

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y TURISTICA

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.037-183>

Gema Viviana Carvajal Zambrano

PhD en Ciencias Técnicas y docente de la Extensión Bahía de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

E-mail: gema.carvajal@uleam.edu.ec

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8451-9683>

Frank Ángel Lemoine Quintero

PhD en Ciencias Económicas y docente de la Extensión Bahía de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

E-mail: frank.lemoine@uleam.edu.ec

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8885-8498>

Dianelys Nogueira Rivera

PhD in Technical Sciences. Technological Equinoctial University (UTE), Quito, Ecuador. University of Matanzas. Cuba.

E-mail: dianelys.nogueira@umcc.cu

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0198-852X>

Yanelis Ramos Alfonso

PhD in Technical Sciences. Technical University of Manabí. Ecuador.

E-mail: yanelis.ramos@utm.edu.ec

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8383-1245>

RESUMEN

La presente investigación aborda la importancia de evaluar y mejorar la implementación de estrategias competitivas en organizaciones, empleando el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión. En un contexto de constantes cambios económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, se busca identificar deficiencias en la ejecución estratégica y proponer soluciones para fortalecer la adaptación y anticipación al cambio. El objetivo del estudio es analizar las brechas entre los índices calculados y los niveles esperados en diferentes perspectivas organizacionales, para proponer mejoras que optimicen el desempeño global. Para cumplir con los objetivos propuestos, se empleó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Se utilizaron el método de análisis y síntesis para definir los referentes teóricos y caracterizar la problemática, y el método empírico-analítico para obtener una percepción directa del objeto de estudio y comprobar la hipótesis planteada. Las herramientas incluyeron la observación científica para identificar problemas y caracterizar el destino turístico, y encuestas y entrevistas para profundizar en el comportamiento del consumidor. La población de estudio abarcó expertos en gestión estratégica y consumidores del sector turístico. Los resultados científicos más relevantes del estudio destacaron la efectividad del Cuadro de Mando Integral para detectar y abordar brechas en la implementación de estrategias, proporcionando un marco para la evaluación continua y el ajuste oportuno de las mismas. Esto subraya la relevancia de contar con indicadores claros y objetivos bien definidos para mejorar la gestión organizacional.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral. Gestión. Destino turístico. Administración. Herramientas.



1 INTRODUCCIÓN

El turismo ha emergido en la actualidad como un actor clave en el comercio internacional, constituyéndose en una de las principales fuentes de ingresos para muchos países latinoamericanos. Este crecimiento también se refleja en la diversificación de la actividad turística y en el efecto multiplicador que genera, creando competencia entre destinos.

Es crucial reconocer la interrelación entre turismo, cultura y medio ambiente, que da lugar a una conexión ancestral, multicultural y multifuncional. Esta relación contribuye a la creación de destinos más seguros y sostenibles, lo que impulsa a los países a implementar estrategias y políticas que favorezcan el desarrollo socioeconómico. Ecuador no es la excepción y busca fortalecer el turismo mediante diversas políticas y alternativas.

La actividad turística en Ecuador ha mostrado un crecimiento desde 2015, cuando el Producto Interno Bruto (PIB) registró un aumento del 1.5 %. En 2016, debido al terremoto que afectó al país, el crecimiento disminuyó en un 1.4 %. Sin embargo, en 2017, gracias a las estrategias implementadas, el turismo se reactivó con un incremento del 1.74 %; en 2018, el crecimiento fue del 1.82 %; y en 2019, alcanzó su punto más alto con un incremento del 1.86 %, destacándose como el año con la mayor afluencia turística. En 2020, la pandemia de COVID-19 provocó una drástica reducción del 77 % en la llegada de turistas extranjeros y el PIB turístico cayó al 1.61 % debido al confinamiento global (CFN, 2022).

Es importante destacar que el Plan Estratégico Nacional indica que la participación del sector turismo en la cuenta de servicios (exportación de servicios) disminuyó del 68 % en 2019 al 39 % en 2020. Sin embargo, para el tercer trimestre de 2021, la participación se recuperó al 47 %, a pesar de las dificultades causadas por la pandemia (MINTUR, 2019).

El turismo es considerado un motor crucial para la economía de Ecuador. A nivel internacional, el sector turístico contribuye con el 9.8 % del PIB y emplea a una de cada 11 personas en el planeta, lo que equivale a aproximadamente 277 millones de personas. Entre las cinco provincias más visitadas del país se encuentran Guayas (18.6 %), Santa Elena (16.9 %), Manabí (15 %), Pichincha (12.7 %) y Esmeraldas (8.8 %). En conjunto, estas provincias ubicadas en la región costa representan el 59.3 % del total de los viajes realizados. (Alcívar, 2018)

La provincia de Manabí, situada en la región costera central del Pacífico, se distingue por su rica cultura ancestral y su gastronomía tradicional, además de sus recursos y atractivos turísticos. Su diversidad en fauna y flora también es un atractivo significativo, junto con su patrimonio arqueológico que remonta a civilizaciones antiguas, añadiendo una dimensión de mitos y leyendas que enriquecen su oferta turística. Manabí ofrece espléndidas playas, encantadores pueblos pesqueros, reservas marinas y silvestres, humedales, y el Parque Nacional Machalilla, con su abundante vegetación y variedad de especies faunísticas.



Desde este observatorio se realizó una investigación de campo y por medio del trabajo en grupo y con expertos se han definido las principales deficiencias del turismo en el destino, las que corroboran algunas insuficiencias reportadas en la literatura revisada. Se reconoce ésta como la problemática de investigación y se detallan a continuación los principales aspectos de esta:

- ✓ Deficiente control de indicadores básicos de la gestión turística (no se conoce la cantidad de turista, nacionalidad, gasto promedio).
- ✓ Carencia de un sistema de indicadores y flujo informativo que facilite la toma de decisiones.
- ✓ Limitada coordinación del MINTUR y los GAD con los gremios que dirigen el turismo (hoteleros, restaurantes, etc.).
- ✓ Gestión basada en la operatividad e improvisación que facilite estrategias de posicionamiento del destino turístico.
- ✓ Ausencia de conocimiento sobre instrumentos que midan la percepción de los turistas en el destino con la finalidad de aplicar estrategias eficaces y operacionales.
- ✓ Bajos niveles de eficiencia del destino provocan inestabilidad de la actividad turística. (En el 2018 en el país los gastos representan el 41,17 % de los ingresos por concepto de turismo y en el destino el 52,23 %, MINTUR 2020)

Enmarcados en esta problemática se desarrolla esta investigación dentro del proyecto: Observatorio Turístico para la gestión del destino turístico Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales que se desarrolla desde la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y que ha permitido identificar el siguiente problema científico.

