

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

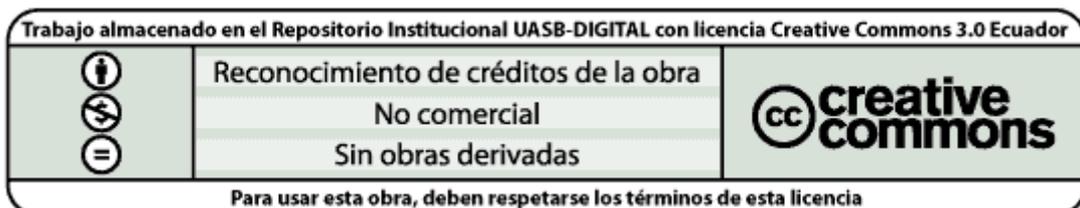
**Diseño de un modelo de gestión del capital intangible en
empresas del sector turístico**

Caso: Quindetour

Autora: Sofía Duque Jarrín

Tutor: Enrique Toro Armendáriz

Quito, 2015



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Sofía Duque Jarrín, autora de la tesis intitulada “Diseño de un Modelo de Gestión del Capital Intangible en Empresas del Sector Turístico. Caso: Quindetour”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Master en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha,

Firma:

Sofía Duque Jarrín

Resumen ejecutivo

La presente tesis investigativa: “Diseño de un Modelo de Gestión del Capital Intangible en Empresas del Sector Turístico. Caso: Quindetour” se encuentra compuesta de tres capítulos: 1.- El capital intangible, 2.- El modelo de negocio y su relación con el capital intangible y 3.- Diseño del modelo de gestión del capital intangible.

El primer capítulo contiene el marco teórico, donde se realiza una descripción y análisis de los principales conceptos sobre el capital intangible en las empresas, sus diferentes dimensiones y métodos de evaluación.

En el segundo capítulo se presenta un estudio sobre el modelo de gestión y la estrategia del negocio y su relación con el capital intangible.

Por último, en el tercer capítulo se detalla el diseño del modelo de gestión del capital intangible para la empresa Quindetour.

El método de investigación es de tipo exploratorio y descriptivo; se identifica y analiza el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Se determinan las acciones que debe implementar la empresa Quindetour en su modelo actual de gestión del capital intangible.

Quindetour Cía. Ltda., se constituyó en el año 2011 como una empresa operadora turística del “Quito Tour Bus”. Su operación se realiza mediante el sistema “Hop On – Hop Off” lo que le permite al pasajero subir y bajar en 12 paradas establecidas a lo largo de la ciudad de Quito y recibir información sobre los atractivos turísticos del lugar.

Palabras claves

Capital Intangible, Capital Humano, Capital Estructural, Capital Relacional.

Agradecimiento

A Dios, por la vida, la salud y sus infinitas bendiciones.

A mi familia, por ser fuente de amor e inspiración.

A mi tutor, el Ing. Enrique Toro, quien supo brindarme el tiempo y respaldo necesario para la consecución de este trabajo.

A la Universidad Andina Simón Bolívar y sus docentes, por la excelencia académica impartida durante el postgrado.

A los funcionarios de la empresa Quindetour Cía. Ltda., por la apertura y colaboración brindada durante la elaboración de la presente tesis.

Tabla de contenido

Capítulo primero	10
Capital intangible	10
1. Antecedentes y generalidades	10
2. Definición de capital intangible.....	11
3. El valor del capital intangible	12
4. Dimensiones del capital intangible	13
4.1. Capital humano	13
4.2. Capital estructural.....	18
4.3. Capital relacional.....	21
5. Interrelación entre capital humano, estructural y relacional	24
Capítulo segundo	27
La estrategia de negocio y su relación con el capital intangible.....	27
6. Descripción de la empresa	27
6.1. Modelo de negocio Quindetour.....	29
6.2. Análisis de la estrategia empresarial.....	29
6.3. Análisis la misión y visión de la empresa	30
6.4. Análisis de la gestión del capital humano	31
6.5. Análisis de la estructura organizacional.....	37
6.6. Análisis del catálogo de productos y servicios	41
6.7. Análisis de la gestión de servicio al cliente	45
6.8. Análisis de los convenios corporativos.....	47
Capítulo tercero.....	51
Diseño del modelo de gestión del capital intangible	51
8. Modelo de gestión del capital intangible.....	51
8.1. El Cuadro de Mando Integral – CMI.....	51
9. El CMI de la empresa Quindetour	52
9.1. Etapa de identificación.....	53
9.2. Instrumento de medición de la gestión del capital intangible.....	75
9.3. Matriz de seguimiento y control	78
10. Conclusiones del estudio.....	81
11. Recomendaciones del estudio	83
12. Lista de referencias	85

Índice de gráficos

Grafico 1. Dimensiones del capital intangible.....	13
Grafico 2. Componentes del capital humano.....	15
Grafico 3. Integridad de las acciones.....	17
Grafico 4. Proceso de diseño de un producto o servicio.....	21
Grafico 5. Estrategias de un servicio de calidad.....	24
Grafico 6. Fotografía de las unidades de la empresa.....	28
Grafico 7. Organigrama estructural de la empresa.....	31
Grafico 8. Cadena de valor.....	37
Grafico 9. Programación del servicio diurno de ruta diaria.....	43
Grafico 10. Registro de visitas.....	46
Grafico 11. Cadena de valor propuesto para la empresa Quindetour.....	64

Índice de cuadros

Cuadro 1. Interrelación entre capital humano, estructural y relacional	25
Cuadro 2. Activos intangibles alineados a la estrategia para crear valor	26
Cuadro 3. Formulario de evaluación del desempeño.....	33
Cuadro 4. Relación entre competencias transversales, capital intangible y valores..	34
Cuadro 5. Competencias profesionales.....	35
Cuadro 6. Características de los servicio turísticos	42
Cuadro 7. Puntos de venta aliado.....	48
Cuadro 8. Dimensiones del capital intangible de la empresa Quindetour según perspectivas del CMI.....	55
Cuadro 9. Estrategias organizacionales de la empresa Quindetour	57
Cuadro 10. Interrelación de los elementos del CMI de la empresa Quindetour	58
Cuadro 11. Desarrollo de la inteligencia emocional en los empleados de Quindetour	62
Cuadro 12. Características de liderazgo propuestas a Quindetour	66
Cuadro 13. Canales de comunicación propuestos a Quindetour	68
Cuadro 14. Mapa estratégico de la empresa Quindetour	74
Cuadro 15. Indicadores del capital humano de la empresa Quindetour	75
Cuadro 16. Indicadores del capital estructural de la empresa Quindetour	76
Cuadro 17. Indicadores del capital relacional de la empresa Quindetour	77
Cuadro 18. Matriz de seguimiento No. 1 Capital humano	78
Cuadro 19. Matriz de seguimiento No. 2 Capital estructural	79
Cuadro 20. Matriz de seguimiento No. 3 Capital relacional	80

Introducción

Justificación de la investigación

En la actualidad, el reto de los directivos de las empresas, es adoptar modelos de negocio productivos y competitivos. Por muchos años, el gerenciamiento de las empresas se ha basado únicamente en la administración de los recursos tangibles, pero con mercados cada vez más exigentes y con la nueva economía basada en el conocimiento, surge la necesidad de complementarlos con la gestión de los recursos intangibles.

Disponer de un modelo de gestión que contemple la identificación, medición y seguimiento del capital intangible, permite a los negocios mejorar la relación con los clientes y socios comerciales, aumentar la eficiencia e innovación de los procesos internos, y desarrollar las competencias de los empleados para que aporten ideas, trabajen con calidad y actúen activamente en las estrategias empresariales.

Actualmente la empresa Quindetour no dispone de un modelo de gestión que contemple la administración de sus recursos intangibles (capital humano, capital estructural y capital relacional), por tal motivo, es necesario realizar este estudio de investigación para incluir la gestión del capital intangible dentro de su estrategia empresarial y apoyar para el logro de su visión y posicionar a la compañía como el principal referente de la operación turística especializada en el Ecuador.

Pregunta central

¿Cuál es el modelo de gestión que la empresa Quindetour debe desarrollar para gestionar adecuadamente su capital intangible (capital humano, capital estructural y capital relacional)?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del capital intangible para la empresa Quitotour.

Objetivos específicos

- Analizar los principales conceptos del capital intangible
- Identificar la estrategia de negocio y su relación con el capital intangible de la empresa Quindetour.
- Diseñar el modelo de gestión del capital intangible para la empresa Quindetour.

