, como estrategia para lograr su apoyo en el cumplimiento y alcance de la visión planteada.**
- **Operacionaliza los valores compartidos de los trabajadores y los cuantifica. Realiza un profundo análisis de selección de expertos.**
- **Por último el procedimiento CETUM, es una herramienta que es utilizada por diversas Empresas, y que en nuestro país específicamente en la provincia de Pastaza cantón Santa Calara, es la primera vez que se aplica.**

### **CAPÍTULO III: DISEÑAR UNA ESTRATEGIA SOPORTADA EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO EN EL CANTÓN SANTA CLARA**

El presente capítulo tiene como objetivo caracterizar la región objeto de (a investigación, así como diseñar una estrategia soportada en un Cuadro de Mando Integral para el desarrollo de turismo en el cantón Santa Clara. **3.1 CARACTERIZACIÓN DE ECUADOR**

Al sureste del continente americano y al noroeste de América del Sur, se encuentra el Ecuador capital Quito, con una población 13, 927,650 (estimado a Julio 2008), dividida en 24 provincias (ver **ANEXO 3**), que se dividen en varios cantones, las mismas que se encuentran ubicadas en 4 Regiones: Insular, Costa, Sierra y Amazonia. El idioma oficial es español, Kichwa y shuar, esto se debe que Ecuador es considera como un país multiétnico ya que cuanta con el 35% de grupos étnicos<sup>41</sup> aprox., 50% mestizos aprox. y un 10% blancos aprox. Datos generales y demográficos (ver **ANEXO 4**). Actualmente, **Ecuador** presenta grandes perspectivas de desarrollo en diversos campos de la actividad económica, entre los que las autoridades ecuatorianas citan el turismo, junto con el petróleo, minería, telecomunicaciones, generación de energía, pesquería, agroindustria y red vial.

El turismo en Ecuador se basa en su alta diversidad en términos de cultura, paisajes, sitios históricos, riqueza natural y áreas protegidas<sup>42</sup>(ver **ANEXO 5**). De acuerdo a un estudio sobre competitividad de Ecuador<sup>43</sup>, la fortaleza del país en el mercado turístico internacional radica en su acervo natural y en los valores culturales de sus habitantes. En tal *sentido*, la diversidad *natural* y cultural del país juega *un papel detemtmante en la sostenibiüdad*<sup>44</sup> del turismo y los beneficios económicos asociados con él. La relevancia cualitativa y cuantitativa del turismo en Ecuador sustenta la percepción de un gran potencial en el sector que puede ser aprovechado de manera integral.

Según estimaciones, en el 2006 visitaron **Ecuador** aproximadamente 841.001 turistas, que generaron unos 500.000 mil dólares aproximadamente (ver **ANEXO 6**). El número

41 El Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (CODENPE) señala que en el territorio ecuatoriano conviven trece nacionalidades y catorce pueblos indígenas con su propia cosmovisión del mundo

42 El Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) abarca 35 áreas protegidas bajo la tutela del Estado, que cubren un 18,5% del territorio nacional, con una superficie superior a las 4,7 millones de hectáreas.

43 Plan de Acción Gubernamental para mejorar la Competitividad del Conglomerado de Turismo, elaborado por Gustavo J. Segura, diciembre del 2003.

44 El desarrollo sostenible propone un enfoque en el que se compatibilizan las dimensiones ambientales, *con* las económicas y las sociales, desde *una* perspectiva solidaria intergeneracional.

de turistas que llegan cada año va en aumento y para el 2020 las autoridades estiman que dos millón de personas visitarán la capital.

El Estado Ecuatoriano por impulsar el desarrollo turístico de sus recursos naturales y culturales de manera sostenible, mediante un Equipo Consultor Tourism & Leisure -Europraxis y en colaboración con el Ministerio de Turismo de Ecuador, Banco Interamericano de Desarrollo Ecuador, Comité MINTUR, Comité Asesor Nacional, Organización Mundial del Turismo, Ecuador, FENACAPTUR FEPTCE, Otras organizaciones y gremios nacionales, y actores nacionales del turismo de Ecuador. Se ha diseñado un Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible de Ecuador al 2020 (**PLANDETUR 2020**).

PLANDETUR 2020 tiene como objetivo orientar acciones a través de metas comunes y objetivos específicos, permitiendo la participación de todos los actores relevantes para el desarrollo del sector. Asimismo, este Plan pretende promover una cadena productiva turística armonizada, que dinamice actividades económicas tales como el alojamiento, la alimentación y el transporte, entre otros servicios, con alta incidencia en la valorización del patrimonio cultural y natural, y que genere una demanda de bienes y servicios provistos por otros sectores económicos (ver **ANEXO 7**). El plan contempla de 22 programas, 78 proyectos, y actividades debidamente analizados y estructurados, que permitirán alcanzar los objetivos deseados (ver **ANEXO 8**).

### **3.2 CARACTERIZACIÓN DE LA AMAZONIA**

La Región Amazónica Ecuatoriana, está constituida por vastos territorios andinos, subandinos, subtropicales y tropicales; está asentada en la cuenca alta del Amazonas, ocupa 114.448 Km<sup>2</sup>, que representa el 46% del territorio nacional, administrativamente está constituida por 6 provincias, 40 cantones y más de 200 parroquias. Su temperatura promedio es de 23 ° C y el clima es tropical húmedo. La presencia de los Andes le da a la región características particulares: cuencas con glaciares y nieves eternas en montañas como el Cayambe, Antisana y Sangay; bosques nublados y ríos torrentosos, además volcanes activos como El Reventador, Sumaco, Tungurahua y Sangay. Formaciones colmadas altas, bajas y medias definen el bosque subtropical en las zonas del Nangaritza, Taisha, Palora, Shell, Arajuno, Loreto, Gonzalo Pizarro y Cáscales; mientras que al Oriente de estas, se extiende la gran llanura amazónica, la cual a su vez, está cubierta en su mayor parte por un espeso bosque húmedo tropical, humedales, lagos, lagunas y ríos navegables. Uno de los pueblos más antiguos de la región está ubicado a 10 Km. al norte de Tena, en la provincia de Ñapo, está Archidona, la ciudad más antigua fundada por los

españoles en el siglo XVI. En la época de la Conquista, se fundaron otras ciudades con el objetivo de encontrar el ansiado País de la Canela.

La selva, es un próspero centro de comercio de los productos del sector como: caña de azúcar, naranjilla, té, café, yuca, etc., además es un espléndido lugar de descanso para sentir la selva y su agradable clima lleno de humedad, pudiendo hacer cercanas caminatas en la espesura, en la que se puede jugar con largos bejucos para ir de un lado a otro, cruzar puentes colgantes o tarabitas, observar su ejemplar biodiversidad en todas las clases del reino animal como: lagartos, papagayos, tucanes, caimanes, boas, pirañas, etc. y oler el típico aroma de la tupida vegetación, todo esto con el susurro de sus ríos, un paseo inolvidable y sin peligro alguno. Actualmente es sitio de visita obligada por turistas que buscan el contacto con (a naturaleza y la aventura. Bosques y especies animales y vegetales diversas, constituyen su riqueza principal. Las nacionalidades más grandes de la Amazonia son los Kichwas que se encuentran en las provincias de Pastaza y Ñapo. Hay alrededor de 60 mil habitantes. Ellos hablan el mismo lenguaje de los Kichwas de la Sierra, pero tienen diferentes costumbres y formas de vida. También están los Shuar y Achuar en Morona Santiago y Pastaza. Estos grupos suman cerca de 40 mil personas. Por su parte, los Siona-Secoya están en Sucumbios. Los Huaorani, que viven entre Orellana y Pastaza, no gustan en mayor grado del trato con el turista. Para llegar a ellos hay que hacer contactos previos con la Organización de la Nacionalidad Huaorani ONHAE. Otros grupos son Cofán, en Sucumbios y Záparo en Ñapo y Pastaza, Andoas y Shiwiar en Pastaza. Los indígenas son hábiles artesanos elaboran artesanías como canastas, coronas, sirgas, hamacas, collares, tallados en maderas, adornos, llaveros, aretes, lanzas, en base a la madera de Chonta, Balsa, Tagua y maderas duras. En las comunidades rurales de la Amazonia, todavía se puede experimentar la alimentación cotidiana que se basa en la preparación de carnes (fresca o ahumada) de cacería, pesca, animales domésticos, productos de recolección (huevos, insectos y frutos silvestres) Esta dieta se complementa con un alto consumo de plátano y yuca. Esta última, un tubérculo que es cultivado en la chacra, provee de cazabe para la preparación de la chicha que se la sirve en una mocahwa o taza de cerámica, la chicha se la toma durante todo el día, como complemento alimenticio o como bebida que contrarresta la deshidratación causada por el clima cálido de la zona.

### **3.3 CARACTERIZACIÓN DE LA PROVINCIA DE PASTAZA**

La provincia de Pastaza es una de las seis provincias orientales, y la más grande de las mismas territorialmente hablando; el cantón Pastaza tiene una población de 45 512 habitantes que representan el 74 % de la población provincial. Dentro de la provincia,

Puyo como capital presenta características propias como un centro urbano de importancia dentro de la Amazonia en donde se encuentran ubicadas las principales oficinas estatales, provinciales, no gubernamentales que le dan su rol como una ciudad prestadora de servicios administrativos, financieros, hoteleros, educativos y en donde se encuentra asentada el 40% de la población provincial, se puede notar también que la provincia de Pastaza es una provincia más urbana que rural ya que el 54% de (a población se encuentra asentada en el área urbana y el 46% en el área rural).

La ciudad del Puyo se encuentra unida por medio de vías con las ciudades del Tena y Macas; la diferencia con la ciudad del Puyo es que estas dos ciudades son más rurales que urbanas, la ciudad del Tena presenta que en el área urbana se encuentran asentados el 36% de la población cantonal, mientras que en la ciudad de Macas se encuentran asentadas en el área urbana el 43% de la población, razones por la cual va tomando ciertas características la ciudad del Puyo.

La ciudad del Puyo también se encuentra unida vialmente a la ciudad de Baños y a través de esta al resto de la serranía ecuatoriana principalmente con las ciudades de Ambato y Riobamba, de ahí que las principales rutas de comercialización, intercambio, asistencia técnica se realizan desde y hacia estos lugares.

La *provincia* de Pastaza *presenta* muchos atractivos, servicios turísticos de carácter ecológico y de aventura, también presenta 6 grupos de nacionalidades indígenas (ver **ANEXO 9**).

Pastaza presenta por grupos de edad entre los 20 y 29 años el 27.6% se encuentra *dentro* de la Población Económicamente Activa (PEA), siguiéndole el grupo de 30 a 39 años con el 23.1% y el grupo de 40 a 49 años con el 15.9%, el resto de grupos de edad presentan valores menos representativos; se puede notar con claridad que el mayor porcentaje de la PEA ésta entre los grupos de edad entre los 20 y 49 años. *En* Ja *provincia* de Pastaza las principales ramas de actividad económica que se presentan son: agricultura, silvicultura, caza y pesca con una PEA de 8956 que representa el 37.3%, servicios con una PEA de 6500 que representa el 27.1%, comercio con una PEA de 2712 que representa el 11.3%, y el resto se distribuye en las demás ramas de actividad económica; se puede decir que es una provincia que vive de la agricultura, silvicultura, caza y pesca. **3.4 CARACTERIZACIÓN DEL CANTÓN SANTA CLARA**

El cantón Santa Clara fue creado el 02 de enero del año 1992, con los mismos límites y extensión que correspondían a la parroquia Santa Clara, por lo que hasta febrero del 2003 que se crea la nueva parroquia San José, el cantón Santa Clara tenía una sola

parroquia, la parroquia que hacía de urbana y rural a la vez. Por ello cuando hablamos de la historia del cantón, hemos de trasladarnos a la historia de la parroquia Santa Clara.

El cantón Santa Clara tiene una extensión de 308 Km<sup>2</sup> y se encuentra situado en la región central amazónica ecuatoriana, al este del país, al noreste de la provincia de Pastaza, Km. 40 desde Puyo, a una altitud de 595 m.s.n.m. y una extensión de 402 Km<sup>2</sup>. Geográficamente el cantón está definido por las siguientes coordenadas 77° 58 16 hasta aproximadamente 77° 47 47 de longitud oeste y desde 1° 11 23(33 hasta alrededor de 1° 20 42 de latitud sur.

Límites

- **AL NORTE:** cantón Arosemena Tola, provincia de Ñapo
- **AL SUR:** parroquia Teniente Hugo Ortiz, cantón Pastaza
- **AL ESTE:** Río Arajuno, aguas abajo, hasta la provincia de Ñapo.
- **AL OESTE:** cantón Mera y provincia de Ñapo.

El clima es ecuatorial, la temperatura es de (18 -24 °C) uniforme a lo largo de todo el año y tiene una precipitación promedio anual de 3.000 mm. La humedad relativa oscila entre el 87%-89%.

Esta región corresponde a la formación ecológica: bosque húmedo pluvial Pre Montano (b.h.p.PM) bosque muy húmedo pluvial Pre Montano (b.m.h.p.PM)

La precipitación siempre excede a la temperatura por lo tanto no existe estación seca ni días fisiológicamente secos.

Dentro de la superficie del cantón no se encuentran, en su estructura geológica, sectores muy altos, el conjunto de colinas no llega a mil metros en la cordillera oriental. En las zonas bajas donde se asientan las comunidades se han formado pequeños valles, que ofrecen a sus habitantes excelentes suelos para hacerlos producir.

Entre los ríos más importantes se cita los siguientes: Anzú, el más grande, dota al cantón de playas amplias para la actividad turística. Piatúa río con aguas cristalinas, sin contaminación y el río Liandia.

Los habitantes del cantón se encuentran asentados en su mayor parte en su cabecera cantonal, Santa Clara; allí, tanto indígenas como colonos, tienen sus viviendas, aunque en su mayoría poseen fincas en las diferentes comunidades.

Los indígenas están organizados en comunidades o centros que juntos constituyen la Asociación de Centros Indígenas de Santa Clara (ver **ANEXO 10**), filiales de la OPIP. Entre los asentamientos humanos más importantes tenemos: El Capricho, Puní Alto, San Jorge, Rey de *Oriente*, Jatun-Atahualpa, Cajabamba, Jandiayaku, Chontayacu, San Juan de Piatúa, San Pedro, San Agustín, Veinte de Abril, Pueblo Unido, San

Cristóbal, Cuatro de Agosto, San Carlos de Ha, Ishpingo, Jatun Vinillo, San Francisco de Punín, San Rafael.

### **Parroquias**

- Urbana: Santa Clara.
- Rural: San José.