Problema científico que más reincide en el trabajo investigativo definido por experto es el deficiente control de gestión en el destino turístico Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales, afecta la eficacia, la eficiencia, la competitividad y el proceso de toma de decisiones en dicho destino. Definiendo como objetivo desarrollar un modelo para el control de gestión del destino Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales, que basado en la integración de un observatorio turístico y un cuadro de mando integral facilite la gestión de la eficacia, la eficiencia, la competitividad y el proceso de toma de decisiones en el destino. La presente basa su enfoque principal en analizar las brechas entre los índices calculados y los niveles esperados en diferentes perspectivas organizacionales, para proponer mejoras que optimicen el desempeño global.

La novedad científica del presente estudio está enfocado en la propuesta de un modelo de control de gestión que evalúe el proceso de control para la gestión de destinos turísticos, que desde la etapa análisis estratégico valore las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para el análisis a través de una regla de decisión; contribuya a lograr cambios en los procesos y permita la construcción de indicadores, el desarrollo del sistema de control para obtener mejores resultados competitivos y



comerciales en el destino turístico; así como los nuevos procedimientos para la evaluación del CMI y la adecuación de técnicas y herramientas del marketing.

2 FUNDAMENTOS CIENTÍFICOS QUE SUSTENTA EL ESTUDIO

2.1 DESTINOS TURÍSTICOS

Es importante comenzar abordando esta temática a partir de autores como (Bull, 1994), (Cooper y otros, 1998) ofrecen diferentes definiciones del concepto de destino turístico. Bull (1994) define este concepto como “País, región o ciudad hacia el que se dirigen los visitantes, teniéndolo como su principal objetivo” y Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd y Wanhill (1998) definen destino turístico como “Concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas”.

Por otra parte, Mill y Morrison (1985) indican que los destinos no sólo son una parte fundamental del sistema total turístico, sino que también un destino es un sistema que contiene una mezcla de atracciones y servicios donde “cada parte es dependiente de las otras para el éxito en la atracción, el servicio y la satisfacción del turista”.

Por ende, Valls (2007) alegan que el destino es la unidad base de planificación turística. Mejorar el valor de la experiencia y adecuar el número de turistas a la capacidad de carga facilita que el territorio y el patrimonio no sólo no se agoten, sino que revivan constantemente. Desde esta óptica sostenible, se acomete en este libro la gestión integral de los destinos.

Pero la Organización Mundial del Turismo - OMT (2008) expone en su blog que un destino turístico es un espacio físico, con o sin una delimitación de carácter administrativo o analítico, en el que un visitante puede pernoctar. Es una agrupación (en una misma ubicación) de productos y servicios, y de actividades y experiencias, en la cadena de valor del turismo, y una unidad básica de análisis del sector. Un destino incorpora a distintos agentes y puede extender redes hasta formar destinos de mayor magnitud.

Múltiples son los criterios referentes a destinos turísticos, aunque criterios indican que un destino turístico es el conglomerado de productos u ofertas turísticos que actúan dentro de una demarcación o área geográfica específica, a los que hay que añadir factores como el clima, la infraestructura, los servicios, los recursos naturales y culturales, y por supuesto la calidad de todo esto. (EOI, 2011)

Entonces, valoremos que un destino turístico es un área geográfica en la cual los viajeros viven nuevas experiencias, momentos interesantes y actividades emocionantes, en este mismo aspecto existen niveles en cuanto a destinos turísticos dentro de los cuales se pueden mencionar: un centro de interés, ciudades, regiones o países (Barros y otros, 2011).

2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL. DEFINICIÓN

Cárdenas (2009) en su estudio argumenta que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es el modelo desarrollado por Kaplan y Norton (1997), con el objetivo de prestar mayor atención a mediciones operativas relacionadas con la satisfacción al cliente, los procesos internos y las actividades de mejora e innovación. Hay una frase muy conocida que sintetiza la importancia de las mediciones: “Si no puedes medirlo, no puedes controlarlo y si no puedes controlarlo no puedes gestionarlo”.

Villa (2015) lo define "un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio y una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa" aunque también alega que es un nuevo marco de referencia que ayuda a las organizaciones, a transformar la estrategia en objetivos operativos. Ellos constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio (performance) y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas clave de la compañía.

En cambio, Vicente y Viltard (2021) aborda el CMI desde un enfoque de retroalimentación y la formación estratégica: Vincula las revisiones operativas (actuación de corto plazo) con las revisiones estratégicas (tendencias de largo plazo) a efectos de evaluar en qué grado está funcionando el marco estratégico delineado. Debido a que los directivos de las organizaciones requieren una retroalimentación respecto de la estrategia, el CMI debe proporcionar oportunidades a efectos de recoger información relativa a este tipo de temas, efectuando reflexiones, y recopilando ideas de y para toda la organización.

Santistevan-Nunura y otros (2020) se enfocan en un Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento evidenciando en sus resultados que los colaboradores tienen un grado muy alto y alto de conocimiento sobre la misión y visión de la empresa, así como del nivel de desempeño laboral, motivación, evaluación de las capacitaciones que recibe de la empresa, oportunidades de crecimiento y el conocimiento que tiene de cómo su departamento contribuye al logro de los objetivos organizacionales; así mismo acerca de la comodidad para trabajar en las instalaciones de la empresa.

3 METODOLOGÍA

La investigación se centró en un estudio de orden cuantitativo y cualitativo que facilitó el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para llevar a cabo la investigación se utilizaron diferentes métodos tales como:

Método de análisis y síntesis: para establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos que sirven de sustento al proceso investigativo, además de posibilitar el análisis de toda la información para el diseño del modelo y los criterios de expertos consultados en la valoración de la propuesta.