Hipótesis

Disponer de un modelo de gestión del capital intangible, le permitirá a la empresa Quindetour planificar y medir la eficiencia del capital humano, capital estructural y capital relacional.

Capítulo primero

Capital intangible

Este capítulo sustenta la investigación, con el marco teórico referente a la: “Gestión del capital intangible”. Utilizando varias fuentes bibliográficas, se presenta las bases conceptuales acordes con la realidad de la empresa Quindetour.

1. Antecedentes y generalidades

La gestión del capital intangible o intelectual es un tema relativamente nuevo, que ha generado gran interés en diferentes empresas alrededor del mundo, especialmente por aquellas que están inmersas en la sociedad del conocimiento y que sus beneficios se derivan de la innovación y promoción de ideas que convierten los procesos y productos en impulsores del éxito empresarial.

Existen diferentes términos para tratar el tema, entre ellos; capital intelectual, activos intangibles, activos del conocimiento, entre otros. También existen varios conceptos y modelos relacionados a la gestión del capital intelectual, sin embargo, el objetivo principal de todos ellos es determinar el valor que tienen los recursos intangibles de las empresas en la transformación del conocimiento en beneficios.

Kaplan y Norton¹, son unos de los primeros autores que incorporan en su sistema de medición para la gestión “Balanced Business Scorecard” elementos intangibles, bajo la premisa de: "lo que usted mide es lo que usted obtiene", es decir: si se mide únicamente resultados financieros, solo se obtendrá un buen desempeño financiero, pero si la empresa amplía la visión e incluye medidas desde otras perspectivas como el cliente, los procesos de negocio y la innovación, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos más retadores.

¹ Robert Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard y David Norton, consultor de negocios, desarrollaron en conjunto la herramienta gerencial “*balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral-CMI”. El CMI fue publicado por primera vez en la revista “*Harvard Business Review*” en 1992 y desde entonces ha sido utilizado por varias empresas para la toma de decisiones en base a la interrelación de indicadores y objetivos estratégicos.

Por otro lado, una de las primeras empresas en manejar este concepto fue “Skandia” en el año 1995, esta empresa Sueca de seguros y servicios financieros publicó un informe sobre capital intelectual como complemento a su estado financiero, abarcando los temas de “las relaciones con los clientes y los socios, los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la compañía, el conocimiento y la pericia de los miembros de la organización” (Sánchez y otros 2007).

Otro proyecto importante, financiado por la Comisión Europea es “MERITUM”, el cual desarrolló 126 artículos con el fin de proporcionar a los empresarios guías para la gestión del capital intangible, posteriormente se creó una red virtual denominada “E-Know Net”, en donde se puede compartir experiencia sobre el tema.

2. Definición de capital intangible

Para los autores Sullivan y Edvinsson,² el capital intelectual son los conocimientos y capacidades de las personas (ideas, inventos, tecnologías, procesos) que pueden ser convertidos en el futuro en beneficios económicos.

La organización Euroforum con su modelo “Intelect”, define al capital intangible como: “el conjunto de activos de una sociedad que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro” (Bueno y otros Campos 1999, 6).

Luego de analizar varios conceptos, se define al capital intelectual como la suma de las competencias de los colaboradores que conforman una empresa, la capacidad organizacional y su eficiencia de relacionarse con el mercado.

² Leif Edvinsson es experto mundial en el tema de capital intelectual, gestión del conocimiento e innovación. Fue Vice Presidente y Director Corporativo de Capital Intelectual de la empresa *Skandia*, y actualmente es asesor para el Ministerio Sueco de Asuntos Exteriores y las Naciones Unidas.

3. El valor del capital intangible

A diferencia de los activos tangibles como los edificios, equipos y dinero, el capital intangible no es directamente visible ni medible, por tal razón no se lo expresa en los balances y estados financieros.

El valor real de las empresas no solo debe ser determinado por las medidas contables tradicionales, pues como lo indica Edvinsson y Malone (2004, 9), se puede hacer una analogía entre una empresa y un árbol, las ramas y hojas representan los recursos físicos de la organización y sus raíces ocultas en la tierra simbolizan el conocimiento, habilidades, innovaciones e información, es decir, el capital intangible que sustenta y genera la aparición de los frutos o beneficios de la empresa.

El valor que genera el capital intangible puede considerarse como “un flujo de generación de capacidades ocultas” entre el valor de mercado y el valor en libros (Bueno y otros Campos 1999, 4), es decir, los recursos de naturaleza intangible que no son considerados en los balances de las empresas, son los elementos que realmente crean beneficios económicos en el presente y en el futuro en la empresa. El sistema de generación de valor del capital intangible puede tardar varios años en convertirse en ingresos económicos, como en el caso del desarrollo de una nueva tecnología, el aumento de los índices de satisfacción de los clientes, el incremento de la eficiencia o la calidad de los procesos internos.

Un ejemplo de valor de capital intangible es la empresa Apple, al tener ventajas competitivas únicas originadas en su capacidad de diseñar y crear productos tecnológicos de calidad e innovadores. Esta empresa en el mercado de valores no puede ser igual a su valor en libros, pues su fortaleza reside en su capital humano a través del conocimiento.

Para Kaplan y Norton, el valor de los intangibles reside en la disponibilidad, es decir, el grado en que un activo intangible cumple con los requisitos de la estrategia organizacional (Kaplan y Norton 2004, 253).

4. Dimensiones del capital intangible

En relación a los modelos desarrollados por los diferentes autores, se destacan los siguientes:

- Annie Brooking³ los divide en cuatro categorías: activos de mercado, propiedad intelectual, infraestructura y activos centrados en el individuo.
- El modelo "Intelect" considera como capital intangible al organizacional, humano, tecnológico y relacional.
- Edvinsson y Malone lo clasifica en dos factores: humano y estructural.

Independientemente del número de categorías o clasificaciones que pueda tener, lo fundamental es que estos elementos estén alineados con los objetivos organizacionales e integrados entre sí.

Grafico 1.

Dimensiones del capital intangible



Fuente: Elaboración propia.

4.1. Capital humano

Este elemento corresponde a las capacidades individuales de cada miembro de una organización para ejecutar un trabajo determinado. Los generadores fundamentales de valor son las personas que conforman una empresa a través de la ejecución conjunta de sus: conocimientos, experiencias, habilidades, inventiva, emociones, actitudes, motivaciones, valores y principios.

³ Annie Brooking es una experimentada ejecutiva de desarrollo de negocios y licencias de tecnologías en Estados Unidos, Reino Unido e Islandia. Escribió el primer libro sobre el capital intelectual y la metodología para evaluar el potencial y valor de las empresas de alta tecnología y sus activos.

A diferencia del capital relacional y estructural, las empresas no tienen propiedad sobre el capital humano, pues los empleados pueden ausentarse por enfermedad, vacaciones o desvincularse de la organización en cualquier momento, y de esta manera disminuir o llevarse consigo la producción de valor, por tal motivo, este recurso es relativamente más costoso y difícil de sustentar.

La empresa debe valerse del capital humano de forma estratégica y dinámica, este recurso es capaz de desarrollar su potencial, adaptarse con rapidez a diversas tareas, áreas o regiones, pero principalmente, constituye una fuente de ventaja competitiva pues los activos humanos más valiosos son aquellos que apoyan a la organización a satisfacer las necesidades de los clientes a través de la generación de nuevas estrategias, productos, servicios y tecnologías (Brooking 1997, 63).

El talento de las personas se transforma en activo intangible o intelectual cuando sus logros se registran y documentan físicamente a través de manuales, políticas, planos, proyectos, gráficos, bases de datos, entre otros. De esta manera la empresa puede preservar y trasladar estos recursos como propiedad, incluso puede otorgar una protección legal para considerarlo como patente y marca.

A la dimensión de capital humano la podemos subdividir en dos variables que son las competencias profesionales y las competencias transversales, complementarias entre sí y necesarias para que una persona tenga un desempeño superior al estándar, pues como lo menciona la autora Martha Alles: “para tener talento hace falta conocimiento y ciertas características de personalidad” (2006, 34) es decir, competencias.

Grafico 2.

Componentes del capital humano



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la gestión del conocimiento es el “proceso de aprendizaje a través del cual una persona es capaz de hacer algo que no sabía antes, o es capaz de hacer algo mejor de cómo lo hacía antes” (Pereda y Berrocal 2004, 96) y abarca los componentes: “saber” (información), el “saber hacer” (experiencia, destrezas y habilidades), el “saber ser” (valores y características personales) y el “querer hacer” (motivaciones y compromiso).