### **Población**

- Urbano: 1374 habitantes.
- Rural: 3.456 habitantes.
- Total: 4.830 habitantes. (Censo 2001- INEC)

### **Facilidades de acceso al cantón.**

#### **Vías Terrestres.**

La principal vía de acceso a Santa Clara es la carretera Ambato - Puyo - Tena. (Troncal Amazónica), la misma que se conecta con la carretera Panamericana que permite la comunicación con las principales ciudades del país. El servicio de transporte con el que cuenta el cantón es muy variado, debido a que todas las cooperativas interprovinciales que cubren la ruta Ambato Tena (Flota Peñiieo, Expreso Baños, Amazonas, Baños, San Francisco, Jumandy y Riobamba), pasan por el cantón las mismas que en la actualidad cuenta con un número suficiente de unidades modernas para la transportación interprovincial y con oficinas en (as ciudades de Riobamba, Ambato, Baños Puyo y Tena. Los horarios de servicio de transporte se extienden desde 03:00 a.m. hasta las 12:00 p.m., la frecuencia con que pasan los buses por el sector es cada hora. Además, para la movilización interna se cuenta con el servicio de una cooperativa de Camionetas Santa Clara que pueden ser alquiladas para desplazarse a los diferentes lugares del cantón. En la actualidad contamos con una vía asfaltada de primer orden desde Santa Clara hacia la ciudad del Tena. **Cultura**

*Siendo* pueblos que han migrado de otros sectores, colonos de la Sierra e indígenas del Ñapo principalmente, no podemos decir que existan patrones culturales unificados, ya que cada uno defiende su espacio; en este sentido, son los indígenas los que mejor conservan y mantienen las costumbres y tradiciones propias del pueblo kichwa.

#### **Mercado turístico**

La temporada alta se podría decir que se puede apreciar una afluencia importante de turistas coincide con las fiestas de cantontización que se realiza el 2 de enero de 1992., se estima un promedio de 1.000 personas que proceden de distintas provincias del país. No existe registro de su procedencia, su pernoctación, ni ingresos promedio por concepto de turismo, tampoco el ingreso en temporadas bajas.

## **Alojamiento**

Existen registrados 2 instalaciones como hoteles; Hotel "Belén" y Hotel "Santa Clara" de los propietarios Gonzalo Guevara y Jaime Torres, con capacidad de 25 y 30 personas respectivamente.

Existen 3 cabañas registradas: Cabañas "Piatua" de propiedad del Municipio de Santa Clara con capacidad para 12 personas, cabañas ecológicas "Sacha Runa" del señor Mathias Spatz con capacidad para 24 personas, cabañas ecológicas "Sacha Runa kausay" del Sr. Alfonso Tandazo con capacidad para 16 personas.

## **Restauración**

Existen **2 paraderos**: paradero "Don Ñapo" del Sr. Napoleón Sanmartín con capacidad para 20 personas, paradero "el Tucán" del Sr. Fernando Grefa con capacidad para 5 personas.

Existen **5 restaurantes**: restaurante "El costeñfto" de la Sra. Nelsa Palacios con capacidad para 20 personas, restaurante "El viajero" del Sr. Raúl Bunshe con capacidad para 42 personas, restaurante "El golosito" de la señora Luisa Rivera con capacidad para 24 personas, restaurante "Maritza" de la señora Victoria Espin con capacidad para 20 personas, restaurante "El exquisito" de la señora Teresa Bunshe con capacidad para 30 personas.

No cuentan con datos como; categorías por tipo, estructura constructiva, estado de conservación, tipo de producto que ofrece, definición de precios, su comercialización o convenios y su promedio de ocupación. **Instalaciones de ocio**

No existe información registrada de las instalaciones de ocio como discotecas, centros nocturnos, salas de fiesta, piscinas, centros deportivos. **Agencias de viaje**

No existe ninguna agencia de viajes registrada que opere en este territorio.

## **Operadoras de turismo**

Se conoce que los atractivos del cantón que se comercializan por operadores turísticos del país, son las cascadas de Sancarajuno y Calum-Calum, además el río Anzu, cabe mencionar que el cantón y la población en general no reciben ningún tipo de beneficio por esta operación.

No existe una identificación de las operadoras de turismo que oferta los atractivos turísticos del cantón, no se conoce el mercado con el que trabajan, tampoco la cantidad de turistas que atienden por año, ni las temporadas altas o bajas. Existen 11 comunidades organizadas; Cajabamba, La Mariscal, Rey del Oriente, San Francisco de Puní, San Jorge, San José, San Juan de Piatua, San Rafael, San

Vicente, San Vicente Km 43, Simón Bolívar, pero se desconoce si están realizando alguna otra actividad turística.

#### Re c u r sos/Atractivos

Ei cantón Santa Clara está conformado por 48 atractivos, de los cuales 36 atractivos son complementarios a los 12 atractivos focales o imanes como: La cascada de Llandia, Bosque Primario Rey de Oriente, Panelera Colonia San Pedro, Cascada Jatun Paceña, Comunidad Chonta Yacu, Cascada Calum-Calum Comunidad San Juan de Piatua, Cascada Llandia Chico, Cascada de Punín, Cascada Sancarajuno, Cascada de Chambira, y Santa Clara. Los cuales se constituyen en recursos turísticos potenciales que pueden motivar una importante corriente de visitantes del mercado turístico nacional e internacional (ver **ANEXO 11**).

De este total de 12 atractivos focales, el 33.4 % pertenece a atractivos culturales y el 66.6 % a atractivos naturales. Detallando la clasificación por tipos corresponderían: el 58.3 % al tipo Ríos, el 25 % al tipo Étnico, el 8.33 % al tipo Bosques y el 8.33 % al tipo Realizaciones Técnicas Y Científicas Contemporáneas.

La presente estrategia está enfocada ai mercado nacional, esperando predominar en el perfil de turista joven que visiten al cantón para disfrutar de los recursos culturales, naturales e hídricos, en una tendencia de modalidad de Aventura como se presenta en la propuesta de valor.

### 3.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL CANTÓN SANTA CLARA

Tabla 6: Fases del procedimiento CETUM

#### Fase I-Preparación para el diseño de la estrategia

Paso 1. Compromiso de la Alta Dirección.

Paso 2. Selección de expertos.

Paso 3. Capacitación del personal.

Paso 4. Identificación de los principales problemas de la organización.

#### Fase II-Elaboración de la estrategia de la organización

Paso 1. Definición de la Misión.

Paso 2. Definición de la Visión.

Paso 3. Definición, conceptualización y operacionalización de los Valores.

Paso 4. Definición de los Grupos de Interés.

Paso 5. Identificación de Oportunidades y Amenazas a través de las tendencias del entorno.

Paso 6. Identificación de los Factores Clave de Éxito.

Paso 7. Identificación de Fortalezas y Debilidades.

Paso 8. Elaboración, análisis y plan de acción de la Matriz FODA.

Paso 9. Definición de los Escenarios.

Paso 10. Definición de la Propuesta de Valor y los principales Temas Estratégicos.

Paso 11. Definición de las principales Hipótesis Estratégicas (Mapa Estratégico).

Paso 12. Diseño de la Matriz del Cuadro de Mando Integral. Paso

13. Diseño del Cuadro de Mando Integral del Primer Nivel. **Fase**

III-Diseño del sistema de información

**Fase IV-Implementación del CMI**

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7: Cronograma de Actividades**

CRONOGRAMA:										
	Programado y aún no comenzado.									
	Cumplido parcialmente.									
	Cumplido totalmente.									
F«M / ftesponM&fo		2008				2009				
I-Preparación para el diseño de la estrategia		OO	NOV	OO	tu	EL	OE	<	>	Et
1, Compromiso de la Alta Dirección.	Comisión de Vinculación con la Comunidad UEA									
2. Selección de expertos.										



III-Diseño del sistema de información									
IV-Implementación del CMI									

Fuente: elaboración propia.

### Fase I-Preparación para el diseño de la estrategia

#### Paso 1. Compromiso de la Alta Dirección.

El compromiso de la alta dirección se creó desde octubre de 2008 cuando la Gerencia Regional Amazónica, el Gobierno de la Provincia de Pastaza y la Cámara de Turismo Provincial de Pastaza, en coordinación con la Comisión de Vinculación con la Comunidad UEA, se integraron para diseñar la estrategia para el desarrollo turístico de la provincia, soportada en un Cuadro de Mando Integral.

Posteriormente, la dirección de turismo del cantón Santa Clara, se sumó a este compromiso.

#### Paso 2. Selección de expertos.

Dentro de los agentes relacionados con el cantón Santa Clara, se seleccionan los expertos encargados del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Teniendo en cuenta que se entiende por *Experto*, al individuo o grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales, con un máximo de competencia, en esta investigación se seleccionó a un grupo de personas, en este caso, el equipo de investigación, conformado por:

- Dr. C. Vladimir Vega Fajón (Coordinador de la investigación y autor del Procedimiento CETUM, así como de su automatización en Excel).
- MSc. Rosa Amelia Álvarez Mera (Especialista en Turismo del Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas-CETUM y miembro del equipo investigativo).
- MSc. Rebeca Milenis Jaquinet Espinosa (Especialista en Turismo del Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas-CETUM y miembro del equipo investigativo).

- Bolívar Rubén Lascano Andrade (Autor de la presente investigación y estudiante del 5to. Año de Ingeniería en Turismo de la Universidad Estatal Amazónica)
- Ing. María Victoria Reyes (Gerente Regional Amazónica).
- Ing. Víctor Merino (Especialista de Turismo del Gobierno Provincial de Pastaza).
- Lie. Amparito Elizabeth Vaca (Presidenta de la Cámara Provincial de Turismo de Pastaza).
- Un representante del Departamento de Turismo del cantón Santa Clara.

La competencia de los expertos se determinó de forma colectiva por el coeficiente de competencia, el cual se calculó de acuerdo con la opinión grupal, sobre el nivel de conocimiento del equipo acerca del problema que se estaba resolviendo y con las fuentes que le permitieron argumentar los criterios. En este sentido, la valoración fue de 1.00, influenciado en alta medida por el conocimiento y la experiencia práctica del creador del Procedimiento CETUM, así como por los conocimientos sobre el tema del resto del equipo, que además en alta medida eran conocedores de las características y antecedentes del territorio objeto de la investigación.

Lo anterior brindó la seguridad de que estos siete especialistas podían llevar a la práctica los objetivos propuestos de forma efectiva.

### **Paso 3. Capacitación del personal.**

La capacitación se desarrolló de forma sistemática desde el mes de octubre de 2008 y hasta el mes de mayo de 2009, a través de cursos y conferencias especializadas impartidas por parte del Dr. C. Viadimir Vega Falcón. Entre ellas se pueden citar las siguientes:

- Asignatura "Estudio de Casos", impartida desde mediados de septiembre de 2008 hasta enero de 2009. En la misma se explicó y llevó a la práctica (de forma parcial), el Procedimiento CETUM, aplicado al desarrollo turístico de toda la provincia de Pastaza. Participaron, entre otros, 2 de los 7 miembros del equipo de investigación, incluyendo al autor del presente trabajo.
- Curso de capacitación impartido en la Universidad Estatal Amazónica desde octubre de 2008 hasta enero de 2009. En el mismo participaron, entre otros, varios directivos de turismo en la provincia de Pastaza, así como 6 de los 7 miembros del equipo de investigación, incluyendo al autor del presente trabajo.
- Curso de capacitación impartido en el Cantón Santa Clara durante el mes de mayo de 2009. Participaron, entre otros, 4 de los 7 miembros del equipo de investigación, incluyendo al autor del presente trabajo.

- Curso de capacitación impartido en la Universidad Estatal Amazónica desde marzo hasta mayo de 2009. En el mismo participaron, entre otros, 4 de los 7 miembros del equipo de investigación, incluyendo al autor del presente trabajo. Durante esta capacitación se entregaron diversos materiales en soporte digital y se explicó como reproducir de forma escalonada estos contenidos y conocimientos a otros prestadores de servicios turísticos y directivos del sector, dentro del territorio objeto de investigación.

**Paso 4. Identificación de los principales problemas del turismo en Santa Clara.** Como resultado del trabajo de campo efectuado, que permitió consultar a los actores: Dr. C. Vladimir Vega Falcón, MSc. Rosa Amelia Álvarez Mera y MSc. Rebeca Milenis Jaquinet Espinosa como fuente primaria, así como en la revisión de la documentación disponible, como fuente secundaria, pudo evidenciarse que los principales problemas del turismo en el cantón Santa Clara son:

1. Pobre promoción nacional e internacional.
2. Insuficientes incentivos y apoyos a la inversión privada (microempresas).
3. Muy pobre sistema de información y estadísticas turísticas actualizadas, que dificultan la toma de decisiones.
4. Insuficiencias de estudios medioambientales.
5. Contaminación de ríos.
6. Baja capacitación profesional de los prestadores de servicios turísticos.
7. Baja motivación por la superación.
8. Baja calidad del servicio en la operación y manejo turístico.
9. Insuficientes estudios de factibilidad en los proyectos turísticos.
10. Deficiente señalización turística.
11. Insuficiente higiene alimentaria.
12. Poca integración entre los grupos de interés.
13. Bajo aprovechamiento de opciones con gran mercado potencial.
14. Costos operativos elevados motivados en alta medida por la lejanía de los insumos.
15. Incompleto y desactualizado catastro de atractivos turísticos.
16. Insuficiente calidad de los viales vinculados a los atractivos turísticos.
17. Baja afiliación de empresarios a la Cámara de Turismo.
18. Conflictos personales entre algunas etnias y por otra parte, entre diversos guías turísticos.
19. Influencia de intereses políticos en la toma de decisiones.
20. Carencia de un Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA).

21. Carencia de una página Web "inteligente" que le permita al turista armar su propio paquete turístico.
22. Carencia de boletines informativos sistemáticos.
23. Carencia de estrategias en casi todos los niveles.

Fase II-Elaboración de la **estrategia** de la organización

Paso 1. Definición de la Misión.

**MISIÓN de la Estrategia del desarrollo turístico del cantón Santa Clara**

*Contribuir al progreso del turismo en el cantón Santa Clara a través una eficiente oferta de servicios turísticos, fundamentalmente para nacionales, robusteciendo sus resultados económicos como fruto de un turismo sostenible con una eficaz guianza turística, sosteniéndose en una estrategia auxiliada en un Balanced Scorecard que prepondere su turismo comunitario, su artesanía, y sus riquezas de hidricas.*

Paso 2. Definición de la Visión.