Método empírico-analítico: se utiliza para conocer la percepción directa del objeto de investigación y para la contratación de la hipótesis.

3.1 LAS HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS UTILIZADAS FUERON:

Observación científica: para la identificación del problema científico y la caracterización del destino turístico y del comportamiento del consumidor en el objeto práctico de investigación.

Encuestas y entrevistas: para profundizar y ampliar la información con respecto al comportamiento del consumidor.

El análisis documental: permitió el análisis de la bibliografía relacionada con el objeto y campo de investigación. Además, para la revisión de la información disponible el destino turístico y establecer comparaciones que permiten determinar la coherencia entre éstas y las exigencias de la nueva propuesta.

Los programas de computación StatisticProgramfor Social Sciences para Windows (SPSS versión 26), Decisión, CurveExpert Pro 2.6.3 y el Microsoft Excel para el procesamiento de la información y la elaboración de tablas y gráficos.

4 RESULTADOS

4.1 PRINCIPIOS METODOLÓGICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PLANTEADO:

1. Conocimiento de los planes estratégicos del turismo en Ecuador y de los destinos turísticos.
2. Estrecha correspondencia entre los diferentes actores implicados en los procesos de gestión turística.
3. Contar con personal eficaz, eficiente y capacitado para el control de gestión de los destinos turísticos.
4. Existencia de orientaciones y enfoques de marketing hacia la exposición de destinos.
5. Poseer un sistema de información para el desarrollo de los análisis.

4.2 PRESENTACIÓN DEL MODELO

El presente modelo tiene como objetivo controlar la gestión del destino turístico desde una visión general, objetiva y real que sustente y evalúe cada uno de los procesos desarrollados hacia el alcance de los objetivos estratégicos del destino turístico.

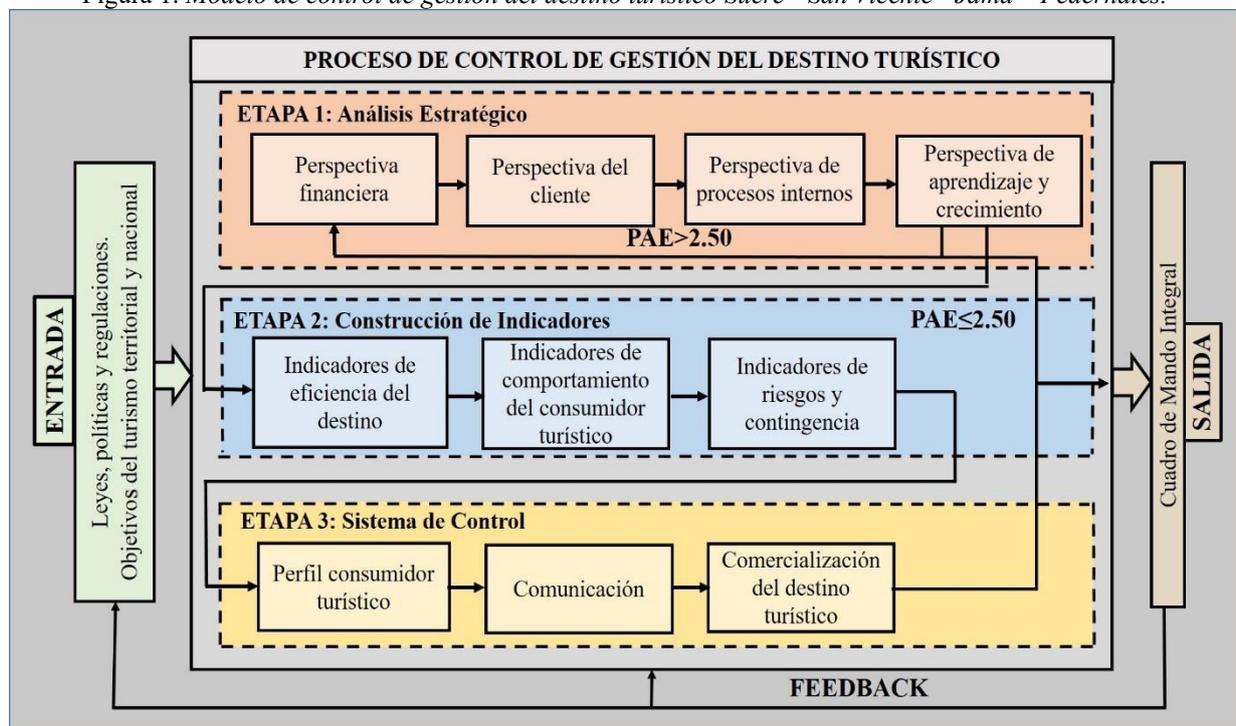
Las funciones del modelo:

1. Guiar a los actores involucrados en el control de gestión de los destinos turísticos.
2. Viabilizar la transformación de proyectos de inversión hacia la sostenibilidad del turismo.
3. Contribuir con herramientas y procesos que aporten a la toma de decisiones.

4. Proporcionar facilidad en la evaluación de los impactos sociales, económicos y ambientales de la inversión turística, minimizando los aspectos negativos.
5. Beneficiar el aumento de la objetividad en las valoraciones.
6. Incrementar el atractivo de los destinos hacia los mercados emisores.
7. Enlazar los intereses de inversionistas particulares nacionales o internacionales con los del país local.

El modelo planteado posee entrada y salida; al mismo tiempo se encuentra compuesto por tres etapas que se relacionan entre sí, conservando una secuencia continua y de retroalimentación.

Figura 1. Modelo de control de gestión del destino turístico Sucre - San Vicente - Jama – Pedernales.



Fuente: Elaboración por autores

La entrada del modelo está conformada por las leyes, políticas y regulaciones de turismo que posee el Ecuador; y, los objetivos del turismo territorial y nacional. Posterior al análisis de estas, se continúa al proceso de control de gestión del destino turístico comprendido por tres etapas.