4.1.1. Competencias profesionales

Dentro de las competencias profesionales o técnicas se encuentran los conocimientos de carácter académico, básicos e indispensables para desempeñar una función dentro de la organización, éstos son adquiridos de forma externa a la empresa, mediante la educación formal, capacitación, auto preparación. Adicionalmente se encuentran los conocimientos asociados al trabajo que se generan al interior de la empresa y son adquiridos mediante los planes de inducción y la

práctica de ejecutar una tarea específica, pudiendo transformarse con el tiempo en destrezas y habilidades.

Según Annie Brooking, los conocimientos asociados al trabajo pueden ser: tácitos, es decir, información o procesos que se utilizan en la empresa que son muy difíciles de explicar y documentar, por lo cual, es importante que la empresa identifique a los individuos que los poseen y documentar los procesos. También se encuentra el conocimiento explícito que puede ser registrado por escrito y los conocimientos implícitos asociados a las personas más experimentadas (1977, 38).

4.1.2. Competencias transversales

Las competencias transversales están conformadas por las características personales y motivaciones que la empresa requiere posean todos los colaboradores que trabajan en ella, independientemente de la profesión que tengan y actividad que realicen, pues se relacionan directamente con la estrategia, valores y cultura organizacional.

Las características personales

“Las personas son como los icebergs, hay mucho más de lo que salta a simple vista” (Maxwell 2007, 223). Uno de los componentes ocultos, es la personalidad. Es un factor dinámico del sistema psicológico de una persona, que determina la forma en que un ser humano reacciona, se comporta e interactúa con otros. En su estructura influye la herencia, la cultura y la situación.

Otro elemento son los valores personales, que son juicios o reflexiones que realiza la persona sobre lo que es “correcto, bueno o deseable” en una situación determinada. En la cultura organizacional es muy importante el estudio de los valores y la personalidad de un individuo porque influyen en las actitudes y en el comportamiento en la empresa, su desenvolvimiento profesional y la integridad entre lo que piensa, siente y hace (Robbins 2004, 39 – 68).

Grafico 3.
Integridad de las acciones



Fuente: Maxwell, John C. El Talento Nunca es Suficiente. U.S.A. Grupo Nelson 2007, 229.

Existen diversas “competencias” derivadas de las características personales que se convierten en componentes fundamentales de la generación de valor en la empresa tanto en el capital estructural como en el relacional.

Estas competencias parten de “la inteligencia emocional”, que se la define como: “la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los ajenos, de controlar y orientar los estados de ánimo, en beneficio personal y de las relaciones” (Handabaka 2004, 9).

Un profesional puede disponer de una inteligencia intelectual elevada pero si no desarrolla sus cualidades emocionales, no podrá llegar a ser un buen líder, a tener comunicación efectiva, iniciativa, trabajo en equipo y adaptabilidad al cambio.

Motivación y compromiso

Los conocimientos, las destrezas y las características personales no son suficientes para asegurar un desempeño exitoso dentro de la empresa, es necesario considerar un cuarto factor que es la motivación personal, que implica la voluntad y el interés para alcanzar las metas individuales y organizacionales.

Según los estudios realizados en el campo de la motivación, para crear entusiasmo en los empleados y conseguir un desempeño eficiente, se debe estimular la conducta a través de la satisfacción de las necesidades del individuo, integrando los objetivos personales con los de la organización. Para McClelland⁴ estas necesidades se clasifican en el logro de conseguir resultados, el poder realizar actividades competitivas de impacto o prestigio, y la pertenencia o necesidad de tener relaciones interpersonales amistosas.

⁴ David McClelland, psicólogo estadounidense, creó la teoría de la “Necesidades Adquiridas” basado en el aprendizaje de las experiencias vividas por las personas, es decir, la reacción de los estímulos del entorno.

Para el autor McGregor⁵ según la teoría de dirección gerencial denominada “Y”, bajo el principio de integración, la persona tiene la posibilidad de desarrollo y crecimiento, por tal motivo, la estrategia de la empresa debe crear ambientes laborales que permitan a los miembros de la organización tener una participación dinámica de ideas para activar el talento de innovación e iniciativa.

Cuando la persona se siente a gusto con lo que hace, su entorno es propicio y recibe una retribución equitativa, se consigue aumentar su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

4.2. Capital estructural

La segunda dimensión del capital intangible consiste en la capacidad interna de la empresa para operar de la manera más óptima y adecuarse al entorno en el que se desempeña (Fernández 2006, 216).

Según los autores, Kaplan y Norton; y Annie Brookin, este elemento se encuentra integrado por la cultura organizacional, procesos, organigramas y bases de datos; es decir, todo aquello que desarrolla y sostiene la productividad de los empleados y que aporta lineamientos, claridad, seguridad y calidad en el trabajo (Kaplan y Norton 2004, 244) y (Brooking 1977, 29).

Para el caso de estudio, se ha considerado analizar a la cultura organizacional y el proceso de innovación de productos y servicios. A diferencia del capital humano, el capital estructural sí puede ser propiedad de la empresa.

4.2.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de filosofías, creencias y valores que establecen la forma de hacer las cosas y la manera de interactuar dentro de una empresa. La creación de una cultura organizacional bien definida y comunicada influye directamente en el comportamiento de los empleados, clientes y socios y, por consiguiente, en el desempeño de los mismos, a través de las siguientes funciones:

⁵ Douglas McGregor, reconocido profesor de la escuela de gestión *Sloan*, escribió en 1960 el libro: *El Lado Humano de las Organizaciones*, el cual describe a través de las teorías contrapuestas “X” y “Y”, los dos tipos de dirección gerencial.

- Genera sentido de pertenencia y compromiso
- Crea identidad con una imagen distintiva
- Alinea la generación de valor de las personas con las metas organizacionales
- Proporciona lineamientos que regulan y crean relaciones interpersonales armoniosas
- Crea creencias compartidas

Son muchas las ventajas de manejar una cultura organizacional bien definida y establecida, pero, no es sencillo lograr esta cohesión entre empleados y empresa, pues se requiere de tiempo, constancia y recursos. La inducción y capacitación son procesos claves para lograr una cohesión entre el nuevo colaborador y el estilo de trabajo, que contemplan las normas, valores y funciones propios de la empresa.

En la actualidad las empresas que trabajan en base a la gestión del conocimiento usan en su estructura las siguientes competencias generadoras de valor que se vinculan con los valores y filosofías organizacionales:

Liderazgo

Es la habilidad de una persona para influir positivamente, conducir e involucrar a un equipo de trabajo con las metas empresariales. La generación de ventaja competitiva depende de la capacidad del líder de desarrollar y aprovechar el conocimiento y los comportamientos del capital humano en beneficio de la empresa, siendo éste es una fuente de energía, transformación y motivación para el resto de las personas.

Trabajo en equipo

Son los esfuerzos individuales de un grupo de personas que de forma coordinada tiene un desempeño superior a sus aportaciones individuales, y son capaces de alcanzar de una manera más eficaz un propósito en común. En el equipo de trabajo debe existir una sinergia de diferentes perfiles profesionales para que el trabajo sea complementario entre sí, de esta manera habrá un líder, generadores de ideas, coordinador, asesores, finalizadores.

Comunicación efectiva

Es la habilidad de transmitir una idea y que ésta pueda ser comprendida por las otras personas. Para comunicarse efectivamente con alguien primero se debe establecer una relación de armonía, generar empatía, mantener una postura corporal de escucha, utilizar el tono de voz adecuado y transferir las ideas con claridad. Dentro de la organización se puede utilizar diferentes canales de comunicación entre ellos: correo electrónico, llamadas telefónicas, buzones de sugerencias, reuniones, entre otros, lo importante es que estos sean abiertos y conocidos por todos, porque “la comunicación es la columna vertebral de la organización” ” (Handabaka 2004, 162).

4.2.2. Catálogo de productos y servicios

Esta variable se refiere a la capacidad que tiene la organización de innovar, es decir, aplicar una idea nueva para crear o mejorar los productos, procesos o servicios, y de esta manera mantener el éxito empresarial a largo plazo. La innovación incluye no solo la adaptación al cambio sino también, anticiparse a él creando cosas novedosas que aún no existen y que puedan cautivar al mercado (Robbins 2004, 439).

Las expectativas del mercado actual son cada vez más exigentes pues demandan mayor interacción con el diseño del producto para obtener personalización y características a la medida de sus necesidades, también buscan obtener más información a través de las redes sociales, facilidades de pedido, entrega inmediata, rapidez de respuesta, asesoramiento y sobre todo calidad.