**VISIÓN del desarrollo turístico del cantón Santa Clara**

*Somos un cantón con un Turismo que progresa económicamente, alcanza una destacada imagen y mejora competitivamente en el mercado nacional, ofertando servicios que dejan satisfechos a los clientes que disfrutan de las culturas étnica, la artesanía y los atractivos hídricos, que son guiados por profesionales que laboran integralmente en un contexto de turismo comunitario, ofertado servicios con calidad, que se apoyan en una progresiva capacitación, incrementada motivación, y enfoque con la estrategia del personal que brinda los servicios turístico, en un territorio que prospera en su nivel de vida con un Turismo Sostenible.*

**Tabla 8: Valores**

	Interpretación para los Clientes Internos	Forma de medición (Operacionalización)	medición	
<b>Profesionalidad</b>	Ofertar a los clientes productos y servicios que den respuesta a sus intereses, con un servicio caracterizado por la amabilidad que evidencie la preparación del personal turístico, con	Encuesta de Satisfacción del Cliente	Semestral	Gobierno Municipal de Santa Clara

	una satisfactoria relación calidad-precio.			
<b>Trabajo en equipo</b>	Colaborar con los servicios turísticos que desarrollen otros prestadores de nuestro radio de acción y de las comunidades del entorno.	(Escala Likert de 1 a 5)		Municipal de Santa Clara
<b>Sentido de pertenencia</b>	Sentirse apasionado por el trabajo que se realiza, defendiendo constantemente la imagen turística del territorio.	Valoración del Gerente del negocio (Escala Likert de 1 a 5)	Semestral	Gobierno Municipal de Santa Clara
<b>Atención al cliente</b>	Satisfacer sistemáticamente las necesidades de los clientes.	Valoración del Gerente del negocio (Escala Likert de 1 a 5)	Semestral	Gobierno Municipal de Santa Clara
<b>Capacitación continua</b>	Superarse constantemente en busca de la excelencia en los servicios turísticos.	Cumplimiento del Plan de Capacitación	Semestral	Gobierno Municipal de Santa Clara
<b>Planificación estratégica</b>	Actualizar cada día las directrices de la planeación estratégica del territorio.	Valoración del Gerente del negocio (Escala Likert de 1 a 5)	Semestral	Gobierno Municipal de Santa Clara
<b>Sostenibilidad</b>	Respetar las culturas ancestrales de las comunidades del territorio, haciendo uso adecuado de los recursos naturales, alcanzando viabilidad económica y social.	% de Negocios con la Certificación de Sostenibilidad	Semestral	Gobierno Municipal de Santa Clara

Fuente: elaboración propia.

#### Paso 4. Definición de los Grupos de Interés

**Tabla 9: Actores Internos y Externos**

	repartiendo neutral mente los beneficios alcanzados.			
--	--	--	--	--

#### **Actores internos**

Gobierno Municipal del cantón Santa Clara  
Prestadores Turísticos del cantón Santa Clara  
Turistas del cantón Santa Clara  
Comunidades Indígenas del cantón Santa Clara  
Juntas Parroquiales del cantón Santa Clara  
Guías Turísticos del cantón Santa Clara

#### **Actores Externos**

Ministerio del Turismo de Ecuador  
Proveedores  
U.E.A.  
Otras universidades de la provincia de Pastaza  
Prestadores Turísticos nacionales e internacionales  
Ministerio del Medio Ambiente de Ecuador  
Gobierno Provincial de Pastaza  
Gerencia Regional Amazónica de Turismo  
Cámara Provincial de Turismo de Pastaza  
Juntas Parroquiales de otros cantones de la Provincia de Pastaza  
Comunidades indígenas de otros cantones de la Provincia de Pastaza





¡Crisis económica mundial!	1	1	m
[Fortalecimiento del turismo en otros territorios de la Amazonía Ecuatoriana]		S	i-
Riesgos geológicos	3	5	15
Encarecimientos de los precios	3	5	15
¡Aumento de enfermedades contagiosas!	S	S	gg

Fuente: elaboración propia.

### Paso 6. Identificación de los Factores Clave de Éxito.

N°	Descripción
1	Competencia turística
2	Demanda turística
3	Contaminación ambiental
4	Legislaciones relacionadas con el turismo
5	Enfermedades y epidemias
6	Apoyo de instituciones
7	Precios de los proveedores

Fuente: elaboración propia,

### Paso 7. Identificación de Fortalezas y Debilidades.

Tabla 12: Tendencia del entorno interno (F y D)

N°	Descripción	Clasificación	Importancia	
			Contribución	Nivel
¥	Capacitación del personal	~		
	Motivación del personal	D		3
	Capacidad hotelera			T
			V	T
	Cultura turística ciudadana	D		
-	Señalización turística	1"		
	Oferta de servicios básicos			
8	Red de información al turista			
9	Infraestructura vial	D		
<b>Comercialización turística</b>				
rw	11 Desarrollo sostenible			5
	Grupos étnicos			¥
13	Riquezas culturales	F		5
		1"		¥
IB"	Sistema de Estadísticas Turísticas	¥		T
16	Red comercial	D		
17	Transporte	D		

E	integración entre los	E	S	1	■
	stakeholders				
E		i:	¿	§	

Fuente: elaboración propia.

**Paso 8. Elaboración, análisis y plan de acción de la Matriz FODA. Tabla 13:**

**Análisis y reflexión de la Matriz FODA**

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS					
		01	02	03	04	05	A1	A2	A3		
Fortalezas		Estrategia Ofensiva				F/O	Estrategia Defensiva		F/A		
F1	Recursos hídricos					19		1		25	
F2	Grupos étnicos					20				26	

F3	<b>%M</b>	4	4	5	4	2	19	3	2	1	6	25
F4	<b>[Artesanía propia]</b>	3	3	2	4	1	13	2	2	1	5	18
Subtotales		15	15	15	16	10	<b>tu</b>	11	8	4	<b>ES</b>	<b>SE</b>
Debilidades		<b>¡UcaucutJijm uc n,cunein.cii&gt;njiiij</b>					D/O	Estrategia de Supervivencia			D/A	
D1	<b>¡Capacitación del</b> <b>I&amp;JtíJifcll</b>	2	2	3	4	5	16	2	3	2	7	23
D2	<b>■Capacidad del</b> <b>alojamiento</b>	3	2	3	4	2	14	2	3	1	6	20
D3	<b>Señalización!</b> <b>iffliS!^!</b>	4	4	3	3	2	16	2	3	1	6	22
D4	<b>■infraestructura^</b> <b>^gíl</b>	5	2	3	4	1	15	2	3	1	6	21
D5	<b>¡Comercialización!</b> <b>ffllfólti&amp;l</b>	2	3	4	4	3	16	3	4	1	8	24
D6	<b>Sistema de</b> <b>■Estadísticas»</b> <b>Turísticas</b>	2	3	3	3	3	14	2	2	1	5	19
D7	<b>[Integración entre]</b> <b>los Stakeholders</b>	3	3	3	3	2	14	2	2	2	6	20
Subtotales		21	19	22	25	18	<b>IM</b>	15	20	9	<b>EB</b>	<b>BE</b>
Totales		36	44	37	41	28	<b>M</b>	26	28	13	<b>ffl</b>	<b>2B</b>

Ref] exiones sobre la Matriz F ODA:

Fortaleza, que potenciándose, permite en mayor medida aprovechar las Oportunidades y atenuar las Amenazas

Debilidad, que atenuándose, permite en mayor medida aprovechar las Oportunidades y atenuar las Amenazas

Oportunidad que más puede ser aprovechada

**Grupos étnicos**

**Comercialización turística**

**Interés por las comunidades indígenas**

Amenaza que más puede ser atenuada	■ ■ Fortalecimiento del turismo en otrosHK' ■ territorios! de la Amazonia Ecuatoriana^
Principal tipo de estrategia a desarrollar	Estrategia de Reorientación <sup>B</sup>
Amenaza que menos puede ser atenuada	■ Aumento de enfermedades contagiosas <sup>A</sup>

Fuente: elaboración propia.

### Paso 9. Definición de los Escenarios.

Entre los posibles entornos en que se verá inmerso el desarrollo turístico en el cantón Santa Clara, en el período 2009-2011, (ver Tabla 14).

Tabla 14: Prioridad de los factores clave

Factor Clave			
Competencia turística	Disminuye el nivel de actividad de la competencia en las modalidades turísticas en que opera el cantón.	Se mantiene aumentada la actividad de la competencia en las modalidades turísticas en que opera el cantón.	Aumenta considerablemente la actividad de la competencia en las modalidades turísticas en que opera el cantón.
Demanda turística	Aumenta considerablemente la demanda en los segmentos de mercado en que opera el cantón.	Aumenta lentamente la demanda en los segmentos de mercado en que opera el cantón.	Disminuye la demanda en los segmentos de mercado en que opera el cantón.
Contaminación ambiental	No se percibe ningún incremento en la contaminación ambiental.	Se percibe un pequeño incremento en la contaminación ambiental.	Se percibe un notable incremento en la contaminación ambiental.
Legislaciones relacionadas con el turismo	No se emiten nuevas legislaciones que frenen el desarrollo	Se emiten algunas legislaciones que limitan moderadamente el	Se emiten nuevas legislaciones que frenan el desarrollo del turismo en el

45 Se dirige hacia una mejora en el desarrollo turística del cantón a través de atenuar las debilidades a partir de aprovechar las oportunidades.

	del turismo en el cantón.	desarrollo del turismo en el cantón.	cantón.
<b>Enfermedades y epidemias</b>	No se presentan enfermedades y epidemias que afecten a los clientes externos e internos del cantón.	Se presentan enfermedades y epidemias que afectan moderadamente a los clientes internos del cantón.	Se presentan enfermedades y epidemias que afecten a los clientes externos e internos del cantón.
<b>Apoyo de instituciones del cantón y la provincia</b>	Se recibe un notable apoyo de las instituciones del cantón y la provincia.	Se recibe un pequeño apoyo de las instituciones del cantón y la provincia.	No se recibe apoyo de las instituciones del cantón y la provincia.
<b>Precios de los proveedores</b>	Los precios de los proveedores muestran una leve tendencia a bajar.	Se mantienen elevados los precios de los proveedores con una leve tendencia al alza.	Aumentan considerablemente los precios de los proveedores.

Fuente: elaboración propia.

### Escenarios posibles:

Disminuye el nivel de actividad de la competencia en las modalidades turísticas en que opera el cantón, aumentando considerablemente la demanda en los mismos. No se percibe ningún incremento en la contaminación ambiental. No se emiten nuevas legislaciones que frenen el desarrollo del turismo en el cantón. No se presentan enfermedades y epidemias	Se mantiene aumentada la actividad de la competencia en que opera el cantón. Aumenta lentamente la demanda en los segmentos de mercado en que opera el cantón. Se percibe un pequeño incremento en la contaminación ambiental. Se emiten algunas legislaciones que limitan moderadamente el desarrollo del turismo en el cantón. Se	Aumenta considerablemente la actividad de la competencia en las modalidades turísticas en que opera el cantón. Disminuye la demanda en los segmentos de mercado en que opera el cantón. Se percibe un notable incremento en la contaminación ambiental. Se emiten nuevas legislaciones que frenan el desarrollo del turismo en el cantón. Se presentan ; enfermedades y

externos e internos del cantón. Se recibe un notable apoyo de las instituciones del cantón y la provincia. Los precios de los proveedores muestran una leve tendencia a bajar.	enfermedades y epidemias que afectan moderadamente a los clientes internos del cantón. Se recibe un pequeño apoyo de las instituciones del cantón y la provincia. Se mantienen elevados los precios de los proveedores con una leve tendencia al alza.	que afecten a los clientes externos e internos del cantón. No se recibe apoyo de las instituciones del cantón y la provincia. Aumentan considerablemente los precios de los proveedores.
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

## Paso 10. Definición de la Propuesta de Valor y los principales Temas Estratégicos.

### Cuadro 1: Propuesta de valor

PROPUESTA DE VALOR:

***SANTA CLARA: DISFRUTE DE LOS INOLVIDABLES RECURSOS HÍDRICOS, CULTURAS INDÍGENAS ANCESTRALES, ARTESANÍA PROPIA, Y SELVA, QUE SE INTEGRAN A TRAVÉS DE EFICIENTES GUÍAS TURÍSTICOS NATIVOS.***

Fuente: elaboración propia. [Principales](#)

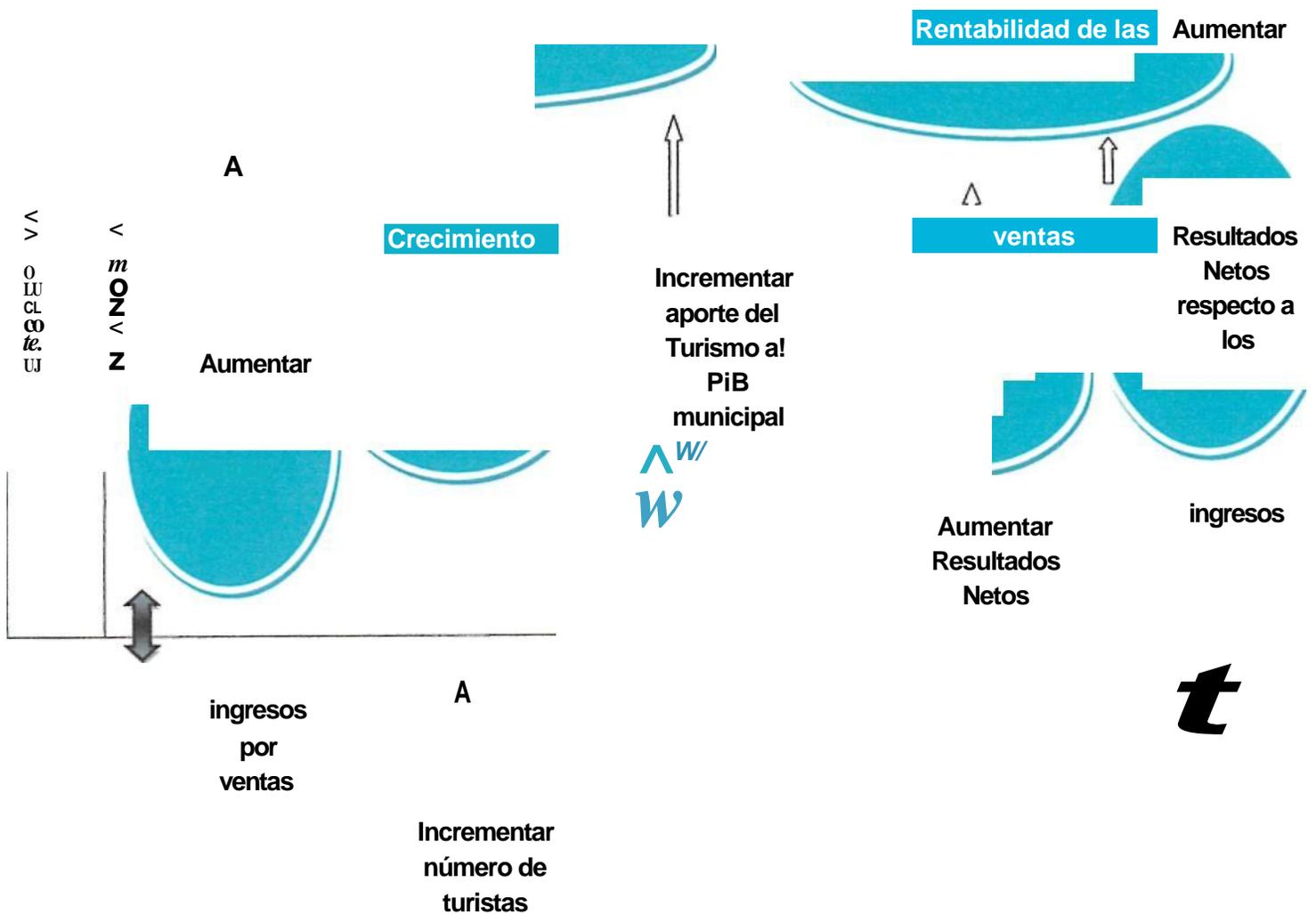
#### Temas Estratégicos:

1. Crecimiento.
2. Rentabilidad de las ventas.
3. Servicios con Calidad.
4. Posicionamiento Competitivo.
5. Imagen.
6. Turismo Sostenible.
7. Culturas Étnicas.