Etapa 1. El análisis estratégico está formado por cuatro fases: La gestión financiera, la perspectiva del cliente, las perspectivas de procesos internos; y, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Estas fases se realizan de manera continua.

Ante lo mencionado, se propone como regla de decisión el siguiente análisis: si el procedimiento de análisis estratégico (PAE) es mayor que 2.5, se retorna al inicio de la etapa para inspeccionar nuevamente cada una de las fases determinadas. De mantenerse los resultados obtenidos

en la nueva iteración, se procedería a continuar a la salida del modelo. Caso contrario, si el procedimiento de análisis estratégico (PAE) es menor e igual que 2.5, pasa a la segunda etapa.,

Etapa 2. La construcción de indicadores está constituida por tres fases: Indicadores de eficiencia del destino, indicadores de comportamiento del consumidor turístico e indicadores de riesgo y contingencia. Dando apertura a la tercera etapa.

Etapa 3. El sistema de control está conformado por tres fases: Perfil del consumidor turístico, comunicación y comercialización del destino turístico.

La salida del modelo está compuesta por un plan estratégico en función de Cuadro de Mando Integral.

4.3 MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)

Se establece la matriz MIR para evaluar fases de la primera etapa, con la finalidad de obtener resultados que permitan identificar la gestión del destino turístico del caso objeto de estudio.

4.4 PASOS PARA EL DESARROLLO DE LA MATRIZ MIR

El modelo de Lemoine et al. (2020) expresa que la matriz busca definir donde están ubicados los puntos críticos y gestionar desde sus resultados las estrategias que posicionen el destino turístico.

La matriz de indicadores para resultados – MIR, consta de los siguientes pasos:

1. Establecer los parámetros generales e indicadores a medir de la temática de investigación.
2. Seleccionar indicadores mediante el método de expertos. Dada que la puntuación según los criterios de expertos debe ser de 1 al 5, calificándolo de la siguiente manera: 1 es malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno; y, 5 excelente. La calificación de los expertos en las temáticas no tiene por qué considerarse números cerrados, sino en la dependencia de la participación de los especialistas y de los resultados obtenidos por juicio de todos los participantes.
3. Puntuar el área principal. Estos valores deben tener un valor proporcional, donde el sumatorio total sea igual a 1.
4. Ponderar cada uno de los indicadores de manera proporcional, donde la sumatoria de cada uno de los parámetros establecidos en el área principal sea igual a 1.
5. Determinar la puntuación asignada de cada indicador del 1 al 5. Donde 1 es el valor mínimo y el 5 máximo.
6. Establecer la puntuación calculada mediante cada área principal. Donde:

$$P_c = \sum_{i=1} (C_i^3 * A_i)$$



P_c = Puntuación calculada del área principal

\sum = Sumatoria

C_i = Criterio ponderado

A_I = Puntuación asignada

7. Determinar el índice calculado de las áreas principales, mediante:

$$I_c = (P_c - P_i)$$

Donde:

I_c = Índice calculado por área

P_c = Puntuación calculada del área principal

P_i = Ponderación área principal

Calcular el nivel esperado de cada área, mediante:

$$I_e = (5 * P_i) n$$

I_e = Nivel esperado por área

P_i = Ponderación área principal

n = Porcentaje de logro esperado

4.4.1 Fase 1. Perspectiva financiera

La gestión financiera permite administrar, controlar y supervisar los recursos económicos que se emplean en cada una de las actividades direccionadas para alcanzar los objetivos propuestos. La gestión financiera posee una serie de indicadores que permiten calcular los procesos realizados. (Tabla

1)

Tabla 1 - Indicadores de la perspectiva financiera.

INDICADORES	MEDICIÓN
Liquidez	- Razón corriente - Prueba ácida - Capital neto de trabajo
Eficiencia	- Rotación de inventarios - Inventarios de existencia - Períodos de cobro - Rotación de cartera - Rotación de activo - Rotación de proveedores

Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> - Margen bruto de utilidad - Rentabilidad sobre las ventas - Rentabilidad sobre los activos - Rentabilidad sobre el patrimonio - Utilidad por acción
Endeudamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Endeudamiento - Autonomía
Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de participación en el mercado - Índice de desarrollo de nuevos productos - Índice de crecimiento de ventas - Índice de deserción de clientes
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Índice Dupont - Índice de crecimiento en ventas
Diagnóstico financiero	<ul style="list-style-type: none"> - EVA (Valor económico agregado) - Contribución marginal - Margen de contribución - Punto de equilibrio - EBITDA (<i>Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization</i> - Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) - WACC (<i>Weighted Average Cost of Capital</i> - Coste promedio ponderado del capital) - Estructura financiera - KTNO capital de trabajo neto operativo

4.4.2 Fase 2. Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente da respuesta a las percepciones y comportamientos que el cliente desarrolla al momento de realizar su visita y satisfacer sus necesidades. A continuación, la tabla 2 muestra sus indicadores de medición.

Tabla 2 - Indicadores de la perspectiva del cliente.

INDICADORES	MEDICIÓN
Volumen de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la cuota de mercado (segmento) - Proporción de ingresos de clientes nuevos - Nuevas zonas geográficas de clientes - Clientes nuevos por actividades promocionales
Satisfacción (Retención y fidelización)	<ul style="list-style-type: none"> - Redituabilidad - Frecuencia de visita - Intención de compra - Tiempo de respuesta <ul style="list-style-type: none"> - Precio - Calidad - Marca
Rentabilidad del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos obtenidos durante las visitas

4.4.3 Fase 3. Perspectiva de procesos internos

Permite analizar todos los procesos que se han desarrollado para el logro de los objetivos, la satisfacción del mercado y la orientación de actividades óptimas que permitan desarrollar servicio de calidad a menor coste posible. En la tabla 3 se detallan algunos de los indicadores que forman parte de la perspectiva de procesos internos.

Tabla 3 - Indicadores de la perspectiva de procesos internos.

