



**BALANCED SCORECARD APLICADO AL DESARROLLO TURÍSTICO
DE UN TERRITORIO: CASO MUNICIPIO SANTA CLARA, ECUADOR.**

**BALANCED SCORECARD APPLIED TO THE TOURIST
DEVELOPMENT OF A TERRITORY: CASE MUNICIPALITY SANTA
CLARA, ECUADOR**

Dr. C. Vladimir Vega Falcón (PhD.)

Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, Ecuador.

vega.vladimir@gmail.com

Ambato, octubre de 2015.

BALANCED SCORECARD APLICADO AL DESARROLLO TURÍSTICO DE UN TERRITORIO: CASO MUNICIPIO SANTA CLARA, ECUADOR.

BALANCED SCORECARD APPLIED TO THE TOURIST DEVELOPMENT OF A TERRITORY: CASE MUNICIPALITY SANTA CLARA, ECUADOR

Resumen:

En el contexto del mundo contemporáneo, donde el origen del fracaso de numerosas empresas se apoya en las carencias en el diseño e implementación de su estrategia, es muy rentable preocuparse sobre los instrumentos que auxilian a entender y formalizar la misma, conquistando en este aspecto un rol cardinal el Balanced Scorecard (BSC).

Simultáneamente debe comprenderse que Ecuador está encaminado a transformarse en una potencia turística, teniendo en cuenta sus apreciables recursos naturales y valiosa cultura, para lo cual ya ha prosperado bastante en contenidos como el cuidado ecológico y el progreso en profesionales especializados en estas temáticas, pero precisa avanzar más, no circunscribiéndose únicamente a resguardar su medio ambiente, sino orientándose además en proteger su desarrollo turístico como nación, para lo cual demanda una precisa estrategia que guíe el desarrollo turístico de sus regiones.

En este artículo se presenta sintéticamente un caso real de Balanced Scorecard, exponiéndose la aplicación del procedimiento del autor al municipio Santa Clara de la provincia de Pastaza en la Amazonía Ecuatoriana, lo cual no es lo más representativo dentro de la utilización de esta valiosa herramienta, la cual habitualmente se encuadra en el contorno estrictamente empresarial. Se refiere a una estrategia con su correspondiente Balanced Scorecard que permitió encauzar la labor de la Gerencia

Regional Amazónica de Turismo Ecuador, la Cámara de Turismo de la provincia de Pastaza y el Gobierno Provincial de Pastaza, para desplegar íntegramente el turismo en este atrayente territorio.

Abstract

In the worldly contemporary context, where the origin of numerous companies' failure leans in scarcities in the design and implementation of his strategy, it is very profitable to get worried on the instruments that they help to understand and to formalize her same, conquering in this aspect a cardinal list the Balanced Scorecard (BSC).

Simultaneously it must be comprised that the Ecuador is headed for turning into a tourist potency, taking into account his appreciable natural resources and valuable culture, for which right now he has prospered plenty of in contentses like the taken care of ecological and progress in professionals specialized in these subject matters, but needs to advance more, no limiting oneself only to protect his environment, but getting his bearings besides in protecting his tourist development nationally, for which he demands a precise strategy that the tourist development of his regions guide.

In this article, he encounters synthetically Balanced Scorecard's real case, exposing oneself the application of the procedure of the author to the municipality Santa Clara of Pastaza's province in the Amazonía Ecuatoriana, which as the more representative within utilization does not come from this valuable tool, which habitually frames itself in the strictly entrepreneurial contour. It refers to a strategy with his correspondent Balanced Scorecard that he permitted putting the work of Turismo Ecuador's Management Regional Amazónica, Turismo's House of Pastaza's province and Pastaza's Government Provincial, to display entirely the tourism at this attractive territory on the right track.

Palabras claves:Estrategia, Balanced Scorecard, Turismo.

Keywords: Strategy, Balanced Scorecard, Tourism.

Introducción:

Lograr un turismo sostenible representa una necesidad para la Amazonía Ecuatoriana, necesitando para ello el diseño e implementación de estrategias integrales que le den atención sistemática a la gestión turística en cada región.

Santa Clara es un municipio ecuatoriano que no obstante su potencial, no ha conseguido efectos notables en su desarrollo turístico, estando esto afectado en elevado criterio por la falta de una íntegra estrategia, lo cual originó la presente investigación.

Consecuentemente, se enfrentó la carencia de un diseño estratégico para el desarrollo turístico en el municipio Santa Clara, soportado en procedimientos que posibiliten conducir y darle continuidad a su progreso.

Tomando como punto de partida lo antes expuesto, se consideró que si se diseña una estrategia para el desarrollo del turismo en el municipio Santa Clara, consolidada en un Balanced Scorecard, se contará con una poderosa herramienta de gestión para proporcionar continuidad al desarrollo turístico de este territorio.

Métodos y Herramientas.