8. Turismo Comunitario.
9. Recursos Hídricos.
10. Capacitación.
11. Motivación.
12. Compromiso con la Estrategia.
13. Calidad de Vida de la Población.

### 11. Definición de las principales Hipótesis Estratégicas (Mapa Estratégico).

Figura N°19: Mapa estratégico



**t**



Sanfa Clara;  
Disfrute inolvidable de recursos hídricos, culturas indígenas ancestrales, artesanía propia, y selva, que se

Servicios con calidad

A

Image

Incrementar la Satisfacción

Posicionamiento

Mejorar I

PERSPECTIVAS DE PROCESOS

Turismo Sostenible

Culturas Étnicas

Turismo Comunitario

Atractivos Hídricos

Desarrollar un sistema de certificación de negocios turísticos sustentables

Resaltar las culturas étnicas

Ampliar la oferta de Productos de Turismo Comunitario

Ampliar las ofertas asociadas a los Atractivos Hídricos

PECA

integran a través de eficientes guías turísticos nativas.

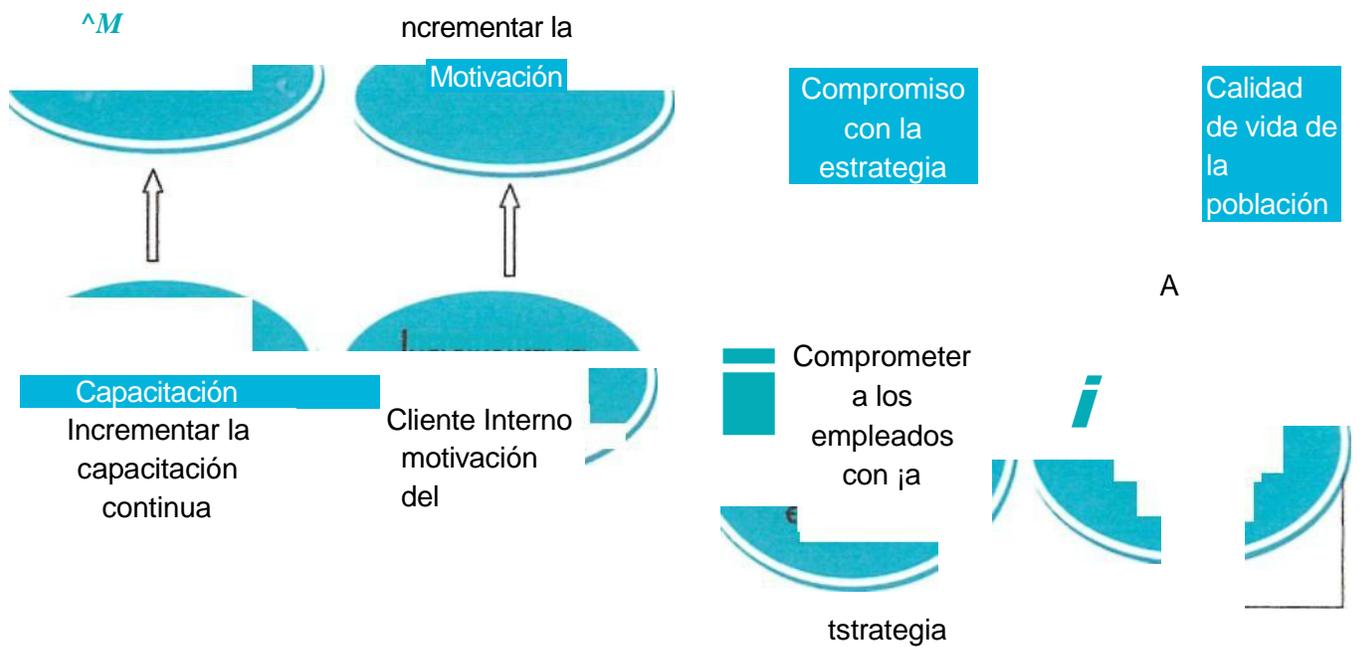
de los Clientes

Competitivo

Ubicarse el tercer lugar en e) Ranking Provincial

Imagen de Santa Clara como destino turístico  
WJ





Fuente: elaboración propia.

incrementar la generación de empleo del turismo

### Paso 12. Diseño de la Matriz del Cuadro de Mando Integral.

En el ANEXO 12 se muestra una tabla con la Matriz del Cuadro de Mando Integral, la cual muestra el desglose de cada perspectiva en temas estratégicos, objetivos, indicadores, metas al cierre de! período estratégico, así como la cronología en que se espere que se vayan logrando éstas últimas a través de los tres años, especificándose los rangos en que se consideran que puede ser evaluados de bien, regular o mal.

### Paso 13. Diseño del Cuadro de Mando Integral del Primer Nivel.

Tabla 15: Perspectivas y sus indicadores

Perspectiva Financiera	% de aumento de los ingresos	
	% de incremento del número de turistas	
	% de incremento del Turismo en el PIB Municipal	

	% de incremento de los Resultados Netos	
	% de incremento de los Resultados Netos sobre los Ingresos	
Perspectiva	Nivel de Satisfacción de los Clientes	

<b>del Cliente</b>	<b>Lugar en el Ranking</b>	
	<b>Percepción de la Imagen</b>	
<b>Perspectiva de los Procesos</b>	<b>% de negocios con Certificación de Sostenibilidad</b>	
	<b>% de Productos Turísticos que resaltan las culturas étnicas</b>	
	<b>Cantidad de nuevas ofertas de Turismo Comunitario</b>	
	<b>Cantidad de nuevas ofertas asociadas a los Atractivos Hídricos</b>	
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>% de empleados comprometidos con la estrategia</b>	
	<b>% de incremento de la generación de empleo del turismo</b>	
	<b>Nivel de motivación del Cliente Interno</b>	
	<b>% de cumplimiento del Plan de Capacitación</b>	

	estrategias intón Santa	Fecha	¿Kjn^B		Cómo 7
1	Impartir conferencia promocional sobre el funcionamiento de la Cámara Provincial de Turismo de Pastaza	20/09/2009	Cámara Provincial de Turismo de Pastaza	UCETM <sup>46</sup>	Impartidas a través de la presidenta de la CAPTUR
2	Impartir charlas educativas en las comunidades indígenas de Santa Clara	Permanente (Posterior al 15/09/2009)	Comisión de Vinculación con la Comunidad (UEA)	UCETM	A través de profesores, estudiantes y la Comisión de Vinculación con la Comunidad UEA
3	Crear el local de artesanos del cantón Santa Clara	30/09/2009	Municipio Santa Clara	UCETM	A través de una inversión
4	Realizar el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA) del personal turístico del cantón Santa Clara	30/09/2009	Municipio Santa Clara	UCETM	Encuestas aplicadas por el gobierno Provincial del cantón con el formato realizado por la GRA <sup>47</sup>
5	Impartir los cursos de capacitación que	Permanente (Posterior al 30/09/2009)	Comisión de Vinculación con la	UCETM	De un cronograma elaborado por la

46 Unidad de Control de Estrategia Turística Municipal (UCETM), se propone que sea creada lo antes posible en el cantón Santa Clara, proponiéndose que tenga una representación del Gobierno Municipal, los prestadores de servicios turísticos del territorio, la Gerencia Regional Amazónica de Turismo, la Cámara Provincial Turismo de Pastaza, el Gobierno Provincial y la UEA. La misma debe reunirse periódicamente para darle seguimiento a la estrategia propuesta.

47 Gerencia Regional Amazónica.

	respondan al DNA del cantón Santa Clara		Comunidad UEA y otras universidades de Pastaza		UEA
6	Diseñar e implementar el Sistema de Información Turística del cantón Santa Clara	30/09/2009	Municipio Santa Clara	UCETM	A través el diseño entre técnicos y representantes turísticas, según orientaciones delGRA
7	Impartir en el cantón Santa Clara una conferencia sobre "La Ruta del Agua"	05/10/2009	Gerencia Regional Amazónica	UCETM	A través de un representante de UEA o CAPTUR
8	Presentar la Mascota del cantón Santa Clara, como icono para promocionar el turismo en el mismo	31/12/2009	Municipio Santa Clara	UCETM	A través de un concurso organizado por la CAPTUR y gestionado por los técnicos del Municipio
9	Completar la señalización turística en el cantón Santa Clara	31/03/2010	Municipio Santa Clara	UCETM	Con la orientación de la GRA y con el financiamiento del Gobierno Provincial
10	Diseñar y automatización una Página Web sobre el Turismo en el cantón Santa Clara	31/05/2010	Municipio Santa Clara	UCETM	Diseño entre técnicos del Municipio y en concordancia con la UEA
11	Inaugurar un Microzoológico en el cantón Santa Clara	20/07/2010	Municipio Santa Clara	UCETM	Proyecto elaborado por el Gobierno Provincial

12	Inaugurar un Mariposario en el cantón Santa Clara	20/07/2010	Municipio Santa Clara	UCETM	Proyecto elaborado por el Gobierno Provincial
13	Realizar un estudio del desarrollo turístico del cantón Santa Clara	20/07/2010	Municipio Santa Clara	UCETM	En colaboración laUEA
14	Inaugurar el Museo del cantón Santa Clara	20/07/2010	Municipio Santa Clara	UCETM	A través de un Proyecto elaborado por el Gobierno Provincial y GRA
15	Inaugurar en Santa Clara un centro de pesca y gastronomía de tilapia	31/12/2010	Municipio Santa Clara	UCETM	A través de un Proyecto elaborado por el Gobierno Provincial y GRA
16	Inaugurar un mini Jardín Botánico	31/08/2011	Municipio Santa Clara	UCETM	A través de un Proyecto elaborado por el Gobierno Provincial y GRA
17	Participar en ferias de turismo	Según cronogramas	Municipio Santa Clara	UCETM	En coordinación con la GRA
18	Celebrar Encuentro Anual de Shamanismo, Música y Danza	Anual	Municipio Santa Clara	UCETM	En coordinación con la CAPTUR
19	Crear un local para la Asociación de Guías Turísticas del cantón Santa Clara	31/12/2009	Municipio Santa Clara	UCETM	A través de un de una inversión que se localizará en la cabecera cantonal

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16: Sistema de Información

Formalización de los Indicadores					
	Indicadores	¿Quién suministra?	¿Cuándo suministra?	¿De dónde obtiene la información?	Comentario
2 9  0 1 S - m o,	% de aumento de los ingresos	Municipio de Santa Clara	Mensual	Estado de Resultados del Municipio de Santa Clara	Se calcula dividiendo los ingresos del mes actual entre los del mes anterior y multiplicándolo por 100%.
	% de incremento del número de turistas	Municipio de Santa Clara	Mensual	Informe del Municipio de Santa Clara	Se calcula dividiendo el número de turistas recibidos del mes actual entre el del mes anterior y multiplicándolo por 100%.
	% de incremento del Turismo en el PIB Municipal	Municipio de Santa Clara	Mensual	Informe del Municipio de Santa Clara	Se calcula dividiendo el % del aporte del turismo al PIB dentro del Municipio, en el mes actual, entre el del mes anterior y multiplicándolo por 100%.
	% de incremento de los Resultados Netos	Municipio de Santa Clara	Mensual	Estado de Resultados del Municipio de Santa Clara	Se calcula dividiendo los Resultados Netos del mes

				Clara	actual entre los del mes anterior y multiplicándolo por 100%.
	% de incremento de los Resultados Netos sobre los Ingresos	Municipio de Santa Clara	Mensual	Estado de Resultados del Municipio de Santa Clara	Se calcula dividiendo los Resultados Netos sobre los Ingresos del mes actual entre los del mes anterior y multiplicándolo por 100%.
e 5 1 2 5 2 £	Nivel de Satisfacción de los Clientes	Gerencia Regional	Trimestral	Encuestas de la Gerencia Regional	Se calcula a partir del promedio de la pregunta integradora de las encuestas aplicadas.
	Lugar en el Ranking	Gerencia Regional	Trimestral	Informe de la Gerencia Regional	Se determina por el orden en que quede dentro del Ranking Provincial, el cual integra tres evaluaciones: turistas recibidos; ingresos recibidos; y satisfacción del cliente.
	Percepción de la Imagen	Gerencia Regional	Trimestral	Encuestas de la Gerencia Regional	Se calcula a partir del promedio de la pregunta integradora de las encuestas aplicadas.

o d i o 1 a • o 1	% de negocios con Certificación de Sostenibilidad	Municipio de Santa Clara	Trimestral	Informe del Municipio de Santa Clara	Se calcula dividiendo la cantidad de negocios turísticos con Certificación de Sostenibilidad, entre el total de negocios turísticos existentes, y multiplicándolo por 100%.
	% de Productos Turísticos que resaltan las culturas étnicas	Gobierno Provincial	Trimestral	Informe del Municipio de Santa Clara	Se calcula dividiendo la cantidad de Productos Turísticos que resaltan las culturas étnicas, entre el total de Productos Turísticos existentes, y multiplicándolo por 100%.
	Cantidad de nuevas ofertas de Turismo Comunitario	Municipio de Santa Clara	Trimestral	Informe del Municipio de Santa Clara	Se determina a través del conteo de las nuevas ofertas de Turismo Comunitario que hayan surgido en el trimestre que se analiza.
	Cantidad de nuevas ofertas asociadas a los Atractivos Hídricos	Municipio de Santa Clara	Trimestral	Informe del Municipio de Santa Clara	Se determina a través del conteo de las nuevas ofertas asociadas a los Atractivos Hídricos que hayan surgido

					en el trimestre que se analiza.
	% de empleados alineados con la estrategia	Municipio de Santa Clara	Trimestral	Encuesta del Municipio de Santa Clara	Se calcula dividiendo la cantidad de empleados del turismo que reconozcan a través de la encuesta como alineados con la estrategia, entre el total de empleados que laboren en el turismo, multiplicado por 100%.
	% de incremento de la generación de empleo del turismo	Municipio de Santa Clara	Trimestral	Informe del Municipio de Santa Clara	Se calcula dividiendo la generación de empleos del trimestre actual entre la del trimestre anterior y multiplicándolo por 100%.
	Nivel de motivación del Cliente Interno	Municipio de Santa Clara	Trimestral	Encuestas del Municipio de Santa Clara	Se calcula a partir del promedio de la pregunta integradora de las encuestas aplicadas.
	% de cumplimiento del Plan de Capacitación	Municipio de Santa Clara	Mensual	Informe del Municipio de Santa Clara	Se calcula dividiendo las acciones cumplidas del Plan de Capacitación, entre las planificadas, multiplicándolo por 100%.