INDICADORES	MEDICIÓN
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación - EVM (<i>Earned Value Management</i> – Gestión del valor ganado) - Tiempo de realización de actividades - Tiempos de inactividad del proceso (Tiempo que no se desarrollan actividades ya sean por problemas técnicos, de personal, entre otros) - Calidad
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos. - Beneficios (Neto, bruto, operativo). - ROI.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación - Opiniones o sugerencias - Satisfacción de los colaboradores - Trabajo en equipo - Productividad
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Coste de adquisición del cliente - Coste en retención del cliente - Costo en fidelización del cliente - Tasa de clientes potenciales - Cuota de mercado entre la competencia - Cantidad de clientes - Valor de vida del cliente

4.4.4 Fase 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta fase relaciona la capacidad de innovar procesos con la habilidad de aprender, mejorar y crecer con la finalidad de alinear los procesos, actividades y recursos hacia los objetivos globales para que los procesos sean efectuados de manera efectiva. La tabla 4 muestra los indicadores de este parámetro.

Tabla 4 - Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

INDICADORES	MEDICIÓN
Capacidad de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción. - Retención. - Productividad. - Rentabilidad. - Capacitación.
Capacidad de los sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de procesos de retroalimentación en tiempo real. - Índice de acceso a la información estratégica. - Colaboradores de atención al cliente con información en tiempo real para el desarrollo de sus actividades.
Motivación y delegación de poder (<i>empowerment</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de sugerencias por colaboradores. - Cantidad de sugerencias de los colaboradores implementadas. - Índice de mejora de procesos. - Proyectos realizados por el equipo de trabajo.

A partir de la definición de los indicadores anteriormente expuestos se procedió a evaluarlos de manera independiente y a partir de estudios realizados previamente generando criterios por expertos que se trasladaron a la matriz MIR. Se expondrá a continuación los resultados del año base que fue el 2016 y a continuación una valoración o análisis cruzados de los resultados históricos de cuatro años (2017,2018, 2019, 2019) no exponiendo los resultados del 2020 por que el Covid19 generó una

destrucción de los indicadores, aunque desde el Observatorio Turísticos se continúa generando estadísticas de comportamientos.

Figura 2. Matriz MIR 2016

Área Principal	Ponderación Área Principal	Indicadores o Criterios por Área	Ponderación Criterio	Puntuación asignada	Puntuación calculada Área Indic	Índices Calculados por Área I.	Nivel Esperado por Área I.	Observación
Perspectiva financiera	0,35	Gestió Turítica	0,25	1,52	1,907	0,67	0,88	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Liquidez	0,13	1,9				
		Endeudamiento	0,14	2,05				
		Desempeño	0,18	3				
		Productividad	0,09	2,5				
		Diagnóstico financiero	0,08	2,85				
Perspectivas de procesos internos	0,18	Procesos internos	0,40	2,3	2,18	0,39	0,45	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Financieros	0,20	2,1				
		Colaboradores	0,20	1,7				
		Atención al cliente	0,20	2,5				
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	0,25	Capacidad de los colaboradores	0,52	1,4	1,968	0,49	0,63	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Capacidad de los sistemas de información	0,28	3				
		Motivación y delegación de poder	0,20	2				
Perspectiva del cliente	0,22	Volumen de clientes	0,50	3	2,675	0,59	0,55	APROBADO
		Satisfacción	0,35	2,5				
		Rentabilidad del cliente	0,15	2				
EVALUACION DE LA GESTION DEL DESTINO						2,14	2,50	SEGUIMIENTO REQUERIDO

La evaluación de la gestión empresarial, basada en la matriz MIR, revela resultados satisfactorios en términos generales, con un índice global de 2,34 que supera ligeramente el nivel esperado de 2,25. En la Gestión Financiera, se observan resultados positivos en liquidez (1,52) y endeudamiento (2,05), ambos cercanos a los niveles óptimos. La eficacia (3,2) supera las expectativas, aunque la eficiencia (1,9) podría mejorarse. En conjunto, la gestión financiera es sólida y está aprobada, lo que demuestra un buen manejo de los recursos.

La Perspectiva de Procesos Internos muestra un desempeño favorable, particularmente en atención al cliente (3), lo cual es esencial para el éxito empresarial. Sin embargo, el desempeño en la gestión de los colaboradores (1,7) requiere atención, ya que se encuentra por debajo de los estándares esperados. A pesar de esto, el área de procesos internos está aprobada y cumple con los criterios evaluados. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es el área más crítica, con un índice de 0,42, que se encuentra por debajo del nivel esperado de 0,56. Aspectos como la capacidad de los colaboradores (1,4) y la motivación y delegación de poder (2) necesitan mejoras urgentes para impulsar el rendimiento y desarrollo del equipo. Esta perspectiva ha sido señalada como área de seguimiento requerido.

La gestión financiera ha mejorado en 2019 en términos de liquidez, con una puntuación de 2,7 y un índice calculado de 0,92, aunque sigue por debajo del nivel esperado de 1,05. La eficacia también aumentó con una puntuación de 3,2, mientras que el endeudamiento se situó en 2,5, reflejando un manejo más eficiente de los recursos financieros. A pesar de estos avances, el desempeño global de la



gestión financiera todavía requiere seguimiento, ya que no ha alcanzado los niveles esperados en términos generales.

Perspectiva del Cliente ha mostrado un desempeño sólido en 2019. El volumen de clientes fue evaluado con una puntuación de 4, lo que resulta en un índice calculado de 0,70, por encima del nivel esperado de 0,66, lo que llevó a que esta área fuese aprobada. Sin embargo, la satisfacción del cliente y la rentabilidad aún necesitan atención, aunque han mejorado en comparación con años anteriores. En cuanto a los procesos internos, la puntuación total es de 2,28, con un índice calculado de 0,41, lo que aún está por debajo del nivel esperado de 0,54. El desempeño en esta área, especialmente en los colaboradores y el manejo financiero, muestra que se necesita seguimiento. La atención al cliente, aunque mejora con una puntuación de 3, aún requiere fortalecimiento.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento continúa siendo uno de los más débiles. La capacidad de los colaboradores recibió una calificación baja de 1,4, lo que afectó significativamente el índice calculado (0,42) en comparación con el nivel esperado de 0,75. Si bien la capacidad de los sistemas de información obtuvo una puntuación sólida de 3, la falta de desarrollo de los empleados y su motivación requieren una intervención urgente.