Se utilizaron métodos y herramientas, que posibilitaron resumir los resultados, con la ayuda de indicadores, tablas, figuras y gráficos. Entre estas se destacan: método inductivo-deductivo; análisis documentales, encuestas; entrevistas; análisis del entorno; Matriz DAFO; Mapa Estratégico, Matriz del Balanced Scorecard; entre otras. El resultado logrado fue: estudio del estado del arte y la práctica sobre estrategia y Balanced Scorecard; diseño de la estrategia para el municipio Santa Clara; y diseño de un Balanced Scorecard para este propio territorio.

Resultados

De acuerdo con las ideas expuestas por (Kaplan & Norton, 1992); (Kaplan & Norton, 1993) y (Kaplan & Norton, 1996) el Balanced Scorecard es la herramienta que ofrece una visión íntegra de la empresa u organización, siendo el elemento básico del sistema informativo que apoya al sistema de control de gestión en su tarea de perfeccionar su nivel de competitividad en el largo plazo.

En concordancia con estos mismos autores (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 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.”

Estas reflexiones, unidos al formidable valor práctico que esta excelente herramienta de gestión empresarial ha confirmado en los últimos tiempos que su uso es transcendental para la gestión institucional, así como para diversos usos menos comunes, como lo constituye su inclusión en la gestión de territorios, como ocurre en el caso que se afronta en el presente artículo.

Durante el desarrollo progresivo del Balanced Scorecard, han coexistido disímiles procedimientos para su diseño e implementación. Entre ellos se encuentran los de: (Amat Salas & Dowds, 1998); (López Viñegla, El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Posibilidad de Tratamiento Hipermedia, 1998); (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), 1999); y (Olive, Roy, & Wetter, 2000)

El autor del presente artículo desarrolló su propio procedimiento, que tuvo sus inicios en el año 2002 cuando lo aplicó en la Empresa de Transporte Turístico “Veracuba”, ubicada en el balneario de Varadero, Cuba, mediante el desarrollo de una consultoría empresarial.

Ulteriormente dicho procedimiento fue progresando como consecuencia de emplearse en numerosas empresas y en el año 2005, coincidiendo con una estadía postdoctoral de su autor en diversas universidades españolas, como integrante del Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad, Innovación y Territorio (RECIT), con su sede en la Universidad de Girona, en Cataluña, delimitó cinco fases de actividades en dicho procedimiento. Durante diferentes años se le citó como procedimiento RECIT, en referencia al grupo antes referido.

Subsiguientemente, el autor, como miembro del Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas, Cuba (CETUM), siguió perfilando el procedimiento como resultado de sus investigaciones y consultorías empresariales, bautizándolo con el nombre de la referida organización.

Ya a finales del año 2009, el autor, como consultor de CONAS, casa consultora cubana, continuó el perfeccionamiento del procedimiento como fruto de sus experiencias en asesorías empresariales. Posterior a ese período, el procedimiento dejó de tener un nombre definido, siendo sencillamente “su procedimiento”, al cual le da continuidad mediante un proceso de mejora continua en el mismo.

El presente artículo pretende mostrar resumidamente los resultados reales de una consultoría en estrategia y Balanced Scorecard ejecutada por el autor en el municipio de Santa Clara, en Pastaza, Ecuador, la cual estuvo enfocada a otorgar a dicho cantón de una estrategia que integró la oferta de productos y servicios de turismo sostenible, que posibilitaron la dinámica y multiplicidad de la oferta turística bajo los lineamientos señalados en el Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible en Ecuador hacia el año 2020.

Reflexiones sobre el Balanced Scorecard

Vega, (1998, p. 318) indicó que en cualquier estructura organizativa, se pretende que la gestión cotidiana de la resolución de problemas sea lo más dinámica posible. Añade que debido a ello es que los procedimientos organizados de resolución de problemas de gestión empresarial, se enfocan a ser progresivamente más precisos, y a medida que van solucionando fiablemente los problemas para los cuales fueron establecidos, van permaneciendo como filtros en el interior de la empresa.

En correspondencia con lo señalado por (Vega Falcón, "¿Por qué nuestras empresas no utilizan el Cuadro de Mando Integral?", 2005) el concepto de Cuadro de Mando Integral deriva del término francófono "Tableau de Bord" que, traducido fielmente, vendría a expresar algo parecido a tablero de mandos.

Los autores del Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan y David P. Norton, iniciaron sus estudios sobre esta temática en el año 1990, sintetizando sus investigaciones en un artículo pionero: "El Cuadro de Mando Integral" de Harvard Business Review (enero-febrero, 1992). Rápidamente, parte del mundo académico y empresarial colocó este tema en el foco de atención, convirtiéndose en la herramienta que posibilita ofrecer una visión integral de la empresa, representando el componente primario del sistema de información que sirve de sostén al control de gestión, en su misión de perfeccionar su horizonte de competitividad en el largo plazo.

Desarrollo del caso real: Turismo en el municipio de Santa Clara, Ecuador.