Fuente: elaboración propia.

#### Fase IV-Implementación del CMI

La Fase IV de este procedimiento (Implementación del CMI), le debe dar continuación en el futuro a todo el trabajo de diseño de la estrategia, que fue culminada satisfactoriamente, en el período previsto, tal como lo avala el Gobierno Provincial de Pastaza (ver **ANEXO 13**).

#### **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO Iff**

Luego de llevarse a la práctica el Procedimiento CETUM en el cantón Santa Clara, se ha dotado al mismo de una detallada estrategia que articula misión, visión, valores, perspectivas, temas estratégicos, objetivos, indicadores, metas estratégicas, mapa estratégico, matriz del CMI, sistema de información, propuesta de valor, iniciativas estratégicas, entre otros elementos, que posibilitarán una guía para potenciar el desarrollo turístico en este territorio.

## CONCLUSIONES

- En la elaboración del marco teórico sobre estrategia, se demostró la existencia de varias definiciones sobre la misma, considerando que es un elemento esencial que unificado entre la decisiones de la empresa y un conjunto de plan acciones previamente identificados permitirá obtener resultados positivos en la empresa.
- Cuadro de Mando Integral es la herramienta que se puede utiliza en grandes corporación como también en medianas y pequeñas empresas, permitiendo obtener una visión completa de la organización, siendo esencial en el sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.
- Se evidencio la inclinación que tienen algunos autores hacia unos criterios minimizando a otros, por ende concluyó que todos los criterios que se utilizan en Cuadro de Mando Integral deben ser considerados con la misma importancia como lo realizan la procedimiento CETUM.
- Se seleccionó el Procedimiento CETUM, por ser una herramienta completa y fácil de manipular, aplicada anteriormente con éxito en el turismo, que se encuentra sustentada en Microsoft Excel 2007. Además, porque en la provincia de Pastaza y en el cantón Santa Clara, se han realizado capacitaciones en la UEA por su creador, permitiendo mejorar el entendimiento y el uso del mismo.
- CETUM ha sido aplicado en grandes empresas turísticas obteniendo resultados eficientes, y que en nuestro país específicamente en la provincia de Pastaza cantón Santa Clara es la primera vez que aplica con miras de excelencia.
- Ecuador sin lugar a duda, es un país rico en diversidad de recursos naturales y culturales, que ha permitido desarrollar diferentes actividades turísticas en el transcurrir de los años, posicionándose como un destino turístico para el mercado nacional e internacional. Con el fin de obtener mayores ingresos de divisas y de mejorar el uso de atractivos con un enfoque sostenible de ha diseñado PLANDETUR 2020.
- En la provincia de Pastaza cantón Santa Clara, es un territorio potencialmente escondido, ya cuenta con recursos naturales y culturales que no tienen el interés ni el apoyo necesario por parte del Municipio cantonal, para ser explotados de modo sostenible, obstaculizando el desarrollo turístico.

C->  
misma

^

## **RECOMENDACIONES**

- Se debe concientizar y agrupar a los interesados sobre la importancia de la actividad turística, y capacitar al personal del cantón Santa Clara, con vistas a utilizar eficientemente de forma sistemática el Procedimiento CETUM.
- Es indispensable que este diseño de Plan Estratégico, sea implementado en el cantón Santa Clara, lo cual permitirá potencializar el turismo nacional e internacional generando ingresos de divisas y empleo directo e indirecto para la localidad.
- Dar seguimiento a los indicadores del Procedimiento CETUM, con el fin de comprobar el avance de los resultados esperados y de modo de motivación compartirlos con los involucrados.
- En la verificación de resultados obtenidos por el Procedimiento CETUM, aplicado en el cantón Santa Clara, se puede contar con la consultaría del Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas (CETUM).
- La dirección del turismo en el cantón Santa Clara debe conformar la UCETM una vez aprobada oficialmente la presente estrategia.
- El Gobierno Provincial de Pastaza debe vincular la presente estrategia con el presupuesto destinado a la actividad turística dentro del territorio.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Adler N, Brahm R, Graham J. Strategy Implementation: A Comparison of Face-to-Face Negotiations in the People's Republic of China and the United States. *Strategic Management Journal*, 13 (6).p. 449-466.
2. AECA, Documento n.12. "Los Sistemas de información en la Empresa", Ortega Ediciones Gráficas; 2001.
3. Amat Salas, Oriol, Dowds J. Qué es y cómo se construye el Cuadro de Mando Integral. *Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad*, No. 22 [marzo-abril]. España; 1998.
4. Amat Saias, Oriol. EVA. Valor Económico agregado. Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor. Bogotá: Norma; 1999.
5. Aparisi Caudeli, José Antonio, González-Úbeda, Javier. IMACC-ev, Universidad de Valencia, España; 2001.
6. Aparisi Caudelli José Antonio. Los sistemas de información estratégica; el Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión del cambio. Departamento de Contabilidad, Universidad de Valencia, Valencia; 2002.
7. Arámbula de Comando. [En línea] [Citado el 10 de Diciembre de 2008].
8. Balance ScoreCard publicado en [http://www.TECNOTUR\\_3000.es](http://www.TECNOTUR_3000.es)
9. Beaufre A. Introducción a la estrategia. Ed. Biblioteca militar, Oficial no 43. Lima-Perú; 1997. p. 57-65.
10. Biasca, R.E. "Performance Management:" Los diez pasos para construirlo". URL disponible en: <http://www.gestiopotis.com/recursos/documentos/archivos/degerencia>
11. Briones G. Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales. s/edición. México: Trillas; 1998.
12. CARRION D, Consultores Asociados "PROVINCIA DE PASTAZA, DIAGNOSTICO GLOBAL y SECTORIAL"; 1986.
13. CEDIME "EL cantón Santa Clara, su realidad y perspectivas futuras" (Diagnóstico). Puyo; 2001
14. Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas
15. CEPAR; "PROYECCIONES DE POBLACIÓN"; 1998.
16. Certo S. et al. Dirección Estratégica. Ed. Irwin. Madrid-España; 1994. p. 382.
17. CIUDAD; "DIAGNÓSTICO DE LA MICROREGIÓN DE EL PUYO"; CIUDAD; Quito; 1981.

18. CIUDAD; "PASTAZA No. 2, MANIFESTACIONES CULTURALES"
19. CIUDAD; "PASTAZA No. 7, ASPECTOS CULTURALES Y ÉTNICOS"
20. Clausewitz. URL disponible en:  
<http://www.clausewitz.com/CWZHOME/MoraCWZ2.htm>
21. Conde E. Diseño de una propuesta de Cuadro de Mando Integral en el Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguro. [En Línea] 2007. 22 de marzo de [Citado el: 17 de junio de 2007],  
<http://gestiopolss1.com/recursos6/Archivos/defin/sistemas-de-control-e-strategico-auditoria.zip>.
22. <http://gestiopolss1.com/recursos6/Archivos/defin/sistemas-de-control-e-strategico-auditoria.zip>.
23. Creelman J. "Building and Implementing a Balanced Scorecard. International Best Practice in Strategy Implementation". Business Intelligence. Londres; 1998.
24. Cuadro de Mando Integral. ALTIMiA Consultoría y soluciones tecnológicas. En línea] 2002. [Citado el: 3 de Octubre de 2008],
25. Chirino, Darenis y Vega, Vladimir. Tesis de Maestría: "Implementación del Cuadro de Mando: Caso hotel Iberostar Tainos". Universidad de Matanzas, Cuba; 2001.
26. DATOS Y RESEÑA HISTÓRICA DL CANTÓN. Lugares ecoturísticos y agro productivos del cantón.
27. Vargas D., Vega Falcón V. Análisis de Metodología RECÍT para el Cuadro de Mando. Tesis de Licenciatura: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba; 2008.
28. Documentos obtenidos del Municipio del cantón Santa Clara
29. Drucker P. Administración y futuro. Ed. sudamericana. Buenos Aires; 1996. p. 250.
30. ECORAE "PLAN MAESTRO DE ECODERSARROLLO DE LA REGIÓN AMAZÓNICA ECUATORIANA". Quito; 1996
31. González Santoyo Federico et al. La incertidumbre en la Evaluación Financiera de las Empresas. Morelia, México; 2000.
32. Gonzalo Solán, Oliek y De la Vega Yabor, Jorge L Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones. [Monografias.com](http://www.monografias.com). [En Línea] 2007. [Citado el: 7 de Septiembre de 2007]. URL disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sisteirias-control.zip>,
33. Grupo Kaizen S.A, - Preguntas y Respuestas sobre Balanced Scorecard, Cuadro de mando Integral. [Fecha de acceso Septiembre 2008]. URL disponible en:  
<http://www.gru.pokaizen.com/solicitud.php>

34. Guillermo A., Ronda Pupo. Estrategia Y Dirección Estratégica; El Concepto Estrategia; 2002. [En Línea] 2009. [Citado el: 16 de marzo de 2009].pag.2. URL disponible en: <http://VAAWw.gesfopolis.com/cand>
35. Hayes, Bob E. Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Barcelona: Gestión, S.A; 1995.
36. Holuigue, Cristina. Cuadro de Mando Integral. FUNDES.2004.
37. Honorable Gobierno Provincial de Pastaza ; 1984-1988
38. Cuadro de Mando. Modelo Hipermedia. [Consultada en diciembre de 2008]. URL disponible en:<http://www.ciberconta.unizar.es/>.
39. URL disponible en: [http://www.gestiopolss.com/dirqp/adm/gestion\\_estrategia/gestion\\_estrategica\\_1.htm](http://www.gestiopolss.com/dirqp/adm/gestion_estrategia/gestion_estrategica_1.htm).
40. Libro de Tzun Tzum. URL disponible en: <http://www.gorinkai.com/textos/suntzu.htm>
41. INEC; "ECUADOR: PROYECCIONES DE POBLACIÓN POR PROVINCIAS, CANTONES, ÁREAS, SEXO Y GRUPOS DE EDAD. PERIODO 1990-2000"; 1991
42. Jan y Wetter, Magnus. Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000. p. 62-99.
43. Kaplan R., Norton D. Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000; 1996.
44. Kaplan R. y Norton D. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization. Barcelona: Gestión 2000; 2001.
45. Kaplan R., Norton D. "Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral. Harvard Business Review 1993.
46. Kaplan R., Norton D. El Cuadro de Mando Integral. Harvard Business Review 1992.
47. Kaplan R., Norton D. "Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard". 3ª ed. Barcelona: Gestión 2000 S.A.; 1999.
48. Kaplan R., Norton D. Mapas Estratégicos. Barcelona: Gestión 2000; 2004. p. 59-61.
49. Kaplan, R, Norton D. El Cuadro de Mando Integral. Harvard Business Review; 1992.70(1).
50. López Viñegla, A. El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid; 1998.

51. López Viñegla, Alfonso. El Cuadro de Mando y la toma de decisiones. Caso práctico sobre la base de un departamento comercial. Revista Partida Doble; 1997.
52. López, Carlos. Estrategia y dirección estratégica. [En línea] 2001. [fecha de acceso el 17 de octubre de 2007]. URL disponible en: [http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/gestion\\_estrategica\\_1.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/gestion_estrategica_1.htm)
53. Gonzales Solán O, De la Vega Yabor JL Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones, [[monografias.com](http://www.monografias.com)]. 2007. URL disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.zip>
54. Ministerio de Turismo. Gerencia Regional Amazónica. Actualización del inventario de atractivos turísticos urbanos y rurales de la provincia de Pastaza y su Georeferencia. Puyo; 2007.
55. Morales M., Vázquez P. Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias y el enfoque basado en los recursos. Contaduría y Administración: 2000.p. 47-63.
56. Morrisey G. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. Madrid-España; 1993. p.119.
57. Navarro, F. y Álvarez, J.M. Gestión estratégica de costes, Borrador de Documento de la Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid; 1997.
58. Núñez Hernández, Elma; Rivera Ordoñez, Marcela y Benítez Alvarenga, Carlos Alberto. La vinculación de los presupuestos con el Cuadro de Mando Integral. Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Tegucigalpa; 2004. p, 53.
59. Olve Nils- Goran, Roy Jan, Wetter Magnus. Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000; 2000.
60. Plan Estratégico del cantón Santa Clara; 1996
61. Porter M. Ventajas competitivas. Ed. Free Press, New York; 1995.
62. Porter M. ¿Qué es la estrategia? Folletos Gerenciales, No8 1998, CCED, MES. La Habana-Cuba; 1998. p.44.
63. Porter, Michael E. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México, D.F: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.; 1989.
64. Quinn R. Sabiduría para el cambio. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. Se. Osmani Flores Espinoza. CETDIR. ISPJAE. Madrid-España; 1996. p. 89.

65. Referenciado por Chirino, Darenis y Vega, Vladimir. Implementación del Cuadro de Mando: Caso hotel Iberostar Tainos. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas; 2001
66. Robinson Castellanos E. El enfoque estratégico en las organizaciones. Club Tablero de Comando. [En línea] 1999-2004 [Fecha de acceso 22 de octubre de 2006]. URL disponible en: <http://tablero-decomando.com>
67. Ronda Pupo G, Marcané Laserra JA. Apuntes sobre la Dirección Estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? 2003. p. 2-6.
68. SECRETARIA TÉCNICA DEL FRENTE SOCIAL, INEC "SISTEMA INTEGRADO DE INDICADORES SOCIALES DEL ECUADOR -SIISE", Quito; 1998.
69. Soldevila, Pilar y Amat Salas, Oriol. "El Control de Gestión en las organizaciones no lucrativas: El caso de los colegios de economistas de España. Tesis de Doctorado. Universidad Pompeu Fabra, Barcelona; 2000
70. Steiner G. Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11 na Edición, Compañía Editorial Continental, SA: México; 1996. p. 360.
71. Stoner J. Administración. 5ta edición S.P.I, S.P.
72. Sveiby, Karl Eric. (1997). "Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas", Editorial Gestión 2000. Barcelona.
73. Vega Falcón, Vladimir y Vargas Calero, Dayana. Análisis de la metodología RECIT para el Cuadro de Mando Integral. Tesis de licenciatura. Universidad de Matanzas, Cuba; 2008.
74. Vega Falcón, Vladimir y Balagué i Canadell, Jordi. Folleto "Metodología RECIT"; 2005.
75. Vega Falcón, Vladimir. "Folleto de Cuadro de Mando Integral". Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos; 2007.
76. Vega Falcón, Vladimir. Aplicación de la matemática borrosa al cálculo del umbral de rentabilidad. Revista Costes y Gestión; 1998. 7(28).
77. Vega Falcón, Vladimir. Procedimiento CETUM. Microsoft Office Excel: 2007.
78. Vila Rodríguez, Vania y Vega falcón, Vladimir. "Propuesta de medición del Capital Intelectual en instalaciones hoteleras". Tesis de Diploma. : Universidad de Matanzas, Cuba; 2002.
79. Vogel M. Ponencia de CMI, Universidad Católica de Santa María de Arequipa, Perú.
80. Vogel, Mario Héctor, Ponencia de CMI, Universidad Católica de Santa María de Arequipa, Perú.