El catálogo de productos y servicios engloba varias competencias generadoras de valor, de las cuales se puede citar dos fundamentales:

Adaptabilidad al cambio

Son diversos los motivos que pueden generar cambios en la organización como son: la tecnología, competencia, tendencias sociales, políticas económicas, entre otras. Una de las ventajas competitivas de una empresa bien estructurada radica en la flexibilidad y rapidez con la que ésta pueda reaccionar, cambiar y adaptarse a

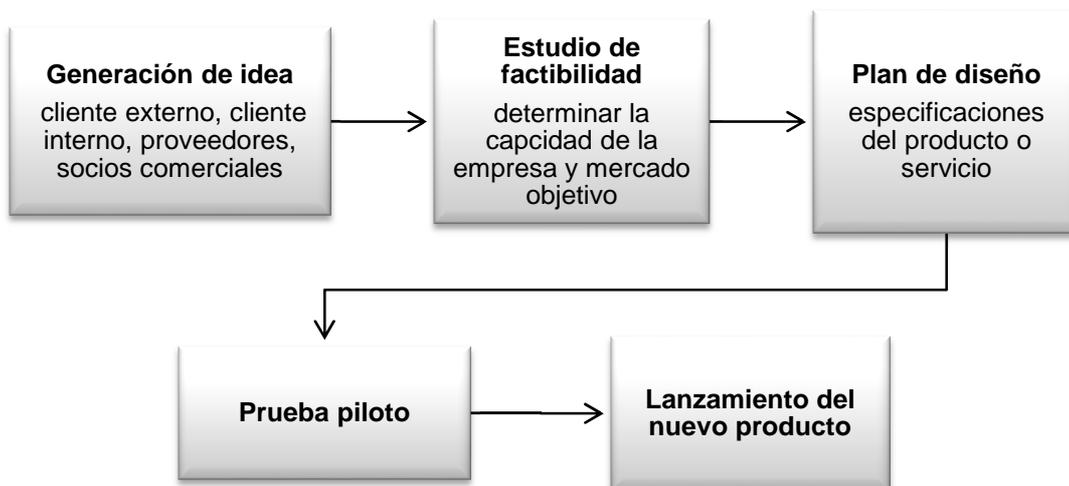
una situación diferente, sin que esto afecte a la productividad y rentabilidad de la misma.

Iniciativa

La iniciativa es una competencia fundamental en el capital intangible de la innovación, pues las personas dotadas de esta fortaleza son buscadores permanentes de oportunidades, información, soluciones, proyectos e ideas nuevas. Son creativos y optimistas pues no desean caer en la “zona de confort”, esta característica personal es muy importante desarrollarla en todos los miembros de la organización pues los alienta a ser responsables y demostrar resultados.

Grafico 4.

Proceso de diseño de un producto o servicio



Fuente: Elaboración propia.

Para dar mayor fortaleza a esta variable, la empresa debe contar con una estructura que a través de una serie de normas e incentivos, permita realizar semanal o mensualmente reuniones o talleres que incentiven a los líderes y empleados proponer soluciones creativas a los problemas y necesidades de la empresa.

4.3. Capital relacional

Este factor, también denominado por varios autores como “capital clientela, social o de mercado” (Riesco 2006, 14) está relacionado con las estrategias que

utiliza la empresa para generar valor y fortalecer la interacción externa que tiene con los clientes, proveedores, socios comerciales e inversionistas.

Este tipo de recurso es importante porque fortalece la imagen de la empresa en el mercado, permitiendo un mejor posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, también, las estrategias comerciales desarrolla el potencial para conseguir nuevos clientes y de esta manera maximiza los ingresos derivados de las ventas, por otro lado, los acuerdos y alianzas comerciales con proveedores y socios permiten disminuir costos y mejorar la calidad del producto y servicio ofertado.

4.3.1. Acuerdos de negocios

Los acuerdos comerciales como capital intangible se refieren a la capacidad que tiene la empresa para relacionarse exitosamente con su red de socios externos, mediante acuerdos, franquicias o colaboraciones empresariales para prestar sus productos y servicios de forma más innovadora y eficiente.

La ventaja de realizar alianzas con otras empresas, ya sea para distribuir el producto por canales externos, para acrecentar ventas, para introducir la operación en mercados nuevos o para complementar y mejorar el producto o servicio, radica en la cooperación inter-empresarial se sumar los esfuerzos y recursos para generar mayor valor para cada empresa. Los beneficios de realizar alianzas son superiores cuando las empresas son pequeñas o recién inician sus operaciones en el mercado, porque les permite aprender del conocimiento y experiencia de los socios comerciales.

Para que el acuerdo de negocio sea mutuamente beneficioso es necesario que las partes fijen objetivos en común y responsabilidades, pero sobre todo, estar dispuestos a ser flexibles en la operación, porque cada empresa tiene un modelo de negocio y cultura organizacional diferente. El éxito de las alianzas estratégicas se basa en establecer y cultivar relaciones.

4.3.2. Gestión del servicio al cliente

Esta variable se relaciona con uno de los factores más sensibles para toda organización, pues las empresas suelen invertir grandes cantidades de dinero en publicidad y promociones, pero éstas no obtendrán resultados favorables si la relación y valor que se trasmite al mercado no responde a las expectativas y ofertas de dichas campañas.

Para brindar un adecuado servicio al cliente es esencial manejar bases de datos actualizadas y con información útil para conocer al cliente y desarrollar estrategias de mercadotecnia. Los datos básicos que deberían ser registrados son:

- Perfil del cliente: edad, sexo, localidad, gustos, preferencias, necesidades y tipo de productos o servicios adquiridos con anterioridad.
- Duración del cliente: índice de rotación, frecuencia de compra, porcentaje de clientes antiguos y frecuencia de contacto.
- Contacto con el cliente: aporte en el diseño del producto y servicio, número de sistemas utilizados para compartir información con los clientes, como por ejemplo; las redes sociales, llamadas telefónicas y correos electrónicos.
- Seguimiento de niveles de satisfacción, como por ejemplo; índice de compras, número de quejas y porcentaje clientes nuevos.

Luego de disponer información sobre el cliente es importante administrarlo mediante el análisis del comportamiento, se puede proveer tratos especiales a clientes especiales o frecuentes, elaborar promociones o productos para determinado target, enviar obsequios o mensajes en fechas especiales, atender quejas, capacitar a los empleados, entre otros.

La finalidad de una adecuada gestión de servicio al cliente es captar clientes y cultivar una relación a largo plazo con ellos, para asegurar la permanencia y rentabilidad de la empresa en el mercado, pues como lo indica Annie Brooking: “La fidelidad del cliente es un activo, ya que conduce a la repetición del negocio [...]” (Brooking 1977,19).

La cultura organización juega un papel muy importante a través de la orientación de la filosofía y valores de una cultura de servicio para alcanzar la satisfacción y lealtad del consumidor, pues en términos de servicios los clientes miden el nivel de la calidad en base a sus percepciones del trato que recibe. Los autores Anderson y Zemke proponen 4 estrategias intangibles para brindar un servicio de calidad:

Grafico 5.

Estrategias de un servicio de calidad



Fuente: Kristin Anderson y Ron Zemke, *Ofrezca un Servicio 5 Estrellas*. Argentina: Javier Vergara Editor, 1996, 21. Elaboración propia.

5. Interrelación entre capital humano, estructural y relacional

El potencial de la empresa para transformar su capital intelectual en valor corporativo se origina en la interacción del capital humano, estructural y relacional, a través de las competencias, valores y comportamientos de las personas, por ejemplo: al invertir en capacitación los empleados mejoran su calidad del servicio, con esto los clientes se sienten satisfechos y por consiguiente se genera una mayor ganancia para la compañía (Román 2004, 77).

Cuadro 1.