La estrategia diseñada significó una trabajosa faena que demandó un minucioso trabajo de campo, mediante el que se desarrollaron entrevistas y encuestas a dirigentes, empresarios de negocios turísticos, y turistas que a través del período analizado visitaron el municipio de Santa Clara. Paralelamente se visitaron y fotografiaron los fundamentales atractivos turísticos de la localidad se brindaron cursos de capacitación sobre estrategia, y se estudiaron los más trascendentales documentos

afines con la tarea desarrollada, entre los que se deben citar: el Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo Sostenible en Ecuador hacia el año 2020 (PLANDETUR 2020); y las páginas web: Ministerio de Turismo de Ecuador; Gerencia Regional Amazónica de Turismo; Organización Mundial del Turismo (OMT), y la Organización para el Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA).

De forma abreviada se revelan por etapas del procedimiento del autor, los resultados que le fueron suministrados a las organizaciones implicadas, posteriormente a ser mostrados públicamente a los gerentes del turismo y a la prensa en la localidad.

I-Preparación para el diseño de la estrategia

1. Compromiso de la Alta Dirección.

El compromiso de la alta dirección se estableció en el momento en que la Gerencia Regional Amazónica, el Concejo de la Provincia de Pastaza, la Cámara de Turismo Provincial de Pastaza, y la dirección municipal de turismo de Santa Clara, en conexión con la Universidad Estatal Amazónica (UEA), aunaron esfuerzos para apoyar el diseño de la estrategia para el desarrollo turístico del municipio Santa Clara, apoyada en un Balanced Scorecard automatizado en Microsoft Excel.

2. Selección de Expertos.

En el contexto de los agentes relacionados con el avance turístico del municipio de Santa Clara, se seleccionaron los expertos a los que se les dio la responsabilidad de participar en el diseño de la estrategia y el Balanced Scorecard.

3. Capacitación del personal.

La capacitación se desplegó ordenadamente a través de varios meses, por parte del autor de esta ponencia, con disímiles cursos de capacitación y una materia de pregrado en la Universidad Estatal Amazónica, residida en la ciudad de Puyo.

4. Identificación de los principales problemas del turismo en el municipio de Santa Clara.

Como resultado del trabajo de campo realizado, que facilitó consultar a los actores como fuente esencial, así como en el análisis de la documentación propicia, como fuente secundaria, se lograron evidenciar los principales problemas del turismo en el municipio de Santa Clara.

II-Elaboración de la estrategia

1. Definición de la Misión.

Contribuir al mejoramiento de los servicios turísticos del municipio Santa Clara a través de servicios variados fundamentalmente para nacionales, dinamizando su economía mediante un turismo sostenible, apoyándose en una estrategia soportada en un Balanced Scorecard que resalte sus etnias y riquezas naturales.

2. Definición de la Visión.

Somos un municipio con un turismo rentable que permite alcanzar una firme imagen y posicionamiento competitivo en el mercado nacional, donde los clientes están satisfechos por el turismo que resalta las culturas étnicas y los atractivos naturales, disfrutando de servicios amables, apoyados en la capacitación, motivación, profesionalidad y compromiso con la estrategia del personal turístico, dentro de una Comunidad que mejora su calidad de vida con un Turismo Sostenible.

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

Se definieron y conceptualizaron los valores, interpretándose los mismos por los Clientes Internos. Así mismo se definió la forma y período de medición, conjuntamente con los responsables (Ver tabla 1).

Tabla1: Definición de los Valores.

Nombre del valor	Interpretación para los Clientes Internos	Forma de medición	Período de medición	Responsable
Profesionalidad	Ofrecer a los clientes ofertas de productos y servicios que den respuesta a sus expectativas, sorprendiéndolos con un servicio personalizado, amable y cortés que evidencie las competencias profesionales de los empleados.	Encuesta de Satisfacción del Cliente	Semestral	Gerencia Regional Amazónica
Sentido de pertenencia	Formar un equipo, sintiéndose miembro del mismo y esforzándose en hacer que los directivos y subordinados se sientan así también.	Valoración del Gerente del negocio (Escala Likert de 1 a 5)	Semestral	Gerencia Regional Amazónica
Capacitación continua	Fomentar la formación continua para contribuir al desarrollo profesional de los empleados y a la excelencia en el servicio turístico.	Cumplimiento del Plan de Capacitación	Semestral	Gerencia Regional Amazónica
Sostenibilidad	Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, haciendo uso óptimo de los	% de Negocios con la Certificación	Semestral	Gerencia Regional Amazónica

	recursos naturales, alcanzando viabilidad económica y repartiéndolos equitativamente los beneficios.	de Sostenibilidad		
--	--	-------------------	--	--

Fuente: elaboración propia.

4. Identificación de los Grupos de Interés.

Se identificaron los Grupos de Interés internos, entre los que se encontraron: Gobierno Municipal, Prestadores Turísticos de Pastaza, Personal de Servicios Turísticos, Turistas, Juntas Parroquiales, Comunidades Indígenas.

También, se identificaron los Grupos de Interés externos, destacándose entre ellos: Ministerio del Turismo de Ecuador; Proveedores; Universidad Estatal Amazónica (U.E.A.); otras universidades de la provincia de Pastaza; Prestadores Turísticos Nacionales e Internacionales; y Ministerio del Medio Ambiente.