81. [www.biasca.com](http://www.biasca.com)
82. [www.bscol.com](http://www.bscol.com)
83. [www.cuadrodemando.unizar.es](http://www.cuadrodemando.unizar.es)
84. [www.metrusgroup.com](http://www.metrusgroup.com)
85. [www.tabiero-decomando.com](http://www.tabiero-decomando.com)
86. [www.usuarios.intercom.es](http://www.usuarios.intercom.es)

## ANEXOS

### ANEXO 1: La definición de estrategia abordada por diferentes autores

N°	AUTOR	DEFINICIÓN Y AÑO
1	Diccionario Larousse	Arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir <b>(2008).</b>
2	Peter Drucker	<b>La</b> estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener <b>(1954).</b>
3	Alfred duPont Chandler Jr. <sup>48</sup> "¿i" INI <b>mi</b>	Determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia <b>(1962).</b> (Es la primera definición moderna de estrategia).
4	Alfred Chandler Kenneth R. Andrews <sup>49</sup>	Y Determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas <b>(1962).</b>
5	Kenneth R. And re <sup>3WS</sup> r^ **■ "i ? < T1	La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser <b>(1965).</b>

48 López, Carlos. 2001. Estrategia y dirección estratégica. ( En Línea) Marzo de 2001. (Citado el: 17 de Octubre de 2007.)

[http://www.gestiopolis.com/dirgp/adrn/gestion\\_estrategia/gestion\\_estrategica\\_1.htrn](http://www.gestiopolis.com/dirgp/adrn/gestion_estrategia/gestion_estrategica_1.htrn).

49 Guillermo A. Ronda Pupo.2002. Estrategia Y Dirección Estratégica; El Concepto Estrategia. (En Línea) 2009. (Citado el: 16 de marzo de 2009.).pag.2.  
<http://wANW.gesiicpdis.ccnVcanales/ge^ htm>

6	Tabatorny Y Jarniu <sup>60</sup>	El conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno <b>(1975)</b> .
7	H. Igor Ansoff <sup>61</sup>	Como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro <b>(1976)</b> .
8	Charles W Hofer y De in E. Schendel <sup>52</sup>	Son características básicas del match que una organización realiza con su entorno (1978).
9	Ohmae <sup>53</sup>	Es el plan de acción para lograr un desempeño superior, en relación con la competencia, en los factores claves de éxito del negocio; combinando los puntos fuertes de la corporación y teniendo en cuenta la evolución del ambiente competitivo de la actividad en cuestión <b>(1983)</b> .
10	K. J. Halten	El proceso, el medio, la vía, a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. <b>(1987)</b>

50 Guillermo A. Ronda Pupo.2002. Estrategia Y Dirección Estratégica; El Concepto Estrategia (En Línea) 2009. (Citado el: 16 de marzo de 2009.).pag.2. <http://www.o^sjiopcfe.conVcara>

51 Gonzalo Solán, Oliek y De la Vega Yabor, Jorge L. Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones. [Monografias.com](http://www.monografias.com). (En Línea) (Citado el: 7 de Septiembre de 2007.) <http://www.monografias.com/trabajos15sistemas-control/sistemas-control.zip>.

52 En su libro "Strategy Formuáiación: Analyticaí Concepts".

53 Morales Gonzales, María A. y Vázquez, Pech.2000. Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias y el enfoque basado en los recursos. 197, abrii-junio de 2000, Contaduría y Administración, págs. 47-63.

11	Robbins	Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades (1987).
12	Henry Mintzberg <sup>54</sup> y Lampel	Son quienes brindan la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término (1987 a 1999).
13	George Morrissey	Define la estrategia como (a dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica (—).
14	James Stoner <sup>55</sup>	Un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias; Supone un marco temporal más largo; Ayuda a orientar las energías y

54 En su libro *five Ps for strategy*, cinco definiciones con "P". **Plan** a. LA ESTRATEGIA COMO PLAN: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.

b. PAUTA DE ACCIÓN: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.

c. LA ESTRATEGIA COMO PATRÓN: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.

d. LA ESTRATEGIA COMO POSICIÓN: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.

e. LA ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

55 Stoner, J: Administración. 6ta edición. Editorial Pearson. México, 1996.

		recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia <b>(1989).</b>
15	Harold Koontz <sup>56</sup>	Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada <b>(1991).</b>
16	Menguzzatto y Renau <sup>57</sup>	Explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socioeconómico <b>(1991).</b>
17	J. B. Quinn <sup>58</sup>	De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "opponentes inteligentes <b>(1991).</b>
18	George Steiner <sup>59</sup>	<b>Planificación estratégica es</b> el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa <b>(1991).</b>

56 En su Libro Estrategia, planificación y control (1991).

57 Menguzzatto, M y J. Renau. La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. Editorial ARIEL S.A. Barcelona, 1991.

58 En su Libro *The Strategic Process. Concepts. Contexts*, Casos (1991).

59 En su Libro Planificación de la alta dirección (1991).

19	Michael Porter™  	Que consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos <b>(1992)</b> .
20	Robert Grosse	Íntegra <b>una</b> serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos <b>(1992)</b> .
21	Harper y Linch	Establecen un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa tiene <b>(1992)</b> .
22	General Beaufre	Es el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver un conflicto.
23	Fred David <sup>61</sup>	Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica <b>(1994)</b> .
24	E. Saravia <sup>62</sup>	La frecuencia e imprevisibilidad con que se suceden cambios en el contexto tornan hoy invariables las prácticas de la planificación tradicional, tan exitosa en muchos países hasta comienzos de la década del sesenta. La gestión estratégica ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico. Los gerentes, públicos o privados, deben estar

60 En su Libro Estrategias Competitivas. (1992).

61 En Su libro Gerencia Estratégica (1994).

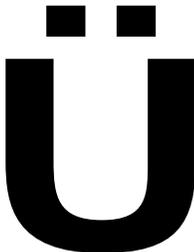
62 Publicado en un Seminario del CUD. (1994).

		capacitados para enfrentar los temporales evitando riesgos y aprovechando oportunidades <b>(1994)</b> .
25	Fermín Orestes Rodríguez González	La dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y de los comportamientos localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras.
26	Samuel Certo y Paul Peters	Un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.
27	Greg Bounds	Estrategia maestra se refiere a la sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr objetivos a largo plazo <b>(1994)</b> .
28	Enrique Ogliastri	Es nombre que se da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa y cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo <b>(1994)</b> .
29	Lambin	Orienta la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (Para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos mercados <b>(1994)</b> .
30	De Bordeje Morencos:	Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional o en el orden interno.

31	Londoño,	Es un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa <b>(1995)</b> .
32	Hamel y Prahalad <sup>63</sup>	Intento de superar las limitaciones <b>que</b> imponen los recursos, buscando de manera creativa e interminable un apalancamiento de los mismos, con base en las competencias esenciales. Más que un ajuste entre los objetivos y los recursos es la creación de objetivos extensos e incluye desaprender gran parte del pasado para poder crear el futuro <b>(1995)</b> .
33	Belohiavek	<b>Es</b> el conjunto de acciones para lograr adaptaciones al medio en el segmento de mercado en donde actúa la empresa- de modo tal que permita lograr los objetivos propios y los de la comunidad integrando acciones de máxima que nacen de las oportunidades del mercado, con las de mínima que fundamentalmente depende de la propia organización <b>(1996)</b> .
34	Navarro y Álvarez <sup>64</sup>	El proceso por el cual una organización busca obtener una posición competitiva ventajosa de larga duración. La estrategia sirve para formular los objetivos de la organización y los planes de acción para alcanzarlos <b>(1997)</b> .
35	Beatriz Chacón	<b>Es</b> una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las

63 Morales Gonzales, María A. y Vázquez, Pech.2000. Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias y el enfoque basado en los recursos. 197, abril-junio de 2000, Contaduría y Administración, págs. 47-63.

64 Mavarro, F. y Álvarez, J.M. (1997): "Gestión estratégica de costes", Borrador de Documento de la Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.

		<p>probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles <b>(1999)</b>.</p>
36	<p><b>Nicolás Majiuf y</b></p>  <p><b>Arnaldo Hax</b></p> 	<p>Es un patrón de decisiones coherente, unificador e interactivo.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Ronda Pupo Guillermo Armando y Marcané Laserra José Ángel. Libro de apuntes sobre Dirección Estratégica: 2003.

## **ANEXO 2: Análisis del Procedimiento CETUM 2007**

Define cuatro fases:

### **FASE I. Preparación para el diseño de la Estrategia.**

- 1-1 Compromiso de la Alta Dirección.
- I-2. Selección de Expertos.
- 1-3. Capacitación del personal.
- I-4. Identificación de los principales problemas de la organización.

### **FASE II. Elaboración de la estrategia de la organización.**

- 11-1** Definición de la Misión.
- II-3 Definición, conceptualización y operacionalización de los valores.
- II—4 Definición de los Grupos de Interés.
- II-5 Identificación de Oportunidades y Amenazas a través de las tendencias del entorno.
- II-6 Identificación de los Factores Críticos de Éxito.
- I1-7 Identificación de Fortalezas y Debilidades.
- II-8 Elaboración, análisis y plan de acción de la Matriz FODA.
- II-9 Definición de los Escenarios.
- 11-10 Definición de la Propuesta de Valor y los principales Temas Estratégicos.
- 11-11 Definición de las principales Hipótesis Estratégicas (Mapa Estratégico).
- 11-12 Diseño de la Matriz del Cuadro de Mando Integral.
- 11-13 Diseño del Cuadro de Mando Integral del Primer Nivel.

### **FASE III. Diseño del Sistema de Información.**

### **FASE IV. Implementación del Cuadro de Mando Integral.**

#### **2.3 Caracterización del procedimiento CETUM (2007)**

Por ser el procedimiento utilizado en la presente investigación se expone el mismo detalladamente:

### **FASE I: Preparación para el diseño de la Estrategia**

#### **1-1 Compromiso de la Alta Dirección**

Se considera Alta Dirección a los máximos responsables de la organización, a los cuales se compromete con el futuro diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, una vez que en sesión/sesiones de trabajo se les argumenta de forma general el concepto, características e importancia de esta herramienta estratégica.

Dentro de la Alta Dirección deben destacarse los aspectos siguientes:

- ◆ Nombre y cargo de cada miembro.
- ◆ Nivel de implicación con el diseño y la implementación del Cuadro de Mando

Integral. En esta propia etapa la Alta Dirección una vez comprometida debe designar la persona (no teniendo necesariamente que formar parte de la Alta Dirección), que constituirá el máximo responsable del diseño e implementación del Cuadro de Mando integral. La persona seleccionada para esta responsabilidad debe tener como atributos individuales: alto sentido de pertenencia y un conocimiento amplio de la estructura y nomenclatura de las diferentes áreas de la entidad.

Esta persona, conjuntamente con el especialista o consultor que dirija la investigación serán los encargados de elaborar un cronograma que defina claramente para cada fase y etapa, el momento de realización de las mismas, el cual debe ser aprobado por la Alta Dirección.

### **1-2. Selección de Expertos**

Dentro de los agentes relacionados con la organización, prioritariamente los que forman parte de la misma, se seleccionan los expertos encargados del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Se entiende por *Experto*, al individuo o grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales, con un máximo de competencia.

La competencia de los expertos se determina por el coeficiente de competencia (Kc), el cual se puede calcular por diversos procedimientos<sup>65</sup>, entre las que se destacan las siguientes:

<sup>65</sup> Un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.

S A partir del Coeficiente de Conocimientos ( $K_c$ ) y el Coeficiente de Argumentación ( $K_a$ ): en este procedimiento la competencia de los expertos se determina por el coeficiente de competencia ( $K_c$ ), sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar estos criterios como se aprecia en el anexo 2.

V A partir del Coeficiente de Conocimiento Teórico y el Coeficiente de Conocimiento Práctico: en este procedimiento se propone utilizar tratamiento borroso, en un primer paso para definir el peso específico de importancia que tienen estos dos tipos de conocimientos, en el contexto de la investigación concreta que se esté efectuando, para en un segundo paso definir el valor que se autoasigna cada experto potencial.

En el primer paso, los expertos potenciales deben expresar a través de un intervalo de confianza formulado en valores entre 0 y 1 (apoyándose en una escala endecadaria (once valores) y en su respectiva expresión semántica) el peso de importancia que le atribuyen al conocimiento teórico y al práctico respectivamente. Se comienza por valorar el Conocimiento teórico para luego, por diferencia con respecto a 1 (la unidad) llegar al valor del Conocimiento Práctico.

Esto permite llegar a la Frecuencia del criterio de cada experto potencial acotada por sus límites inferiores y superiores ( $I_I$  y  $LS$ ) para posteriormente conformar la Frecuencia Normalizada, lo cual posibilita llegar a la Función acumulada complementaria (Expertón) que permite obtener el valor de la Esperanza Matemática expresada en un intervalo de confianza que resume el criterio integral de todos los expertos potenciales. Una vez llegado a este punto se promedian ambos extremos del intervalo de la Esperanza Matemática y se obtiene un valor único del peso específico de importancia que le atribuyen de forma integral todos los expertos potenciales al valor del Conocimiento Teórico.

Como se mencionó anteriormente, al restarle a 1 (constante) el valor que se acaba de obtener del Conocimiento teórico, se obtiene el valor del Conocimiento Práctico.

En el segundo paso se aplica un **Fuzzv Delphi**, a través del cual cada experto potencial se autoevalúa en materia de conocimientos teóricos y prácticos respectivamente, utilizando números borrosos triangulares (valor mínimo, valor de máxima presunción y valor máximo), también utilizando una escala endecadaria.

Luego de la primera votación de cada experto potencial, se pueden calcular las desviaciones individuales de cada uno de ellos con los valores promedios, en cada valor de la triplete y en general. Esta información, así como los valores individuales de cada uno de ellos se les muestran a todos, pasándose a una segunda votación en la cual pudieran corregirse las cifras de autoevaluaciones, de considerarse necesario. Esto dará como resultado la autovaloración definitiva de cada experto potencial, expresada en una triplete media aproximada (siendo el resultado del promedio de los valores mínimos, máximos y de máxima presunción de cada cálculo individual, dándole el doble de importancia al último de éstos. El tratamiento es el mismo para el Conocimiento Teórico que para el Conocimiento Práctico.

Una vez llegado a este punto, se determina el Coeficiente de Expertizaje definitivo de cada experto potencial, multiplicando la autovaloración final de ambos conocimientos por sus respectivos pesos específicos determinados en el paso 1.