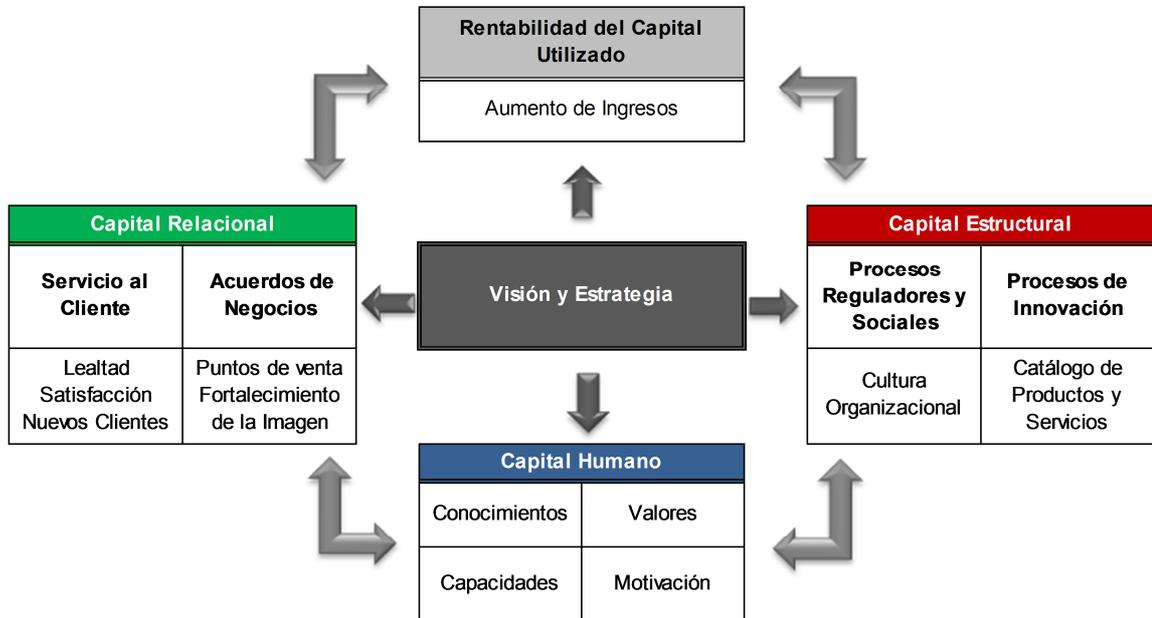
Interrelación entre capital humano, estructural y relacional

Capital Intangible	Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional
Competencias Profesionales	-----	El conocimiento como materia prima fundamental de la ejecución de los procesos y operación de la organización.	El conocimiento que tienen los empleados sobre el producto para informar y ayudar a los clientes.
Competencias Transversales	-----	Formación de la cultura organizacional a través de los valores individuales y la adaptación de los comportamientos deseados por la empresa.	Relaciones que generan los empleados con los clientes y los líderes con los socios comerciales.
Cultura Organizacional	Integración de relaciones internas, entre las capacidades de los empleados y las metas organizacionales.	-----	Construcción de relaciones externas, entre la misión - visión organizacional y las necesidades del mercado.
Catálogo de Productos y Servicios	Incentiva la voluntad y motivación personal para proponer innovaciones en los productos y procesos.	-----	Ofrecer al mercado productos y servicios nuevos o renovados, acorde a sus necesidades.
Servicio al Cliente	La satisfacción del cliente como retroalimentación del servicio que el empleado brinda.	Las necesidades de los clientes como materia de inspiración para la creación de nuevos productos, servicios, procesos, estrategias, etc.	-----
Acuerdo de Negocios	Extracción de conocimientos, experiencias y capacidades del socio comercial para mejorar el "know how" de la empresa.	Operaciones y estrategias compartidas que fortalecen los procesos y prácticas internas.	-----

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2.

Activos intangibles alineados a la estrategia para crear valor



Fuente: Robert Kaplan y David Norton, *Mapas Estratégicos - Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*, Ediciones Gestión 2000, 2004, 240. Elaboración propia.

Capítulo segundo

La estrategia de negocio y su relación con el capital intangible

En este capítulo se presenta la relación que tiene actualmente el modelo de negocio de la empresa Quindetour Cía. Ltda., y el capital intangible.

Para el análisis se considera la información proporcionada por la Gerencia General, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Recursos Humanos, mediante la ejecución de entrevistas personales y la revisión de los documentos que dispone la empresa, con respecto a su misión, visión, valores, gestión del capital humano, su estructura organizacional, sus productos, la gestión con sus clientes y los convenios comerciales realizados.

6. Descripción de la empresa

Quindetour Cía. Ltda., es una empresa especializada en la innovación de servicios turísticos, que opera desde noviembre del 2011 en el Ecuador, a través de la marca “Quito Tour Bus”.

Actualmente cuenta con cuatro unidades de buses turísticos de dos pisos, de los cuales tres buses operan diariamente y uno se lo utiliza para tours corporativos y reemplazo cuando los otros vehículos están en mantenimiento. Sus características únicas fueron diseñadas por los accionistas de la empresa, y su construcción fue realizada en la ciudad de Ambato. Estos buses singulares recorren los atractivos turísticos más importantes de la ciudad de Quito y los fines de semana brindan *tours* hacia la Empresa Pública Turística Ciudad Mitad del Mundo. Adicionalmente ofrecen tours temáticos en fechas especiales como Carnaval, Semana Santa, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas de Quito, Navidad, Fin de Año; y *charters* con reservación de grupos.

Grafico 6.

Fotografía de las unidades de la empresa



Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.

El sistema turístico diurno dentro de la ciudad de Quito funciona mediante el sistema “Hop on - Hop off”, es decir, los turistas nacionales y extranjeros pueden subir y bajar del bus cada hora en doce paradas estratégicamente ubicadas en el norte y centro de la ciudad, o también pueden hacer el tour completo en tres horas sin descender de la unidad.

Quindetour es una compañía apasionada por los atractivos turísticos del Ecuador y principalmente de la ciudad de Quito, que transmite su entusiasmo con el lema:

**SOMOS UN GRUPO DE PERSONAS
RESPONSABLES, SOLIDARIOS,
TOLERANTES Y TRABAJANDO
EN EXCELENCIA**

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.

6.1. Modelo de negocio Quindetour

La operación de la empresa se encuentra dentro del sector turístico del País, actualmente es la única en la ciudad de Quito en brindar un recorrido en un bus de dos pisos con guías profesionales.

6.2. Análisis de la estrategia empresarial

A nivel del capital estructural, la empresa utiliza la estrategia de diferenciación, al ofrecer una experiencia turística única en la Ciudad. Sus prioridades competitivas se centran en la calidad de sus productos y la flexibilidad de su operación para adaptar *tours*⁶ a la medida de los requerimientos de los clientes, además cuenta con tarifas accesibles para todo público y descuentos para niños, personas con capacidades especiales y adultos mayores.

Otra estrategia que maneja la compañía en relación al capital relacional es la utilización de convenios con diferentes entidades del sector turístico a nivel privado y estatal para diversificar sus productos y disponer varios puntos de venta.

En relación al capital humano, la empresa cuenta con personal profesional capacitado en el área turística, con competencias de orientación al cliente, trabajo en equipo y dinamismo. El personal operativo recibe continuamente capacitación para ejercer eficientemente sus funciones.

⁶ Tour: Excursión, gira o viaje por distracción. Fuente: Diccionario de la Real Academia Española.

6.3. Análisis la misión y visión de la empresa

6.3.1. Misión

Los socios han definido su misión empresarial como: “[...] una compañía innovadora en el ámbito turístico y empresarial que brinda diferentes tipos de productos y servicios turísticos integrados hacia todo el país”.⁷

En la misión se evidencia el interés de la compañía por destacar al activo intangible de innovación en su actividad comercial, tan importante y necesaria para mantener un catálogo de los productos y servicios atractivo para los turistas.

6.3.2. Visión

La Gerente General de Quindetour manifiesta que la visión que se ha planteado la empresa es de “posicionar a la compañía como el principal referente de la operación turística especializada en el Ecuador”.

Inicialmente la operación de la compañía se la realizaba únicamente en la ciudad de Quito, posteriormente ampliaron sus servicios a la a la parroquia de San Antonio de Pichincha donde funciona la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo, y actualmente brinda paquetes turísticos a otros destinos del País como al volcán Cotopaxi y Otavalo a través del transporte de furgonetas. De esta manera la empresa se encuentra incorporando gradualmente cada vez más localidades a su cartera de productos.

El término “especializada” hace referencia a que el servicio cuenta con unidades de transporte únicas en la ciudad que ofrece un recorrido interesante, cómodo y seguro, que a través de un guía profesional y un sistema de audio guía se muestra los sitios más representativos de la Ciudad.

La ventaja competitiva originada del capital intangible estructural que maneja la empresa ha permitido desarrollar la capacidad de diseñar y crear continuamente servicios turísticos de calidad e innovadores, con nueva rutas y *tours* temáticos.