Evaluación General indicó que en el 2019, la evaluación global de la gestión empresarial mejoró ligeramente, alcanzando una puntuación de 2,45 frente a la puntuación esperada de 3,00. Aunque hay mejoras notables en ciertas áreas, como la perspectiva del cliente, otras áreas, como procesos internos y aprendizaje y crecimiento, aún requieren atención y seguimiento para alcanzar los niveles deseados de rendimiento.

Este análisis muestra la importancia de continuar el monitoreo y realizar ajustes estratégicos en las áreas donde el rendimiento sigue siendo insuficiente, especialmente en la gestión de personal y procesos internos. La evaluación general de la gestión empresarial resulta en una puntuación de 2,69 sobre un nivel esperado de 3,00, lo que indica que aún se requiere un seguimiento en varias áreas, especialmente en la gestión financiera y procesos internos. Las mejoras en la perspectiva del cliente son notables, pero el desempeño general aún no alcanza los niveles óptimos esperados para el periodo evaluado. Este análisis sugiere que, si bien algunas áreas han mostrado avances significativos, otras requieren atención estratégica para lograr un rendimiento más equilibrado en toda la organización.

4.5 ESTUDIOS HISTÓRICOS DE LAS BRECHAS ENTRE EL ÍNDICE CALCULADO Y EL ESPERADO

Este estudio facilitó generar un criterio crítico de las brechas entre las dimensiones del CMI para observar los índices y poder generar estrategias cada vez más efectivas o de mantenimientos que incidan en un comportamiento del consumidor efectivo hacia el destino objeto estudio. Los resultados histórico lógico del CMI a través de la MIR se exponen a continuación.

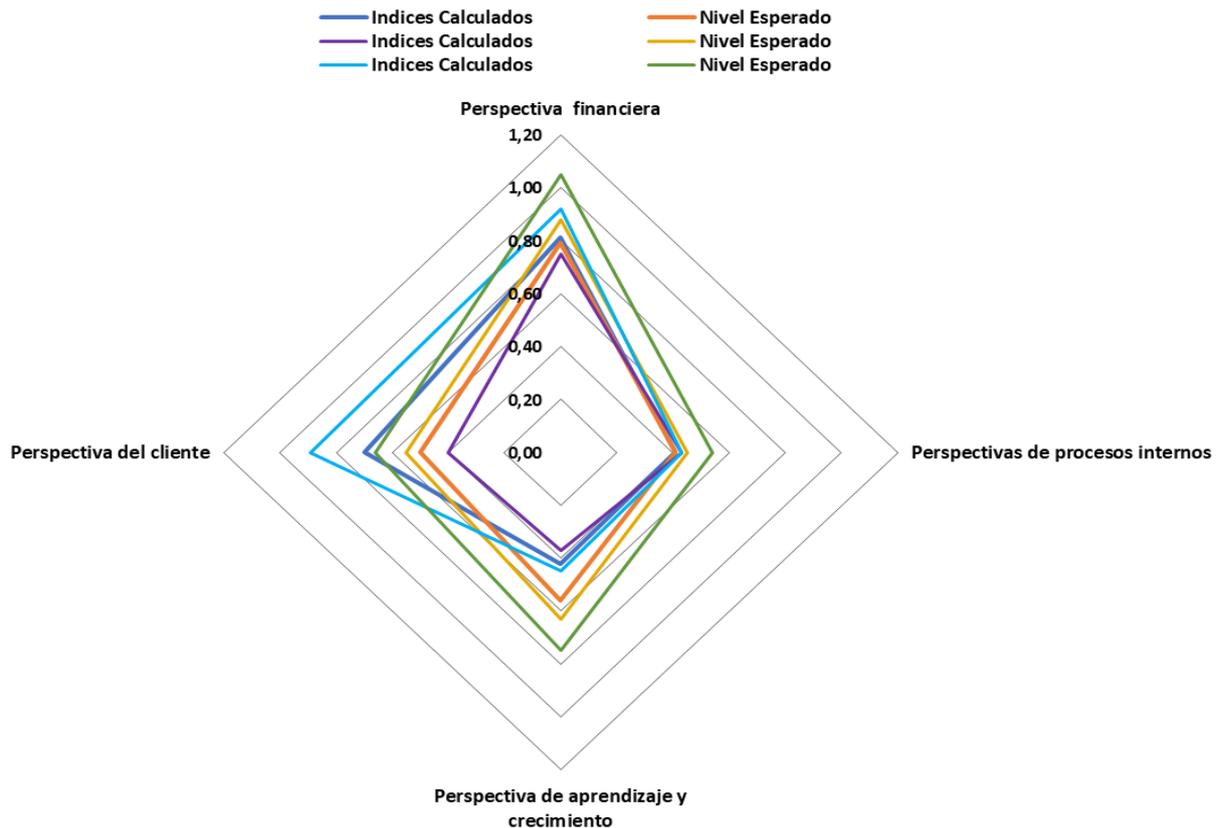
Tabla 5. Resultados históricos del índice calculado y nivel esperado

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	2016		2017		2018	
	Indices Calculados	Nivel Esperado	Indices Calculados	Nivel Esperado	Indices Calculados	Nivel Esperado
Perspectiva financiera	0,81	0,79	0,75	0,88	0,92	1,05
Perspectiva del cliente	0,70	0,50	0,40	0,55	0,89	0,66
Perspectivas de procesos internos	0,41	0,41	0,43	0,45	0,43	0,54
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	0,42	0,56	0,37	0,63	0,45	0,75
INDICADOR DE EVALUACION DE GESTION	2,34	2,26	1,95	2,51	2,69	3,00

El análisis comparativo de los índices calculados y los niveles esperados en las perspectivas del cuadro de mando integral para los años 2016, 2017 y 2018 revela variaciones en el desempeño de la organización. En 2016, el indicador de evaluación de gestión fue de 2,34, superando levemente el nivel esperado de 2,26, con la perspectiva financiera mostrando un rendimiento cercano al objetivo (0,81 frente a 0,79) y la perspectiva del cliente superando ampliamente su meta (0,70 frente a 0,50). En 2017, el desempeño global disminuyó a un índice de 1,95 por debajo del nivel esperado de 2,51, lo cual se atribuye principalmente a la caída en la perspectiva del cliente (0,40 frente a 0,55) y en aprendizaje y crecimiento (0,37 frente a 0,63), mientras que las perspectivas financieras y de procesos internos se mantuvieron relativamente estables. Para 2018, se observa una mejora general con un índice de evaluación de gestión de 2,69, aún por debajo del nivel esperado de 3,00, pero con un repunte significativo en la perspectiva del cliente (0,89 frente a 0,66) y financiera (0,92 frente a 1,05). Sin embargo, las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento continúan por debajo de los niveles esperados, sugiriendo áreas de oportunidad en la eficiencia operativa y el desarrollo organizacional.