En el procedimiento para la selección de expertos se consideran tres etapas fundamentales:

- Determinación de la cantidad de expertos.
- confección del listado de expertos.
- Haber obtenido el consentimiento del experto en su participación.

La cantidad de expertos a elegir debe ser menor o igual a  $a \times n$ , donde  $a$  es un número comprendido entre 0.1 y 1, y  $n$  son los elementos que identifican un determinado objeto de estudio.

De acuerdo con Vega<sup>66</sup> el valor de  $a$  lo define el investigador principal, teniendo en cuenta para cada tema investigativo, el nivel de conocimiento sobre el mismo y/o el grado de complejidad, según se muestra a continuación:

<b>Tema muy complejo o poco conocido</b>	<b>Tema medianamente complejo o medianamente conocido</b>	<b>Tema poco complejo o muy conocido</b>
<b>a = 0.1-0.3</b>	<b>a = 0.4-0.6</b>	<b>a = 0.7-1.0</b>

<sup>66</sup> Vega Falcón, Vladimir. Universidad de Matanzas, Cuba, 2004.

En la elaboración del listado de expertos se hace un estudio de la calidad de cada uno de ellos y se considera su lugar de trabajo, así como su posibilidad real de colaboración. Se incluyen expertos internos (pertenecientes a la organización) y/o externos, pertenecientes a instituciones académicas o empresariales.

A continuación se les realiza la invitación oficial explicándoles el objetivo que se persigue y en qué consiste el trabajo; se les entrega el cuestionario sobre los datos personales y la competencia que poseen.

Una vez obtenida la respuesta se determina el listado final de expertos después de lo cual se le informa al especialista sobre su inclusión en el peritaje.

Teniendo en cuenta que generalmente los indicadores de un Cuadro de Mando Integral oscilan entre 20 y 25, se puede definir el valor de  $n$  en 25, que al multiplicarse por el  $n$  definido daría como resultado la cantidad de expertos a seleccionar.

### **1-3. Capacitación del personal!**

Esta etapa se caracteriza por capacitar en materia de Cuadro de Mando Integral a todo el personal de la organización (incluida la Alta Dirección, que hasta el momento debe tener un conocimiento general de este tema), para el nivel en que se vaya a diseñar e implementar el mismo, tratando de lograr un alto nivel de comprensión y compromiso para el desarrollo posterior de esta herramienta de gestión.

La persona designada anteriormente como responsable del CMI definirá con relación a la capacitación del personal, quiénes, cómo y cuándo serán capacitados. En la capacitación debe considerarse el posible apoyo de un consultor o experto externo a la organización. Se recomienda que la capacitación se lleve a cabo paralelamente al propio desarrollo del ejercicio estratégico y al diseño del CMI.

### **1-4. Identificación de los principales problemas de la organización**

Esta importante etapa permite determinar los principales problemas que existen en la organización, tanto de naturaleza interna como externa, lo cual facilita la comprensión de cada detalle en el ejercicio estratégico posterior.

El análisis debe auxiliarse de un análisis de Pareto, luego de entrevistarse a todos los gestores de áreas y subáreas importantes de la entidad, elaborando un banco de problemas.

Esta etapa permite conocer "a priori" los principales problemas que debe enfrentar la organización durante su período estratégico.

## **FASE II: Elaboración de la estrategia de la organización**

### **II-1 Definición de la Misión**

La Misión es la descripción de la razón de ser de la empresa; o sea, para qué existe la organización, en que negocio estamos. Los aspectos que debe reflejar una Misión son:

\*>¿A qué nos dedicamos y dedicaremos nuestras fuerzas?

◆ ¿Qué productos y/o servicios ofrecemos y a quién?

◆ ¿Cómo lo hacemos?

◆ ¿Para qué lo hacemos?

◆ ¿Qué es lo que verdaderamente nos hará diferentes de los demás?

◆ ¿Qué es lo que hace que nuestra Misión sea verdaderamente motivadora?

La integración de todas las respuestas permite conformar la Misión de la organización.

Características de la Misión:

1. Debe cumplir la función de orientación hacia el exterior y hacia el interior.
2. Expresa un contenido genérico, lo cual contribuye a anticipar las necesidades de mañana.
3. Debe ser creíble.
4. Ser simple, clara y directa.
5. Debe ser motivadora.
6. Debe ser original.
7. Debe ser objetiva.
8. Debe ser revisada periódicamente.

### **II-2 Definición de la Visión**

La Visión nos responde la pregunta: ¿A dónde queremos llegar?

Su objetivo es establecer y caracterizar los negocios en los que competirá y se posicionará la organización en el futuro. La reflexión de cómo debe ser vista la organización por los clientes, el personal, los socios, y la comunidad, vista de forma integral permite definir la Visión de la entidad.

### **11-3 Definición, conceptualización y operacionaización de ios valores**

Se deben definir aquellos valores que debían formar parte de la cultura organizacional de la organización, con el objetivo de lograr que estos se arraiguen y se gestionen. Para ello se conceptuaüzan y se determinan indicadores de medición que permitan conocer si existe o no el valor dentro de la entidad, para posteriormente definir el modo de actuación. Estos valores pueden medirse de forma individual! o colectiva, según quede decidido.

### **N-4 Definición de los Grupos de Interés**

Los Grupos de Interés son todas aquellas personas, grupos, organizaciones o sistemas, quienes afectan o pueden ser afectados por las acciones de la organización objeto de análisis<sup>67</sup>. Estos pueden ser de carácter interno o externo. El procedimiento CETUM recomienda que sea evaluado sistemáticamente el comportamiento de dichos grupos de interés, para verificar si su acción respecto a la entidad se encuentra alineada con el logro de su Misión y Visión, recomendándose hacerse aproximadamente cada 3 ó 4 meses.

### **11-5 Identificación de Oportunidades y Amenazas a través de las tendencias del entorno**

Se deben definir las principales tendencias del entorno, pudiendo agruparse en 12 grupos de acuerdo a su propia naturaleza. Para ello, los expertos deben analizar las interrogantes que se muestran a continuación:

1. ¿Cuáles son las principales tendencias Políticas que el entorno le plantea a la organización?
2. ¿Cuáles son las principales tendencias Económicas que el entorno le plantea a la organización?
3. ¿Cuáles son las principales tendencias de la Competencia con respecto a la organización?
4. ¿Cuáles son las principales tendencias Legales que el entorno le plantea  
¿Cuáles son las principales tendencias Económicas que el entorno le plantea a la organización?
5. ¿Cuáles son las principales tendencias de la Competencia con respecto a la organización?

*67 Conocido internacionalmente como stakeholders.*

6. ¿Cuáles son las principales tendencias Legales que el entorno le plantea
7. ¿Cuáles son las principales tendencias Económicas que el entorno le plantea a la organización?
8. ¿Cuáles son las principales tendencias de la Competencia con respecto a la organización?
9. ¿Cuáles son las principales tendencias Legales que el entorno le plantea  
¿Cuáles son las principales tendencias Sociales que el entorno le plantea a la organización?
10. ¿Cuáles son las principales tendencias Tecnológicas que el entorno le plantea a la organización?
11. ¿Cuáles son las principales tendencias en los Proveedores de la organización?
12. ¿Cuáles son las principales tendencias de los Clientes de la organización?
13. ¿Cuáles son las principales tendencias Organizacionales que el entorno le plantea a la organización?
14. ¿Cuáles son las principales tendencias de las Empresas Aliadas de la organización?
15. ¿Cuáles son las principales tendencias que el Sector le plantea a la organización?
16. ¿Cuáles son las principales tendencias que la Naturaleza le plantea a la organización?

Posteriormente se analizan una por una las respuestas obtenidas, definiéndolas en Amenazas u Oportunidades, particularizándose en cada una de ellas su nivel de impacto con el cumplimiento de la Visión definida (cómo podrían apoyar u obstaculizar el alcance de la misma), así como su relación con respecto al plazo en que se podrían dar. Esto permitirá seleccionar a las más importantes Amenazas y Oportunidades que conformarían el eje horizontal de la Matriz FODA.

#### **11-6 Identificación de los Factores Clave de Éxito**

Los Factores Clave de Éxito se determinan bajo la concepción de que de ellos depende el éxito de la Visión, por lo tanto, es necesario que sean seguidos bien de cerca. Estos son factores que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Visión. Se definen como variables, por lo que pueden adoptar distintos estados.

### **11-7 Identificación de Fortalezas y Debilidades**

A través de una tormenta de ideas se deben identificar las principales fortalezas y debilidades con que cuenta la entidad, a las cuales se les analizará su contribución o afectación al logro de la Visión, así como el nivel de las mismas (bajo, mediano o alto). Este análisis permite conformar el eje vertical de la Matriz FODA.

### **11-8 Elaboración, análisis y plan de acción de la Matriz FODA**

Luego de determinar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, se realizará el entrecruzamiento entre ellas en la Matriz FODA, utilizando

preferiblemente una escala Likert con valores entre 1 y 5.

De este análisis se obtiene el posicionamiento estratégico de la entidad, debiendo posteriormente elaborarse un plan de acción de la Matriz FODA, que permite definir acciones concretas que permitan aprovechar las principales Oportunidades y atenuar las esenciales Amenazas, a partir de potenciar (las Fortalezas y disminuir las Debilidades. Evidentemente, dicho plan debe precisar fechas, ejecutantes y responsables.

El análisis de la Matriz FODA, permitirá realizar las reflexiones estratégicas

siguientes:

- ¿De qué tipo es la estrategia fundamental a seguir: ofensiva, defensiva, adaptativa, o de supervivencia?
- ¿Cuáles son las Oportunidades más y menos aprovechables?
- ¿Cuáles son las Amenazas que más y menos pueden ser combatidas?
- ¿Cuáles son las Fortalezas que podrían tener un impacto más positivo sobre Oportunidades y Amenazas y las que menor impacto tendrían, en igual sentido?
- ¿Cuáles son las Debilidades que atenuándose tendrían mayor impacto positivo sobre Oportunidades y Amenazas y las que menor impacto tendrían, en igual sentido?
- ¿Cuál es el Problema Estratégico General que emanó de la Matriz FODA?
- ¿Cuál es la Solución al Problema Estratégico General que emanó de la Matriz FODA?

### **11-9 Definición de los Escenarios**

A partir de los posibles comportamientos de los Factores Críticos de la entidad, se deben definir los tres principales escenarios en los que puede desarrollarse su

estrategia: positivo, intermedio y negativo.

### **11-10 Definición de la Propuesta de Valor y los principales Temas Estratégicos**

Elegir la Propuesta de Valor para los clientes de la organización, constituye el elemento central de su estrategia, al establecer el factor distintivo que intentará ofrecerles, siendo el hilo conductor de su hipótesis estratégica.

Por su parte los principales Temas Estratégicos de la entidad pueden ser extraídos del análisis de su propia Visión, los cuales posteriormente serán llevados al Mapa Estratégico, siendo hilvanados entre sí a través de la relación causa-efecto que se cree entre ellos.

En esencia, toda estrategia parte de una hipótesis, en la cual la Propuesta de Valor es su núcleo duro y sus Temas Estratégicos deben ser fragmentos bien articulados de cómo debe ser vista la organización por los clientes, el personal, los socios, y la comunidad, que como hilos acopiados conformen la "tela de araña" de la entidad que se quiere ser en el futuro.

### **11-11 Definición de las principales Hipótesis Estratégicas (Mapa Estratégico)**

Una vez identificados los principales Temas Estratégicos de la organización, así como la Propuesta de Valor para los clientes, deben elaborarse las Principales Hipótesis Estratégicas que se articulen bajo relaciones causa-efecto en el Mapa Estratégico, el cual debe ser capaz de plasmar la esencia de la estrategia organizacional en forma sintética en una sola página, desglosada en perspectivas, las cuales deben ser definidas de acuerdo a las características de la entidad y a la naturaleza de la estrategia que se esté diseñando. Generalmente son suficientes las cuatro perspectivas clásicas propuestas por Kaplan y Norton (creadores del CMI), es decir: Financiera, Clientes, Procesos, y Aprendizaje y Crecimiento, aunque el Modelo CETUM y el procedimiento que lo lleva a la práctica proponen una 5ta. Perspectiva: Posicionamiento Competitivo, a partir de la cual cada entidad debe compararse con los competidores en aquellos indicadores que se incluyen en sus otras cuatro perspectivas logrando de esta forma no solo "mirarse por dentro", sino conocer como se posicionan con sus competidores en aquellos indicadores estratégicos que por ser tan relevantes ocupan un lugar en las otras perspectivas del CMI.

En esencia en cada perspectiva debe reflexionarse lo siguiente:

- Financiera: para tener éxito desde el punto de vista financiero ¿Cómo deben vernos nuestros accionistas?
- Cliente: para tener éxito con nuestra visión ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?
- Proceso Interno: para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?
- Aprendizaje y Crecimiento: para tener éxito con nuestra visión ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?
- Posicionamiento Competitivo: Es útil conocer quiénes son nuestra competencia directa y qué lugar ocupamos dentro de estas competencias.

**Perspectiva Financiera:**

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable.

Se deben mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y una gran parte de las reglas y premisas de procedimiento generales para las demás perspectivas. Aquí se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros que acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, por el valor añadido económico, entre otros. Otros objetivos financieros pueden ser el crecimiento de las ventas o la generación del flujo de caja.

**Perspectiva del Cliente:**

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y porqué el cliente acepta pagar por ello.

Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro de! Cuadro de Mando Integral: Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de los clientes no se generarán ingresos y el negocio se marchitará hasta morir.

En primer lugar, en esta perspectiva se debe:

- Determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes.
- Llegar a conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes.
- Desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio.
- En caso de un cliente industrial, determinar si el producto es un elemento esencial del proceso de crear valor añadido para sus propios clientes, o si no tiene mucha importancia.
- Descubrir la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, entre otros.

En segundo lugar: adoptar las estrategias básicas en relación con clientes y mercados, y avanzar hacia otras perspectivas.

Entre los posibles indicadores de esta perspectiva se encuentran: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, cuota de mercado. Debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes.

Perspectiva del Proceso Interno:

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados. Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas?

Primero se tiene que identificar los procesos de la empresa en un nivel general. El modelo llamado "Cadena de Valor" de **Porter** (1985), es útil para este propósito.

De estar mal concebido el Mapa Estratégico, la estrategia en general no tendría sentido, pues aunque los indicadores posteriormente seleccionados se comporten favorablemente en su día a día, la hipótesis estratégica no se cumpliría y la organización iría por un rumbo equivocado, ya que no hay nada peor en materia estratégica que no saber a dónde ir y cómo llegar al futuro, pues este se construye o se padece.

En etapas anteriores se declara la Misión, Misión y estrategia para la empresa, por lo que ya se puede pasar a diseñar el mapa estratégico, que proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

El mapa es una representación visual de la estrategia, nos da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las perspectivas para describir la estrategia, en cada organización el mapa se adapta a sus objetivos estratégicos particulares.