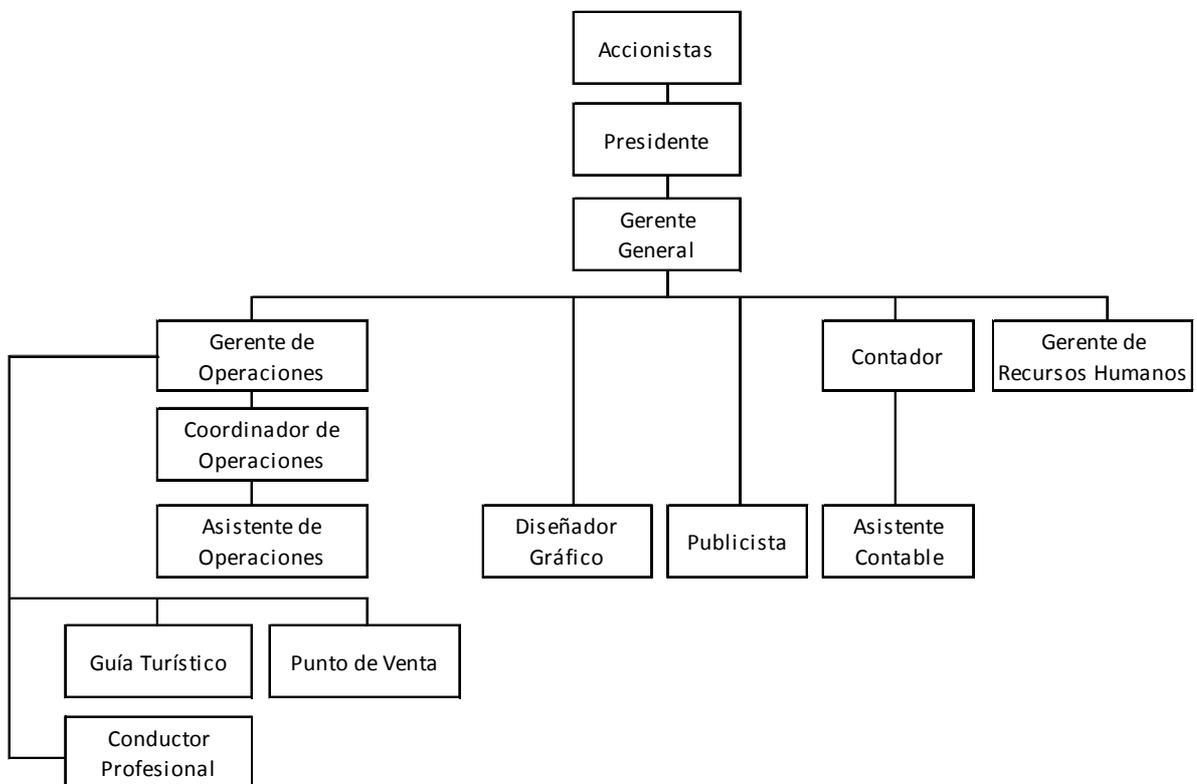
⁷ Información levantada a través de la entrevista realizada a la Ing. Diana Carrasco, Gerente General de la empresa Quindetour Cía. Ltda.

6.4. Análisis de la gestión del capital humano

La empresa tiene una nómina de 25 empleados distribuidos en dos grupos, el personal administrativo está compuesto por el área de Contabilidad, Diseño Gráfico, Publicidad y Recursos Humanos; y el segundo grupo está formado por personal operativo, ventas, conductores y guías turísticos.

Grafico 7.

Organigrama estructural de la empresa



Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.

El área de Recursos Humanos posee un manual de funciones donde se detalla el perfil de cada puesto tipo, con las especificaciones de las funciones y responsabilidades, los conocimientos, experiencias y habilidades requeridas, y las competencias específicas para el cargo.

Adicionalmente la empresa ha desarrollado un manual de operaciones y un manual de punto de venta para los cargos de Conductor, Guía Turístico y Vendedor, el cual contiene información detallada y específica sobre los productos, rutas, horarios, manejo de tickets, responsabilidades y prohibiciones de los empleados. Este documento es un activo intangible importante; pues esta la información específica y privada de la empresa, se registra y se trasmite al personal nuevo a través de la inducción y también como apoyo para la ejecución diaria de actividades de los empleados antiguos.

Actualmente, el área de Operaciones (guías, puntos de venta y conductores) recibe permanente apoyo por parte de la compañía, pues es aquella la que genera las ventas de tickets, la prestación del servicio turístico, y tiene un trato directo con el cliente. Por estas razones, se evalúa el desempeño del personal cada trimestre.

Para este proceso la empresa dispone de un manual de competencias y un formulario de evaluación, que está conformado por una serie de variables de medición relacionadas a las competencias transversales y valores. El propósito es monitorear la calidad de los servicios y detectar los requerimientos de mejora y capacitación. Además se retroalimenta el sistema con los comentarios y sugerencias brindados por los turistas.

Cuadro 3.

Formulario de evaluación del desempeño

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			Fecha: junio 2012	
	Elaborado por: Recursos Humanos		Aprobado por: Gerencia General		Revisión: 02
					Página: 1 de 1

El presente formulario tiene como finalidad realizar la evaluación del desempeño laboral que el colaborador a demostrado, para lo cual se recomienda:

1. Evaluar con objetividad y buen criterio; Evitar tendencias "centrales" o "simétricas".
2. Evaluar en función del período de evaluación y no en incidentes recientes o con visión sesgada.

NOMBRE DEL EVALUADO _____ **NOMBRE DEL EVALUADOR** _____

CARGO _____ **CARGO** _____

FECHA DE EVALUACIÓN dd mm aaaa Marque con una "X" en el recuadro que mejor describa al evaluado.
Utilice el espacio de "observaciones" para realizar comentarios significativos que describan el desempeño de la persona.

VARIABLE	Bajo = 1	Medio = 2	Alto = 3	Extraordinario = 4
CONOCIMIENTO DEL PUESTO: Conjunto de información adquirida por el colaborador mediante la experiencia o aprendizaje, y que le permite ejecutar adecuadamente sus funciones laborales.	Necesita instrucción o guía <input type="checkbox"/>	Tiene el conocimiento necesario para desempeñar su trabajo <input type="checkbox"/>	Tiene un conocimiento excepcional para desempeñar su trabajo <input type="checkbox"/>	Apoya a otras áreas con conocimientos que van más allá de sus funciones <input type="checkbox"/>
CALIDAD DEL TRABAJO: Cumple con los horarios estipulados para la operación, y llegan puntuales al trabajo.	Llega atrasado al trabajo / hay desfases en los horarios de la ruta al menos 1 vez a la semana <input type="checkbox"/>	Llega atrasado al trabajo / hay desfases en los horarios de la ruta al menos 1 vez al mes <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente (cada trimestre o semestre) Llega atrasado al trabajo / hay desfases en los horarios de la ruta al menos <input type="checkbox"/>	Nunca ha tenido atrasados ni desfases en los horarios de las rutas <input type="checkbox"/>
ORGANIZACIÓN: Mantiene su lugar de trabajo limpio, ordenado y con una adecuada presentación al público	Nunca <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
INICIATIVA: Propone soluciones o alternativas para mejorar situaciones del trabajo sin necesidad de un requerimiento externo.	Se limita hacer solo lo que le piden (iniciativa mínima) <input type="checkbox"/>	En ocasiones genera algún valor agregado en su trabajo <input type="checkbox"/>	Es proactivo en actividades relacionadas a su trabajo. <input type="checkbox"/>	Crea actividades o herramientas que facilitan su trabajo y de los demás <input type="checkbox"/>
ORIENTACIÓN AL SERVICIO: Predisposición para atender con amabilidad y esmero los requerimientos del cliente externo y/o interno.	En algunas ocasiones ha tenido inconvenientes con clientes o compañeros de trabajo <input type="checkbox"/>	Se limita a tener contacto limitado con los clientes y compañeros <input type="checkbox"/>	Atiende con cordialidad y de forma oportuna los requerimientos del cliente y compañeros <input type="checkbox"/>	Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de las personas para ayudarlos <input type="checkbox"/>
TRABAJO EN EQUIPO: Genera un buen ambiente de trabajo, con predisposición y cooperación para brindar ayuda cuando se le solicita.	Se aísla de sus compañeros de trabajo <input type="checkbox"/>	Colabora solo con su área y cuando le solicitan <input type="checkbox"/>	Es presto a colaborar con todas las áreas cuando se requiere <input type="checkbox"/>	Se ofrece a colaborar y ayuda a otros <input type="checkbox"/>
IMAGEN PERSONAL: Cumple con las disposiciones del reglamento de uniformes. Su presentación personal es adecuada.	Nunca <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>

RENDIMIENTO (casilleros para RR.HH.)	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
---	----------------	--------------	------------------	------------------

Observaciones al Evaluado: _____

(f.)