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

Se desarrolló un estudio del entorno con un procedimiento matemático que tuvo en cuenta el impacto de cada Amenaza u Oportunidad en la consecución de la Misión y Visión, además del plazo o proximidad en el tiempo de las mismas (Ver tabla 2).

Tabla 2: Identificación de Oportunidades y Amenazas

Entorno	Importancia		
	Impacto	Plazo	Total
Principales Oportunidades			
Facilidades migratorias	3	5	15
Integración latinoamericana	3	5	15
Dolarización en la economía ecuatoriana	3	5	15

Inversión gubernamental en Pastaza	5	3	15
Inversión de la empresa privada	5	5	25
Construcción del aeropuerto en Tena	5	5	25
Elaboración de Estrategia de Desarrollo en el Ecuador para el 2020	5	5	25
Creación de una cuenta Satélite en Ecuador	1	5	5
Nueva Constitución en Ecuador	1	5	5
Incremento de estancia del turista	5	5	25
Incremento de interés por Turismo de Naturaleza	5	5	25
Descentralización de la Amazonía en la gerencia turística	3	5	15
	Importancia		
Principales Amenazas	Impacto	Plazo	Total
Retorno de ecuatorianos del extranjero	3	5	15
Crisis económica mundial	5	5	25
Fortalecimiento del turismo en otras provincias amazónicas	5	5	25
Disminución de remesas por flujo migratorio	5	5	25
Encarecimientos de los precios	5	5	25
Riesgos geológicos	5	5	25

Fuente: elaboración propia.

6. Identificación de los Factores Críticos de Éxito.

Se identificaron los principales Factores Críticos de Éxito, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3: Identificación de los Factores Críticos de Éxito.

¿Cuáles son los principales Factores Críticos para que el desarrollo turístico en el municipio Santa Clara sea exitoso?	
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.**

7. Identificación de Fortalezas y Debilidades.

Se examinaron las fundamentales Fortalezas y Debilidades (Ver tabla 4), calculándose matemáticamente su nivel e impacto en el cumplimiento de la Misión y Visión.

Tabla 4: Identificación de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	Importancia		
Descripción	Contribución	Nivel	Total
Disposición de apoyo del Gobierno Provincial	5	3	15
Favorable aporte profesional de la UEA	5	5	25
Abundantes recursos naturales	5	5	25
Presencia de siete grupos étnicos	5	5	25
Abundantes riquezas culturales	5	3	15
Disposición de apoyo de la Gerencia Regional Amazónica	5	3	15
Existencia del Aeropuerto de Shell	5	5	25
DEBILIDADES	Importancia		
Descripción	Contribución	Nivel	Total
Personal con baja capacitación	5	5	25
Personal con baja motivación	5	5	25
Deficiente infraestructura turística	5	5	25

Insuficiente cultura turística ciudadana	3	3	9
Insuficiente señalización turística	5	5	25
Insuficiente oferta de servicios básicos	3	3	9
Deficiente red de información turística	3	5	15
Deficiente infraestructura vial	3	5	15
Deficiente comercialización turística	5	5	25
Insuficiente desarrollo sostenible	5	3	15

Fuente: elaboración propia.

8. Elaboración, análisis y plan de acción de la Matriz DAFO.

Reflexiones sobre la Matriz DAFO (Ver tabla 5):

- Fortaleza, que desarrollándose, permite en mayor medida aprovechar las Oportunidades y aminorar las Amenazas: Disposición de apoyo de la Gerencia Regional Amazónica.
- Debilidad, que disminuyéndose, permite *en mayor medida* aprovechar las Oportunidades y mitigar las Amenazas: Deficiente infraestructura.
- Oportunidad que más puede ser aprovechada: Incremento de interés por Turismo de Naturaleza.
- Amenaza que más puede ser aminorada: Fortalecimiento del turismo en otras provincias amazónicas.
- Principal tipo de estrategia a desarrollar: Estrategia Ofensiva.
- Amenaza que menos puede ser disminuida: Varias equilibradas.

Tabla 5: Matriz DAFO

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					Subtotales Totales			
		Inversión gubernamental en Pastaza	Inversión de la empresa privada	Construcción del aeropuerto en Tena	Elaboración de Estrategia de Desarrollo en el Ecuador para el 2020	Incremento de estancia del turista	Incremento de interés por Turismo de	Subtotales	Crisis económica mundial	Fortalecimiento del turismo en otras provincias amazónicas	Disminución de remesas por flujo migratorio	Encarecimientos de los precios			Riesgos geológicos	Subtotales
		O1	O2	O3	O4	O5	O6		A1	A2	A3	A4			A5	
Fortalezas		Estrategia Ofensiva						F/O	Estrategia Defensiva					F/A		
F1	Disposición de apoyo del Gobierno Provincial	5	5	3	2	3	3	21	1	4	1	1	1	8	29	
F2	Favorable aporte profesional de la UEA	2	1	1	2	1	2	9	1	2	1	1	1	6	15	
F3	Abundantes recursos naturales	3	2	1	3	4	5	18	1	4	1	1	1	8	26	
F4	Presencia de siete grupos étnicos	3	2	1	3	4	3	16	1	4	1	1	1	8	24	
F5	Abundantes riquezas culturales	3	2	1	3	4	2	15	1	3	1	1	1	7	22	
F6	Disposición de apoyo de la Gerencia Regional Amazónica	5	5	5	4	3	4	26	1	3	1	1	1	7	33	
F7	Existencia del Aeropuerto de Shell	2	1	1	1	2	3	10	1	2	1	1	1	6	16	
Subtotales		23	18	13	18	21	22	115	7	22	7	7	7	50	165	
Debilidades		Estrategia de Reorientación						D/O	Estrategia de Supervivencia					D/A		
D1	Personal con baja capacitación	1	2	1	1	3	3	11	1	3	1	1	1	7	18	
D2	Personal con baja motivación	1	2	1	1	3	3	11	1	3	1	1	1	7	18	
D3	Deficiente infraestructura turística	5	5	1	2	3	3	19	1	3	1	1	1	7	26	
D4	Insuficiente señalización turística	2	2	1	2	2	2	11	1	2	1	1	1	6	17	