A continuación, se muestran un radial donde se observa a través de un histórico como se comporta el índice calculado respecto al índice deseado, cuyos resultados se exponen en la figura 3.

Figura 3 - Brechas históricas entre el índice calculado y el nivel esperado



Las brechas históricas entre el índice calculado y el nivel esperado, se debe analizar cómo varían las diferencias (o brechas) entre los índices calculados y los niveles esperados para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral a lo largo de los años 2016, 2017 y 2018. En 2016, la brecha total fue pequeña con un indicador de evaluación de gestión de 2,34 comparado con el nivel esperado de 2,26, mostrando una ligera superación de los objetivos, especialmente en la perspectiva del cliente. En 2017, la brecha aumentó significativamente, ya que el índice de 1,95 quedó por debajo del nivel esperado de 2,51, reflejando un deterioro en la perspectiva del cliente y en aprendizaje y crecimiento. Para 2018, aunque la brecha global se redujo con un índice de 2,69 frente al esperado de 3,00, todavía se notan brechas en la perspectiva de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esta figura ayuda a identificar las áreas con mayor disparidad entre desempeño real y expectativas, señalando oportunidades clave para mejoras estratégicas en la gestión de la organización.

5 DISCUSIÓN

Si bien es importante resaltar el trabajo colaborativo entre universidades del litoral y extranjeras para la elaboración de un modelo para el control de gestión del destino turístico Sucre - San Vicente - Jama - Pedernales que responda a las exigencias del turismo y de las empresas comerciales, servicios y emprendimiento en general entonces es importante reconocer que el modelo no solo responden al

destino objeto estudio sino que es adaptable por su novedad científica para otros destino similares o diferentes.

(Ghiglione, 2021) en su estudio argumenta que el CMI la integra como una herramienta que gestione la eficiencia empresarial donde explica que ggestionar implica administrar y asignar recursos limitados de manera eficiente poniendo en evidencia colaboraciones realiza en el destino objeto estudio de acuerdo a criterios de (Pedrini, 2022) cuando su enfoque lo direcciona hacia la relevancia del CMI y sus perspectivas como se analizó en este estudio a través de la matriz MIR a partir de estudios generados por (Lemoine et al.,2020, p.96)

Sin embargo, Lemoine-Quintero et al. (2021) alegan que el éxito o fracaso de cualquier empresa, organización o institución, ya sea pública o privada, depende en gran medida del diseño, alcance y nivel de implementación de sus estrategias competitivas, para este caso en particular las empresas hoteleras las que juegan un papel fundamental para la actividad turística de un destino y donde se tiene que coincidir el comportamiento del consumidor por Lemoine; Herández et al.(2021, p.1344) y el estilo del comportamiento como un factor preponderante para el posicionamiento y sostenibilidad. (Lemoine ; Ureta et al., 2023)

A partir de criterios de Homero et al. (2020) esclarece que El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta administrativa estratégica que permite que las empresas alcancen el nivel de eficiencia y eficacia en sus procesos permitiendo elevar su productividad aunque de acuerdo a consideraciones de (SIMLA, 2021) pasa a ser la herramienta más utilizadas en los negocios y *eCommerce* para dirigir de forma eficiente una empresa donde estos criterios han aportado para integrarlo al contexto turístico generando acciones que aporten a destinos sostenibles a través de la generación de mapa estratégico y de esta forma a diseñar el modelo de gestión que respondió a las necesidades turísticas prevaecientes en el litoral costa del país. (Carvajal et al., 2022, p. 250)

6 CONCLUSIÓN

Que el Desempeño Financiero y Satisfacción del Cliente Superior al Esperado indicaron que el destino turístico ha superado consistentemente sus metas en las perspectivas financieras y del cliente. En 2018, el índice calculado para la perspectiva financiera fue de 0,92, superando el nivel esperado de 1,05. De igual manera, en la perspectiva del cliente, el índice de 0,89 estuvo por encima del nivel esperado de 0,66. Esto refleja una gestión efectiva en términos de rentabilidad y una alta satisfacción y lealtad por parte de los clientes, lo cual es fundamental para el crecimiento sostenible a nivel de administración comercial y turística del destino objeto estudio.

Que la Eficiencia Operativa con Necesidad de Mejora en Procesos Internos y Aprendizaje a nivel histórico, las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento han mostrado



índices calculados que, aunque cumplen los niveles esperados en ciertos periodos, reflejan áreas de oportunidad para mejoras.

Que el Impacto Variable de la Implementación de Estrategias: Los resultados muestran que la implementación de estrategias ha tenido un impacto variable en el desempeño global de la organización. En 2017, el indicador de evaluación de gestión fue de 1,95, significativamente por debajo del nivel esperado de 2,51, lo que sugiere desafíos en la ejecución efectiva de las estrategias durante ese año. Sin embargo, en 2018, hubo una recuperación con un índice de 2,69, acercándose al nivel esperado de 3,00. Este patrón resalta la importancia de una evaluación continua y ajustes oportunos en las estrategias para mantener el desempeño deseado.

Que el modelo para el control de gestión del destino turístico Sucre - San Vicente - Jama – Pedernales cumple con las expectativas de gestión para la administración comercial y turística de destino responsables en el Ecuador y litorales.



REFERENCIAS

BARROS, C.; BOTTI, L.; PEYPOCH, N.; ROBINOT, E.; SOLONANDRASANA, B.; ASSF, J. Performance of French destinations: Tourism attraction perspectives. *Tourism Management*, v. 32, n. 1, p. 141-146, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.015>.