(f.)

Evaluador
Recursos Humanos

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.

6.4.1. Competencias transversales

Para lograr una alineación entre la estrategia de la compañía y el talento del personal, la empresa requiere de cuatro competencias transversales independientemente del cargo y profesión que cada empleado tenga, y éstas se relacionan con el capital intangible de la siguiente manera:

Cuadro 4.

Relación entre competencias transversales, capital intangible y valores

Competencia Transversal	Concepto	Capital Intangible	Valores
Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes internos (empleados) y clientes externos (clientes). Se preocupa por servir y atender las necesidades de los demás, emplea una inteligencia emocional adecuada y estable.	Capital Humano: colabora con sus compañeros de trabajo. Capital Relacional: muestra interés por las necesidades de los clientes, los asiste y ayuda.	Calidad humana Respeto
Trabajo en equipo	“Participar activamente en la consecución de una meta común”. Aporta al grupo, se comunica, escucha con respeto y se compromete con el proyecto o meta.	Capital Humano: se fortalecen y complementan las capacidades y conocimientos profesionales. Capital Estructural: consolida el logro de las metas organizacionales, creando un clima laboral favorable.	Calidad humana Respeto
Calidad de trabajo	Realizar continuamente propuestas de mejoramiento. Disponen de una excelente capacidad de discernimiento. La ejecución de sus funciones con los clientes internos y externos son impecables y a tiempo.	Capital Estructural: su aporte laboral permite al alcanzar los objetivos empresariales generando una cultura de cooperación. Capital Relacional: la calidad con que ejecuta sus actividades satisface las necesidades de los clientes.	Puntualidad Seguridad
Iniciativa	Predisposición para buscar nuevas oportunidades, crear proyectos, realizar tareas que mejoren los resultados y solucionar problemas sin que nadie se lo solicite.	Capital Estructural: existen mejoras y nuevos productos, servicios, procesos, e instrumentos en la compañía.	Innovación

Fuente: Martha Alles, Diccionario de Comportamientos, 152, 174, 198 y 204) y empresa Quindetour Cía. Ltda. Elaboración propia.

6.4.2. Competencias profesionales

El cargo más atípico que tiene la empresa, debido a su modelo de negocio, es el de Guía Turístico, por tal motivo, las principales competencias profesionales (conocimientos y habilidades) que los empleados de este cargo deben tener son:⁸

Conocimientos

- Dominio del idioma inglés, mínimo 80% hablado
- Dominar información sobre atractivos turísticos, geográficos, culturales e históricos de la ciudad de Quito y Ecuador.
- Técnicas para manejo de grupos nacionales e internacionales en circuitos turísticos

Capacidades

- Capacidad para promocionar y vender tours nacionales
- Dinamismo y habilidad para animar grupos
- Buena comunicación

Los otros puestos de la empresa también tienen requerimientos específicos en relación a las competencias profesionales, y están descritos en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.

Competencias profesionales

Cargo	Conocimientos	Capacidades
Gerencia General	Gestión Empresarial y Administrativa Interpretar indicadores financieros y balances Definir objetivos, metas y estrategias Estrategias gerenciales, de ventas y servicios Estudios de viabilidad de nuevos negocios Conocimiento profundo de los productos	Capacidad de negociación Construcción de relaciones de negocios Dirección de equipos de trabajo Liderazgo
Gerente de Operaciones	Conocimientos profundos de los productos de la empresa Conocimiento de rutas turística el Ecuador Programación de plan de actividades Seguimiento de satisfacción al cliente	Capacidad de planificación y organización Dirección de equipos de trabajo Liderazgo Solución de problemas

⁸ Manual de funciones de la empresa Quindetour Cía. Ltda.

Cargo	Conocimientos	Capacidades
Contador	Conocimientos tributarios, normas contables / NIIF y leyes laborales Elaborar informes tributarios, declaraciones y estados financieros Manejo de sistemas contables	Capacidad de planificación y organización Dirección de equipos de trabajo Integridad para manejar recursos financieros
Gerente de Recursos Humanos	Leyes Laborales Técnicas de selección Planificación de programas de capacitación Seguridad y salud ocupacional	Liderazgo Desarrollo de las personas Comunicación
Coordinador de Operaciones	Conocimientos profundos de los productos de la empresa Coordinación de rutas Control de tickets y documentos del área Coordinación de eventos	Capacidad de planificación y organización Solución de problemas
Asistente de Operaciones	Conocimientos de los productos de la empresa y manejo de los puntos de venta Coordinación de materiales Manejo de Archivo	Comunicación Capacidad de organización
Diseñador Gráfico	Diseño de piezas gráficas publicitarias para medios convencionales y electrónicos Herramientas de multimedia Fotografía y manejo de Macintosh	Creatividad Pensamiento Estratégico
Publicista	Metodología para diseñar, administrar y evaluar proyectos de comunicación publicitaria Herramientas de multimedia	Creatividad Pensamiento Estratégico Construcción de relaciones de negocios
Asistente Contable	Elaborar asientos contables Elaborar retenciones y facturas Manejar sistemas contables Manejo de archivos contables	Capacidad de organización Orientación a los resultados
Punto de Venta	Conocimientos para llenar las facturas Conocimientos profundos de los productos de la empresa Saber detectar billetes falsos y hacer cuadre de caja	Responsabilidad
Conductor	Conducción de buses con marcha con dual Licencia profesional tipo E Rutas turísticas de la ciudad de Quito y el Ecuador	Responsabilidad

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.
Elaboración propia

6.5. Análisis de la estructura organizacional

La empresa se encuentra soportada por una estructura de tres procesos primarios: ventas, operaciones y seguimiento de calidad, y tres procesos de apoyo: finanzas - administración, recursos humanos y marketing, tal como se muestra en el gráfico de la cadena de valor.

Grafico 8.
Cadena de valor

PROCESOS DE APOYO	FINANZAS - ADMINISTRACIÓN	Contabilidad - Facturación - Pagos de servicios - Adquisición de insumos - Nómina			
	RECURSOS HUMANOS	Selección - Capacitación - Evaluación del desempeño			
	MARKETING	Mantenimiento redes sociales - Campañas publicitarias - Diseño gráfico - Promoción			
	PROCESOS PRIMARIOS				
			VENTAS	OPERACIONES	SEGUIMIENTO
Administración de tickets en puntos de venta			Rutas turísticas	Información turística	Seguimiento a la satisfacción del cliente
			Elaboración y entrega de material impreso		
Participación en ferias y eventos turísticos			Información al cliente	Mantenimiento de la unidades	Encuestas y revisión de tripadvisor
Acuerdos comerciales			Coordinación de regalos y colaciones		
			Seguridad y control de los pasajeros	Mantenimiento de bases de datos	

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.
Elaboración propia.

6.5.1. Documentos reguladores de los procesos

Los procesos primarios están normados por los manuales de operaciones y de punto de venta, además cuentan con un informe mensual de actividades de los empleados, los formatos para cuadrar las cajas, el control de las salidas nocturnas y *charters*, la entrega de *tickets* en los puntos de venta y buses, las ordenes de trabajo, el registro de los pasajeros para conocer su nacionalidad, edad, fecha de visita, y su opinión de la calidad del servicio, la base de datos de los clientes, los contratos

firmados con los diferentes socios comerciales, y los convenios de prestación de servicios corporativos.

Para la prestación propia del servicio turístico, la empresa cuenta con un capital intangible muy importante que son los guiones y audio guías en los idiomas español, inglés, francés y alemán. Estos documentos y audios contienen información turística relevante de 55 espacios urbanos, incluidas calles, monumentos, iglesias, colegios, parques, y arquitectura moderna e histórica, es en base a éstas herramientas los Guías pueden desarrollar la explicación de datos históricos, artísticos, tradiciones y vida cotidiana de forma organizada e interesante para el pasajero.

Por otro lado, en los procesos de apoyo, el área de recursos humanos está regulada por los reglamentos internos de permisos, faltas y vacaciones, el de préstamos y anticipos, la norma de uso de uniformes, un código de ética laboral, y al momento se encuentra en trámite la aprobación del reglamento interno de trabajo. Estos documentos son impartidos por medio de la inducción al personal como mecanismo de socialización general de la cultura organizacional, sus políticas y normas. Otro mecanismo de regulación laboral son los contratos laborales en donde la compañía hace énfasis en la confidencial de la información que maneja el personal, sobre todo en los guiones y audio guía utilizada en los servicios turísticos.