D5	Deficiente comercialización turística	3	2	2	2	3	3	11	1	3	1	1	1	6	17
Subtotales		12	13	6	8	14	14	67	5	14	5	5	5	34	101
Totales		35	31	19	26	35	36	182	12	36	12	12	12	84	266

Fuente: elaboración propia.

A partir de estos resultados se definieron el Problema Estratégico General y la Solución al Problema Estratégico General (Ver tabla 6).

Tabla 6: Problema Estratégico General y su Solución

PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL	
Si no se supera la deficiente infraestructura turística, ni el personal con baja capacitación y motivación y sigue impactando el fortalecimiento del turismo en otras provincias amazónicas, entonces ni siquiera potenciando la disposición de apoyo de la Gerencia Regional Amazónica y el Gobierno Provincial, además de los abundantes recursos naturales, será posible aprovechar el incremento de interés por el turismo de naturaleza, la inversión gubernamental en Pastaza y el incremento de la estancia del turista.	
SOLUCIÓN AL PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL	
Potenciar la disposición de apoyo de la Gerencia Regional Amazónica y el Gobierno Provincial, así como los abundantes recursos naturales y superar la deficiente infraestructura turística, el personal con baja capacitación y motivación para aprovechar el incremento de interés por el turismo de naturaleza, la inversión gubernamental en Pastaza y el incremento de la estancia del turista y así atenuar el fortalecimiento del turismo en otras provincias amazónicas.	

Fuente: elaboración propia.

9. Definición de los Escenarios.

Entre los potenciales entornos en que se vio inmerso el desarrollo turístico en el municipio Santa Clara, se encontraron los mostrados en la tabla 7:

Tabla 7: Definición de los Escenarios

Factor Clave	Positivo	Más Probable	Negativo
Competencia turística	Disminuye el nivel de actividad de la competencia en las modalidades turísticas en que opera la provincia.	Se mantiene aumentada la actividad de la competencia en las modalidades turísticas en que opera la provincia.	Aumenta considerablemente la actividad de la competencia en las modalidades turísticas en que opera la provincia.
Demanda turística	Aumenta considerablemente la demanda en los segmentos de mercado en que opera la provincia.	Aumenta lentamente la demanda en los segmentos de mercado en que opera la provincia.	Disminuye la demanda en los segmentos de mercado en que opera la provincia.
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 del turismo en la provincia.	Se emiten algunas legislaciones que limitan moderadamente el desarrollo del turismo en la provincia.	Se emiten nuevas legislaciones que frenan el desarrollo del turismo en la provincia.
Enfermedades y epidemias	No se presentan enfermedades y epidemias que afecten a los clientes externos e internos de la provincia.	Se presentan enfermedades y epidemias que afectan moderadamente a los clientes internos de la provincia.	Se presentan enfermedades y epidemias que afecten a los clientes externos e internos de la provincia.
Apoyo de instituciones de los cantones y la provincia	Se recibe un notable apoyo de las instituciones de los cantones y la provincia.	Se recibe un pequeño apoyo de las instituciones de los cantones y la provincia.	No se recibe apoyo de las instituciones de los cantones y la provincia.
Precios de los proveedores	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.
Escenarios posibles:			

Positivo	Más Probable	Negativo
<p>Disminuye el nivel de actividad de la competencia en las modalidades turísticas en que opera la provincia, 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 la provincia. No se presentan enfermedades y epidemias que afecten a los clientes externos e internos de la provincia. Se recibe un notable apoyo de las instituciones de los cantones y la provincia. Los precios de los proveedores muestran una leve tendencia a bajar.</p>	<p>Se mantiene aumentada la actividad de la competencia en las modalidades turísticas en que opera la provincia. Aumenta lentamente la demanda en los segmentos de mercado en que opera la provincia. Se percibe un pequeño incremento en la contaminación ambiental. Se emiten algunas legislaciones que limitan moderadamente el desarrollo del turismo en la provincia. Se presentan enfermedades y epidemias que afectan moderadamente a los clientes internos de la provincia. Se recibe un pequeño apoyo de las instituciones de los cantones y la provincia. Se mantienen elevados los precios de los proveedores con una leve tendencia al alza.</p>	<p>Aumenta considerablemente la actividad de la competencia en las modalidades turísticas en que opera la provincia. Disminuye la demanda en los segmentos de mercado en que opera la provincia. Se percibe un notable incremento en la contaminación ambiental. Se emiten nuevas legislaciones que frenan el desarrollo del turismo en la provincia. Se presentan enfermedades y epidemias que afecten a los clientes externos e internos de la provincia. No se recibe apoyo de las instituciones de los cantones y la provincia. Aumentan considerablemente los precios de los proveedores.</p>

Fuente: elaboración propia.