Los objetivos de las perspectivas del mapa estratégico dan los indicadores necesarios para diseñar el Cuadro de Mando Integral posteriormente. **11-12 Diseño de la Matriz del Cuadro de Mando Integral**

La Matriz del Cuadro de Mando Integral permite articular los Temas Estratégicos con los objetivos que se propongan a partir de los mismos, siendo estos acompañados de los indicadores que permitirán su medición sistemática. Dichos indicadores deben tener bien precisas sus metas, así como el alcance progresivo de las mismas y las acciones o iniciativas que deben desarrollarse para su cumplimiento.

### **11-13 Diseño del Cuadro de Mando Integral del Primer Nivel**

Todo queda listo para diseñar el Cuadro de Mando Integral del primer nivel (a nivel de toda la organización, pudiendo llevarse posteriormente a otros niveles inferiores como departamentos, brigadas, personas, etc.), es decir, analizar uno por uno los indicadores (entre 20 y 25 preferiblemente), que le darán seguimiento a los objetivos estratégicos de las respectivas perspectivas.

En cada caso debe precisarse el sistema de alerta temprana, a través del cual cada uno de ellos tendrán claramente definido su valoración en Bien (color verde), Regular (color amarillo) y Mal (color rojo), así como sus respectivas cascadas de análisis, o sea, los indicadores o elementos de análisis que permitirán argumentar hasta el nivel que sea necesario cada uno de los indicadores del CMI.

Partiendo de que el Cuadro de Mando Integral debe estar apoyado en un soporte informático (el procedimiento CETUM está soportado en Microsoft Excel 2007), los expertos definirán en el mismo, los rangos que caracterizan a cada indicador estratégico, definiendo para ellos las categorías de bien, regular y mal, pudiendo ser representadas en colores verde, amarillo y rojo, respectivamente, buscando un símil con un semáforo, como se mencionó anteriormente.

Este sistema de alerta temprana facilitaría la rápida identificación visual de la marcha de cada indicador estratégico, agilizando el proceso de transformación sistemática de la información en acción.

Se deben formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. Por esta razón, deben alinearse tanto horizontal como

verticalmente. También es importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados. El proceso debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿de qué modo?, ¿para qué unidades?, ¿con cuánta frecuencia? , y por supuesto, ¿quién?

Finalmente, para completar el CMI, también se debe especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisorios y definitivos. Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, es recomendable que el grupo de trabajo acuerde una lista, porque así se evitaban muchas expectativas no manifestadas, que más adelante pueden ser fuente de frustración e irritación. En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

**FASE III: Diseño del Sistema de Información.**

Definición sobre quién crea, suministra y accede a la información.

Todas las informaciones que forman parte del Cuadro de Mando Integral dentro del diseño del sistema de información que se crea en esta tercera fase, deben tener claridad con relación a las personas o grupos de personas encargadas de crear las mismas, suministrarlas y poder tener acceso a ellas.

## ANEXO 9: Nacionalidades indígenas de Pastaza



Fuente: Inventario Turístico de la Provincia de Pastaza

**ANEXO 10: CENTROS DE INDÍGENAS DEL CANTÓN SANTA CLARA**



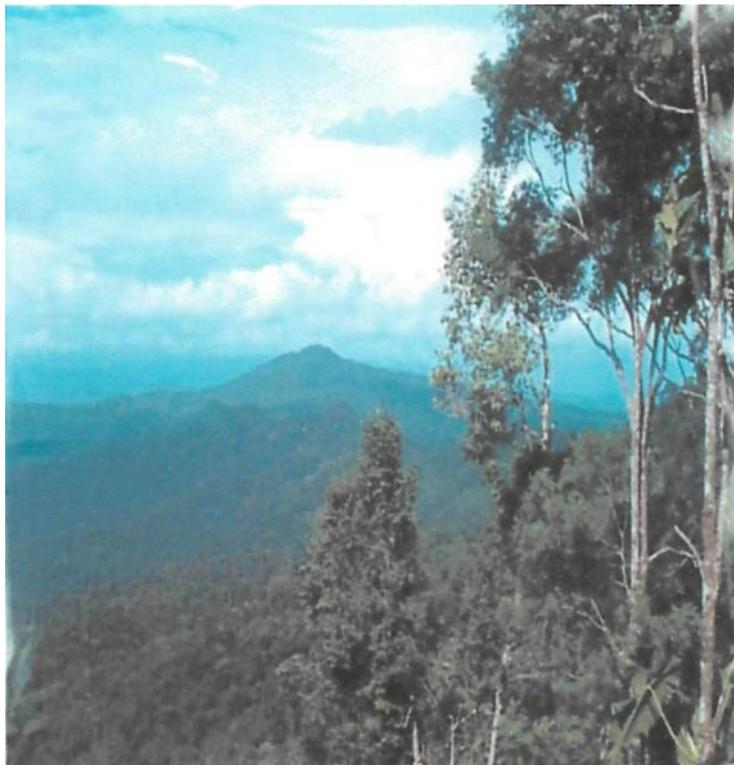
Fuente: Inventario Turístico de la Provincia de Pastaza

## ANEXO 11: ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL TERRITORIO

» CASCADA DE LLANDIA

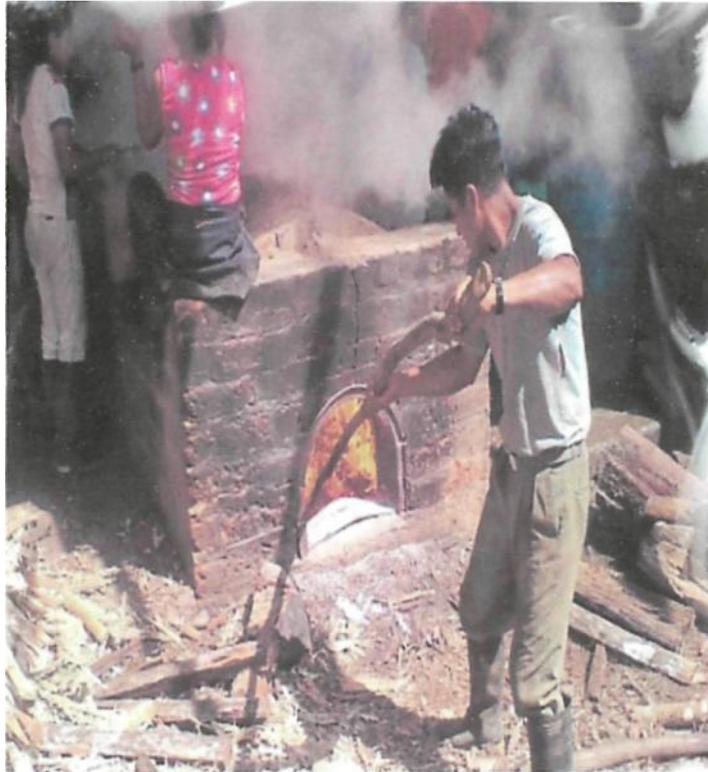


BOSQUE PRIMARIO "REY DE ORIENTE"



PANELERA "COLONIA SAN PEDRO

*t*



CASCADA "JATUN PACCHA"



COMUNIDAD "CHONTA YACU"



CASCADA CALUM-CALUM



9

COMUNIDAD SAN JUAN DE PIATUA



CASCADA LLANDIA CHICO



CASCADA DE PUNÍN

\*

CASCADA



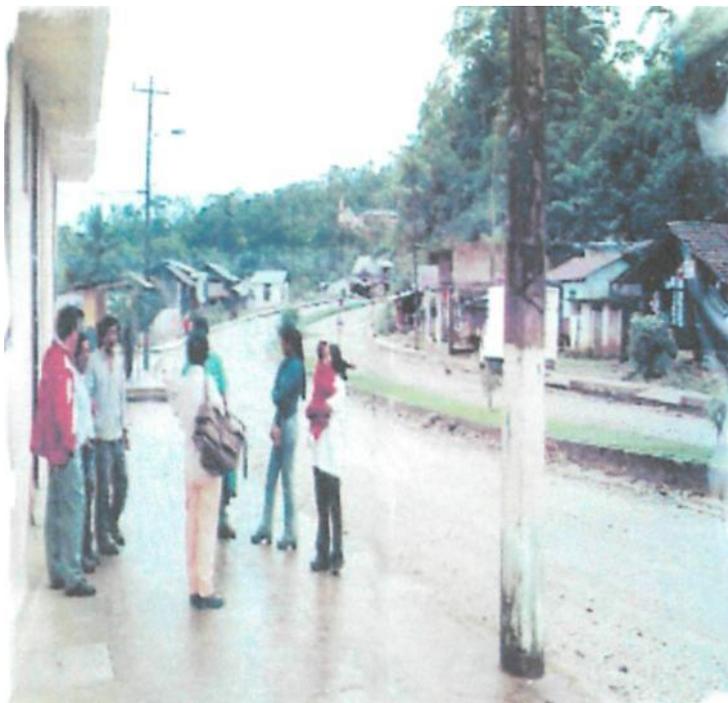
Bj

"SANCARAJUNO"

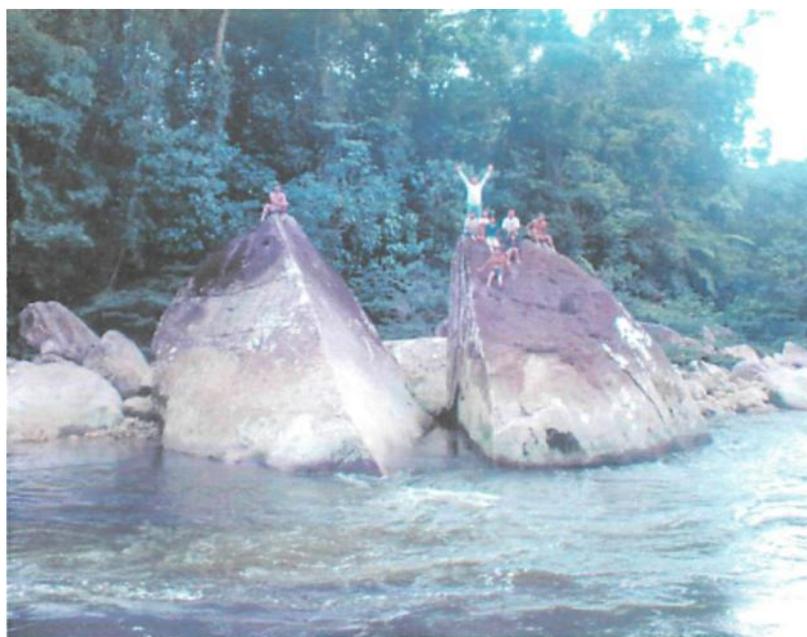
\*



SANTA CLARA (Cabecera cantonal)



PIEDRA PARTIDA



f  
r

Fuente: Inventario Turístico de la Provincia de Pastaza.



		Incrementar los Resultados Netos respecto a los Ingresos	%de incremento de los Resultados Netos sobre los Ingresos	30% {Respecto al inicio de la estrategia)	0	£ n			ti- o	Éfi	o-CN J	if I
c O Si O 1 o cu 1 Q.	■ re = re. o ü	Incrementar la Satisfacción de los Clientes	Nivel de Satisfacción de los Clientes	4,50	8		Ü <sup>rvj</sup>	o o			3	1
	O 4-1 C F 1 re F O E	Ubicarse en el tercer lugar en el Ranking Provincial	Lugar en el Ranking <sup>68</sup>	3	ro	r					1	
	C O re E	Mejorar la Imagen de Santa Clara como destino turístico	Percepción de la Imagen	4,50	o		3	o 5		if	3	

68 El Ranking dentro de los 4 cantones de la provincia de Pastaza se calcula a través de la siguiente fórmula:  $\text{£} ((\text{Peso específico en Satisfacción del Cliente} * 0.22) + (\text{Peso específico en Ingresos del turismo} * 0.50) + (\text{Peso específico en Número de Turistas} * 0.28)) * 1\ 000$ . El resultado se ordena de forma descendente, para establecer el orden de prioridad.

Perspectiva de los Procesos			
Atractivos hídricos	Turismo Comunitario	Culturas étnicas	Turismo Sostenible
Ampliar las ofertas asociadas a los atractivos hídricos	Ampliar la oferta de Productos de Turismo Comunitario	Resaltar las culturas étnicas	Desarrollar un sistema de certificación de negocios turísticos sustentables
Cantidad de nuevas ofertas asociadas a los atractivos hídricos	Cantidad de nuevas ofertas de Turismo Comunitario	%de Productos Turísticos que resaltan las culturas étnicas	%de negocios con Certificación de Sostenibilidad
9 (Respecto al inicio de la estrategia)	9 (Respecto al inicio de la estrategia)	75% (Respecto al inicio de la estrategia)	100% (Respecto al inicio de la estrategia)
			67%
2	2	33%	bU%
		<i>mwm</i>	
4	4	50%	67%
			,
6	6	67%	75%
			"



O  
00

|

O  
00

## **ANEXO 13: Aval del Gobierno Provincial de Pastaza**

Pastaza, Ecuador, 6 de julio de 2009

De: Gobierno del Provincia! de Pastaza.

Asunto: Aval de la investigación sobre el diseño de estrategia para el desarrollo turístico del cantón Santa Clara.

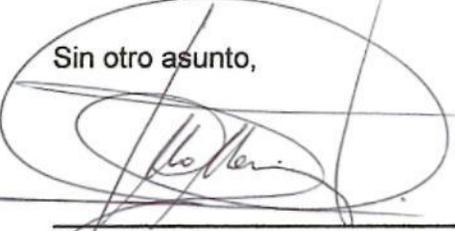
A quien pueda interesar:

Por medio de la presente me permito avalar el trabajo investigativo sobre el diseño de una estrategia para el desarrollo turístico del cantón Santa Clara, soportada en un Cuadro de Mando Integral, desarrollado por un equipo técnico de la Universidad Estatal Amazónica (UEA), dirigido por Dr. C. Vladimir Vega Falcón, e integrado además por MSc. Rebeca Milenis Jaquinet Espinosa, MSc. Rosa Amelia Álvarez Mera, y por la estudiante del 5to. Año de Ingeniería en Turismo Bolívar Rubén Lascano Andrade.

Como resultado de este importante trabajo, que incluyó un curso de capacitación y un efectivo trabajo de campo, se pudo culminar la estrategia para el desarrollo turístico del cantón Santa Clara en el período 2009-2011. A la cual se le incorporó una importante herramienta estratégica, como lo es el Cuadro de Mando Integral, que se diseñó a través del Procedimiento CETUM sustentada en Microsoft Excel 2007, permitiendo comunicar e implementar la estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo a través de un amplio conjunto de indicadores de actuación. Permitiendo dar seguimiento a la implementación de la estrategia.

Por todo lo antes expuesto, dejamos nuestra constancia.

Sin otro asunto,



---

Ing. Víctor Merino Arcos



Especialista de Turismo del Gobierno Provincial de Pastaza

Pastaza - Ecuador