BULL, A. La economía del sector turístico. Madrid: Alianza Editorial, 1994. Disponible em: [https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/2806/IMAGEN%20DESTINOS%20TURISTICO%20S.pdf?sequence=1#:~:text=Bull%20\(1994\)%20define%20este%20concepto,satisfacer%20las%20necesidades%20de%20los](https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/2806/IMAGEN%20DESTINOS%20TURISTICO%20S.pdf?sequence=1#:~:text=Bull%20(1994)%20define%20este%20concepto,satisfacer%20las%20necesidades%20de%20los). Acceso em: 21 jan. 2025.

CÁRDENAS, T. I. Diseño de un cuadro de mando integral (Parte I). *Perspectivas*, v. 23, p. 101-114, 2009. Disponible em: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159007.pdf>. Acceso em: 21 jan. 2025.

CARVAJAL, G. V.; CHÁVEZ, A.; VELÁSQUEZ, M. L.; NOGUEIRA, D. Cuadro de Mando Integral: una mirada desde su evolución. *Revista Venezolana De Gerencia*, v. 27, n. 97, p. 250, 2022. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17>.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; GILBERT, D.; WANHILL, S. *Tourism: Principles and Practice*. 2. ed. England: Addison Wesley, Longman, 1998. Disponible em: <https://www.worldcat.org/es/title/tourism-principles-and-practice/oclc/438628543?referer=di&ht=edition>. Acceso em: 21 jan. 2025.

EOI. Marketing de destinos. 2011. Disponible em: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2011/12/13/marketing-de-destinos/>. Acceso em: 21 jan. 2025.

GHIGLIONE, F. A. El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*, v. 18, p. 87-93, 2021. DOI: <https://doi.org/10.24215/23143738e088>.

HOMERO, H.; MOROCHO, A.; OBANDO, N. S.; MONCAYO, I. Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, caso G2Q Ingeniería S. A. 2020. Disponible em: <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/vinculos/article/view/201/783#:~:text=El%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral,procesos%20permitiendo%20elevar%20su%20productividad>. Acceso em: 21 jan. 2025.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *El Cuadro de Mando*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.

LEMOINE, F. Á.; FARIANGO, L. Á.; VILLACIS, L. Marketing Experiencial como estrategia para el fortalecimiento de imagen del servicio hotelero. *RICIT*, p. 88-100, 2020. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7678374.pdf>.

LEMOINE, F. A.; HERNÁNDEZ, N.; CASTELLANO, G.; ZAMORA, Y. Comportamiento del consumidor de destinos turísticos de Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, v. 26, n. 96, p. 1336-1351, 2021. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.21>.

LEMOINE, F. Á.; URETA, G.; HERNÁNDEZ, N. Estilo de comportamiento del consumidor turístico bajo condiciones pandémicas del covid-19 en Ecuador. *Ciencias Administrativas*, v. 23, 2023. DOI: <https://doi.org/10.24215/23143738e135>.

LEMOINE, F.; FARINANGO, L.; VILLACIS, L.; FERNÁNDEZ, N. Marketing Experiencial como estrategia para el fortalecimiento de imagen del servicio hotelero. *Revista de Investigación de la Ciencia Turísticas*, v. 14, p. 88-100, 2020. Disponible em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7678374>. Acceso em: 21 jan. 2025.



LEMOINE-QUINTERO, F.; GILCES-ORTIZ, J.; GILCES-ORTIZ, L.; VILLACIS-ZAMBRANO, L. Marketing Experiencial para gestionar la comercialización del destino turístico Bahía-San Vicente. *Ciencias Holguín*, v. 27, n. 4, 2021. DOI: <https://www.redalyc.org/journal/1815/181569023001/html/>.

MILL, C.; MORRISON, A. *The Tourism System: An Introductory Text*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985. Disponible en: https://books.google.com.ec/books/about/The_Tourism_System.html?id=LbYtVjNmzBYC&redir_esc=y. Acceso en: 21 jan. 2025.

OMT. *Glosario de términos de turismo*. 2008. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#:~:text=Destino%20tur%3%ADstico%3A%20Un%20destino%20tur%3%ADstico,que%20un%20visitante%20puede%20pernoctar>. Acceso en: 21 jan. 2025.

PEDRINI, J. H. *Cuadro de Mando Integral (CMI): Relevancia y Perspectivas*. CECin, 2022. Disponible en: <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/69/25469/c7f0d70a3a24fa9e976552d4ed5752d6.pdf>. Acceso en: 21 jan. 2025.

SANTISTEVAN-NUNURA, L.; LOOR-ZAMBRANO, C.; CANO-LARA, G. Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento en el sector de alimentos balanceados en Ecuador. *Dominio de la Ciencia*, v. 5, 2020. Disponible en: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1594>. Acceso en: 21 jan. 2025.

SIMLA. ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral (CMI), para qué sirve y cómo crearlo paso a paso? 2021. Disponible en: [https://www.simla.com/blog/cuadro-de-mando-integral#:~:text=El%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20\(CMI\)%20o%20tambi%C3%A9n%20conocido%20como,alcanzar%20metas%20a%20largo%20plazo](https://www.simla.com/blog/cuadro-de-mando-integral#:~:text=El%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20(CMI)%20o%20tambi%C3%A9n%20conocido%20como,alcanzar%20metas%20a%20largo%20plazo). Acceso en: 21 jan. 2025.

VALLS, J. F. *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Ediciones Gestión, 2007. Disponible en: <https://www.casadellibro.com/libro-gestion-de-destinos-turisticos-sostenibles/9788480885003/992274>. Acceso en: 21 jan. 2025.

VICENTE, V. F.; VILTARD, L. A. Cuadro de Mando Integral (CMI), Especialmente en el sector de salud privado de Argentina. *Palermo Business Review*, v. 24, p. 11-52, 2021.

VILLA, M. E. El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. In: *Formación y Crecimiento Directivo*, p. 173-185, 2015. Disponible en: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>. Acceso en: 21 jan. 2025.