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

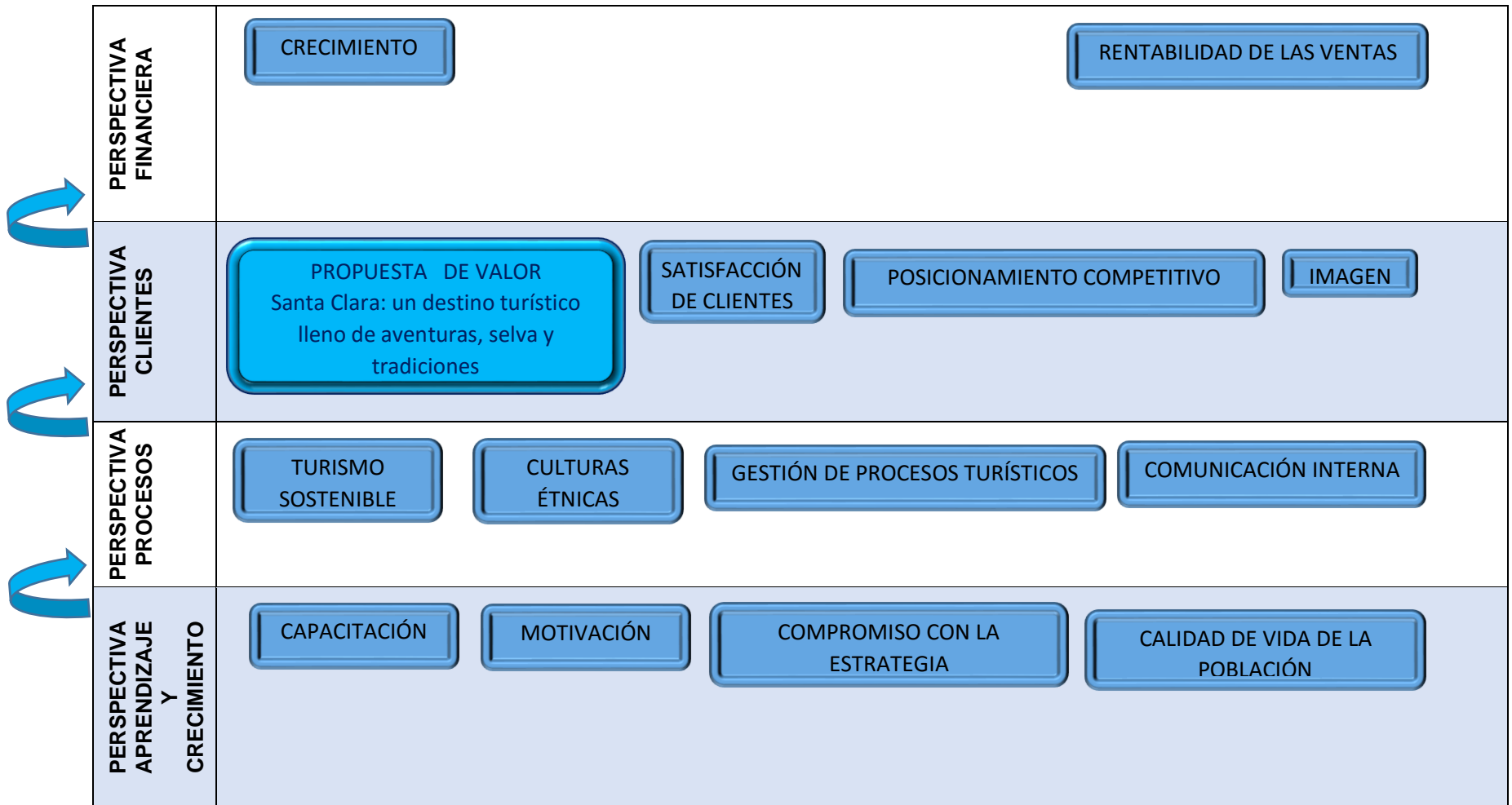
PROPUESTA DE VALOR: SANTA CLARA: UN DESTINO TURÍSTICO LLENO DE AVENTURAS, SELVA Y TRADICIONES.

Principales Temas Estratégicos: Crecimiento; Rentabilidad de las ventas; Satisfacción del Cliente; Posicionamiento Competitivo; Imagen; Turismo Sostenible; Culturas Étnicas; Gestión de Procesos Turísticos; Comunicación Interna; Capacitación; Motivación; Compromiso con la Estrategia; y Calidad de Vida de la Población.

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

En la tabla 8 se muestra sintéticamente el Mapa Estratégico diseñado:

Tabla 8: Mapa Estratégico



Fuente: elaboración propia.

12. Diseño de la Matriz del Balanced Scorecard.

Se diseñó la Matriz del Balanced Scorecard, tal como se muestra en la tabla 9, donde se integran perspectivas, temas estratégicos, objetivos, indicadores, metas y parametrización por años.

Tabla 9: Matriz del Balanced Scorecard

Perspectivas	Temas Estratégicos	Objetivos	Indicadores	Metas al cierre del año	Año 1			Año 2			Año 3		
					Meta	Precaución	Peligro	Meta	Precaución	Peligro	Meta	Precaución	Peligro
Perspectiva Financiera	Crecimiento	Aumentar los ingresos por ventas	% de aumento de los ingresos	30% (Respecto al inicio de la estrategia)	10%	5%	0%	20%	15%	10%	30%	25%	20%
		Incrementar el número de turistas	% de incremento del número de turistas	30% (Respecto al inicio de la estrategia)	10%	5%	0%	20%	15%	10%	30%	25%	20%
		Incrementar el aporte del Turismo al PIB de la Provincia	% de incremento del Turismo en el PIB Provincial	15% (Respecto al inicio de la estrategia)	5%	2,50%	1%	10%	7,50%	6%	15%	12,50%	11%
	Rentabilidad de las ventas	Incrementar los Resultados Netos	% de incremento de los Resultados Netos	30% (Respecto al inicio de la estrategia)	10%	5%	0%	20%	15%	10%	30%	25%	20%
		Incrementar los Resultados Netos respecto a los Ingresos	% de incremento de los Resultados Netos sobre los Ingresos	30% (Respecto al inicio de la estrategia)	10%	5%	0%	20%	15%	10%	30%	25%	20%
	Perspectiva del Cliente	Satisfacción de Clientes	Incrementar la Satisfacción de los Clientes	Nivel de Satisfacción de los Clientes	4,50	4,00	3,75	3,50	4,25	4,00	3,75	4,50	4,25
Posicionamiento Competitivo		Liderar el Ranking de Turismo dentro de la Amazonía Ecuatoriana	Lugar en el Ranking	1	1	3	4	1	2	4	1	2	3

		Imagen	Mejorar la Imagen de Pastaza como destino turístico	Percepción de la Imagen	4,50	4,00	3,75	3,50	4,25	4,00	3,75	4,50	4,25	4,00
Perspectiva de los Procesos	Turismo Sostenible	Desarrollar un Sistema de Certificación de Negocios Sustentables	% de negocios con Certificación de Sustentabilidad	100% (Respecto al inicio de la estrategia)	67%	50%	33%	75%	67%	50%	100%	75%	67%	
	Culturas étnicas	Resaltar las culturas étnicas	% de Productos Turísticos que resaltan las culturas étnicas	75% (Respecto al inicio de la estrategia)	50%	33%	25%	67%	50%	33%	75%	67%	50%	
	Gestión de procesos	Mejorar la gestión de los procesos turísticos	% de cumplimiento del Plan de Iniciativas Estratégicas	100%	100%	80%	67%	100%	80%	67%	100%	80%	67%	
	Comunicación	Mejorar la gestión de la comunicación interna	Valoración de la comunicación interna	4,50	4,00	3,75	3,50	4,25	4,00	3,75	4,50	4,25	4,00	
	Compromiso con la	Alinear a los empleados con la estrategia	% de empleados alineados con la estrategia	90% (Respecto al inicio de la estrategia)	50%	33%	25%	75%	67%	50%	90%	75%	67%	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Calidad de vida de la	Incrementar la generación de empleo del turismo	% de incremento de la generación de empleo del turismo	133% (Respecto al inicio de la estrategia)	115%	110%	105%	125%	115%	105%	133%	12500%	115%	
	Motivación	Incrementar la motivación del Cliente Interno	Nivel de motivación del Cliente Interno	4,50	4,00	3,75	3,50	4,25	4,00	3,75	4,50	4,25	4,00	
	Capacitación	Incrementar la capacitación continua	% de cumplimiento del Plan de Capacitación	100%	100%	80%	67%	100%	80%	67%	100%	80%	67%	

Fuente: elaboración propia.

13. Diseño del Balanced Scorecard del Primer Nivel.

Se efectuó el diseño del Balanced Scorecard del Primer Nivel gerencial, en el cual se detallan todos los indicadores seleccionados con sus respectivos criterios de medidas

y parametrización, lo cual se muestra de forma muy sintética en la tabla 10, obviando algunas informaciones por ser datos confidenciales. El mismo requiere seguimiento sistemático de sus cascadas y sistema de alerta temprana.

Tabla 10: Balanced Scorecard del Primer Nivel

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

Fuente: elaboración propia.

Plan de Iniciativas Estratégicas

El Plan de Iniciativas Estratégicas se muestra de forma simplificada en la tabla 11, en el que se detalla cada una de las 18 iniciativas propuestas con sus fechas de cumplimiento, ejecutores y controladores.

Tabla 11: Plan de Iniciativas estratégicas

No.	Iniciativas Estratégicas cantón Santa Clara	Fecha	Ejecuta	Controla
1	Impartir conferencia promocional sobre el funcionamiento de la Cámara de Turismo de Pastaza	20/09	Cámara de Turismo de Pastaza	COMET
...				
18	Celebrar Encuentro Anual de Shamanismo, Música y Danza	Anual	Municipio Santa Clara	COMET

Fuente: elaboración propia.

III-Diseño del sistema de información

De acuerdo a lo explicado por el propio autor en (Vega Falcón, Cuadro de Mando Integral: Un estudio de caso, 2015) el diseño y comunicación de la política de incentivos deja esclarecido el vínculo entre los resultados estratégicos que se irían logrando, con el presupuesto destinado para incentivar los mismos.

Se diseñó el Sistema de Información (ver en forma simplificada en la tabla 12), dejando esclarecido el flujo informativo, así como quién, cuándo y cómo coloca cada información, así como sus respectivas cascadas.

Tabla 12: Sistema de Información

Formalización de los Indicadores					
Perspectiva	Indicadores	¿Quién suministra?	¿Cuándo suministra?	¿De dónde obtiene la información?	Comentario

<i>Financiera</i>	% de aumento de los ingresos	Gerencia Regional	Mensual	Estado de Resultados de la Gerencia Regional	Se calcula dividiendo los ingresos del mes actual entre los del mes anterior y multiplicándolo por 100%.
...

Fuente: elaboración propia.

IV-Implementación del Balanced Scorecard

La Fase IV de este procedimiento le dio continuidad a todo el trabajo de diseño de la estrategia, que fue terminada satisfactoriamente, en el período pronosticado.

Discusión

El desarrollo de una adecuada estrategia se ha convertido en una necesidad imperiosa para el progreso y supervivencia de los negocios, con vistas a crearle una ventaja competitiva.

El Balanced Scorecard es una herramienta que ofrece una visión completa de la organización en sus diversas perspectivas, 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, permitiendo comunicar la estrategia a toda la organización y traduciendo la misma en indicadores concretos de actuación.

Luego de llevarse a la práctica el procedimiento del autor en el municipio 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 Balanced Scorecard, sistema de información, propuesta de valor, iniciativas estratégicas, entre otros elementos, que posibilitan una guía para potenciar el desarrollo turístico en este territorio.

Conclusiones:

El procedimiento seleccionado, permitirá obtener resultados exitosos en su aplicación al desarrollo del turismo en el municipio de Santa Clara.

El municipio de Santa Clara cuenta con el potencial necesario para convertirse en un importante destino turístico, por lo que requiere el apoyo de una adecuada infraestructura para su desarrollo y la adopción de la estrategia propuesta, la cual debe ser actualizada sistemáticamente.

El diseño de la estratégica para el desarrollo del turismo en el municipio Santa Clara, consolidada en un Balanced Scorecard, le brindó una poderosa herramienta de gestión para proporcionar continuidad a su desarrollo turístico.

Referencias:

- Amat Salas, O., & Dowds, J. (marzo-abril de 1998). Qué es y cómo se construye el Cuadro de Mando Integral. *Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad*(22), 22-26.
- Gil Aluja, J. (1996). *Lances y desventuras del nuevo paradigma de la teoría de la decisión* (Vol. I). Buenos Aires, Argentina: Memorias del III Congreso de la Sociedad Internacional de Gestión y Economía Fuzzy (SIGEG). Recuperado el 14 de 04 de 2015
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (enero-febrero de 1992). El Cuadro de Mando Integral. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (septiembre-octubre de 1993). ¿Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral? *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (enero-febrero de 1996). La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1999). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (3a Ed. ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- López Viñegla, A. (Febrero de 1997). El Cuadro de Mando y la toma de decisiones. Caso práctico sobre la base de un departamento comercial. *Partida Doble*(75), 44.

- López Viñegla, A. (1998). El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Posibilidad de Tratamiento Hipermedia. *Monografías AECA*.
- Olive, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (2000). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sveiby, K. E. (1997). *Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Vega Falcón, V. (1998). Aplicación de la matemática borrosa al cálculo del umbral de rentabilidad. *Revista "Costos y Gestión", Año 7-No.28.*, 318. Recuperado el 13 de 04 de 2015
- Vega Falcón, V. (2005). "¿Por qué nuestras empresas no utilizan el Cuadro de Mando Integral?". (U. d. Matanzas, Ed.) *Retos Turísticos*, 4(2), 27. Recuperado el 19 de 4 de 2015
- Vega Falcón, V. (21 de diciembre de 2007). Procedimiento para la selección de expertos utilizando Matemática Borrosa. (E. d. Turismo, Entrevistador) Matanzas, Cuba.
- Vega Falcón, V. (10 de 2015). Cuadro de Mando Integral: Un estudio de caso. (ECOTEC, Ed.) *Res Non Verba*.