El área administrativa y contable maneja una serie de procedimientos y registros que le permiten regular y optimizar la utilización de los recursos materiales y financieros de la empresa. Estos documentos son el procedimiento del ciclo contable, los tipos de cuentas contables, el registro de inventarios de los tickets, materiales e insumos de oficina, la política del proceso de compras de materiales, y para el cálculo del rol de pagos los registros de las horas suplementarias y extraordinarias del personal operativo.

Los procesos del *Web Master* y *Publicista*, son regulados por el manual de imagen corporativa, en donde se determina el uso de la marca, en cuanto al tipo de tipografía y colores del logo, para el uso en la papelería, uniformes, material promocional y publicaciones en redes sociales.

En todos documentos mencionados, se encuentran registrados los conocimientos, la esencia de la empresa y los lineamientos que los empleados deben aplicar en la ejecución de sus funciones y la manera de comportarse frente a los funcionarios, compañeros de trabajo, proveedores, socios comerciales y clientes.

6.5.2. Cultura Organizacional

De acuerdo a la entrevista realizada a los funcionarios de la empresa, Gerencia General y Gerencia de Operaciones, se puede definir a la cultura organizacional de Quindetur, como abierta y flexible, pues la nómina de la empresa está conformada por un grupo de jóvenes profesionales de entre 22 a 30 años de edad, que se desempeñan aportando ideas innovadoras y de manera muy dinámica en las actividades de diseño, administración de redes sociales, publicidad y operaciones turísticas.

También se puede describir a la cultura organizacional con un enfoque de calidad, al existir un grupo de profesionales de entre 31 y 55 años de edad, que contribuyen con su experiencia en el sector de transporte, gerenciamiento de empresas de turismo y gestión contable, existiendo de esta manera un equilibrio profesional y generacional.

Los empleados del área operativa son poli funcionales, pueden cumplir funciones de guías, de venta o coordinación administrativa en cualquier momento. Además trabajan en horarios rotativos; con lo cual se consigue una ventaja competitiva importante para la empresa, fundamentando la cultura organizacional en la colaboración de los miembros del equipo, permitiendo solucionar problemas, compartir conocimientos y adaptarse a las necesidades del entorno.

Hasta el momento, no se ha realizado ningún cálculo sobre índices de rotación del personal, pero se evidencia mayor movimiento en el cargo de Guías de Turismo. El motivo de desvinculación ha sido por renuencia voluntaria y crecimiento profesional. En la parte administrativa, la mayoría del personal se encuentra en la compañía desde el inicio de funcionamiento.

Actualmente la compañía no cuenta con ninguna herramienta que les permita realizar mediciones del clima laboral ni identificación de factores motivacionales en el personal.

Valores

En la dimensión formal, los valores que la empresa ha definido como plataforma de su cultura organizacional son cinco y de acuerdo a la entrevista realizada a la Gerencia General de Quindetur, se han definido de la siguiente manera:

- **Seguridad.-** Este valor parte de la filosofía de trabajar con calidad, cuidado y esmero, para mitigar los peligros, daños y riesgo que puedan suscitarse durante la operación del servicio, y de esta manera generar confianza y fidelidad en los clientes.
- **Puntualidad.-** Esta premisa también se relaciona con la calidad de los servicios prometidos a los clientes, al cumplir con los horarios estipulados para la operación, la diligencia que deben tener los empleados para llegar al trabajo y hacer las cosas a su debido tiempo.
- **Respeto.-** Este valor hace referencia a manejar los recursos de la empresa y a mantener relaciones personales, entre compañeros de trabajo, proveedores, socios comerciales y clientes, de forma honesta, confiable, recta y justa, sin causar perjuicio a los involucrados.
- **Calidad humana.-** Proceder con un comportamiento y comunicación positiva, cortés, amable, y empática hacia los requerimientos de las personas con que se relaciona, sean éstas, internas o externas a la compañía.
- **Innovación.-** Es la capacidad para modificar o crear nuevas ideas, soluciones, productos, servicios y procesos, originados de la necesidad de la compañía, clientes o situación economía del mercado (Alles, 2007, 94).

La comunicación interpersonal dentro de la empresa es bastante buena y fluida, pero carecen de redes de comunicación formales y escritos oficiales, y si bien se realiza una reunión a la semana, en ésta solo se trata temas generales de la empresa.

El liderazgo de la toda la empresa está a cargo de la Gerente General, y específicamente del área operativa también es el Gerente de Operaciones quien influye sobre el desempeño de su equipo. El tipo de liderazgo que se maneja en la empresa es bastante participativo, pues se consideran las sugerencias y puntos de vista del equipo, también se maneja el empoderamiento, asignando autoridad y responsabilidades a cada uno de los colaboradores.

Imagen corporativa

Todas las ilustraciones utilizadas en los uniformes y *souvenirs*⁹ han sido creadas específicamente para la empresa Quindetour, y como resultado, disponen de piezas únicas en el mercado que representan de forma innovadora, mediante ilustraciones de personajes típicos, la pasión por el turismo de la ciudad y el país. Estas imágenes no pueden ser reproducidas en ningún otro producto que no sea parte de la empresa. Por las actividades propias de la empresa, los uniformes del personal son bastante cómodos: zapatos casuales o deportivos, pantalones *jeans* y camisetas con el logo institucional en tres colores: negro, blanco y azul que deben ser usados todos los días de la operación.

6.6. Análisis del catálogo de productos y servicios

Desde el inicio de la concepción del proyecto, los accionistas de la empresa tuvieron el objetivo de crear un producto turístico diferente e innovador en la ciudad de Quito, por tal motivo, se puede considerar que no solamente las características de los vehículos hacen único al producto, sino también, la forma en cómo la compañía opera, la atención que se brinda al turista, la flexibilidad para alquilar las unidades con tours corporativos fuera del horario y programación regular, y los *tours* temáticos que se realizan.

Actualmente, los servicios turísticos de la empresa son ejecutados los 365 días al año, con intervalos de una hora al día, y el catálogo de productos está conformado por seis servicios turísticos denominados: *tour* diurno, *tour* nocturno, noches patrimoniales, *tours* temáticos, *tour* Quito patrimonial y *tour* mitad del mundo.

⁹ Objetos que pueden ser utilizados como recuerdos de la vista en un lugar turístico.

Cuadro 6.

Características de los servicios turísticos

Servicio Turístico	Detalle	Horarios	Costo
Tour Diurno	Recorrido permanente que funciona a través del sistema Hop On – Hop Off, lo que le permite al pasajero subir y bajar en 12 paradas establecidas, o se puede hacer la ruta de corrido con una duración de tres horas.	En el gráfico 7 se puede apreciar las paradas y los horarios del servicio.	\$ 12 adultos y \$ 6 especiales ¹⁰
Tour Nocturno	Sale del Bulevar de las Naciones Unidas, se realiza una parada de una hora en la calle la Ronda y se regresa al punto de partida.	Todos los viernes, sábados y feriados a las 19h00.	\$ 12 adultos y \$ 6 especiales
Noches Patrimoniales	Sale del Bulevar de las Naciones Unidas, se realiza una parada en un lugar del centro histórico y se regresa al punto de partida.	Todos los días sábados a las 19h00.	\$ 18 adultos y \$ 12 especiales
Tours Temáticos	Se los realiza para fechas especiales, como San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre y Fiestas de Quito. También se puede reservar la unidad para eventos corporativos, aniversarios y cumpleaños. Se debe realizar reservación previa.	Disponibilidad a partir de las 17h30.	Dependen de la cantidad de pasajeros y recorrido elegido
Tour Quito Patrimonial	Tour a pie en el centro histórico con un guía. Incluye el ingreso a la Iglesia de la Compañía, Convento de San Francisco y Museo de la Ciudad, se conoce la Plaza Grande, calle de la 7 cruces, Palacio Municipal y Arzobispal, Centro Cultural Metropolitano, Iglesia del Sagrario y calle la Ronda. Se debe realizar la reservación con 24 horas de anticipación.	De martes a sábado a partir de las 10h00	\$ 25 adultos y \$ 12,50 especiales
Tour Mitad del Mundo	El servicio incluye el recorrido desde el Bulevar de las Naciones Unidas hasta la mitad del mundo, entrada vip a todos los atractivos de la Ciudad Mitad del Mundo, entrada al Templo del Sol y visita al mirador del cráter del volcán Pululahua. Se debe realizar reservación previa.	Sábados y domingos de 11h00 a 18h00	\$ 25 adultos y \$ 15 niños especiales

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.
Elaboración propia

¹⁰ La tarifa especial se refiere al valor que deben pagar los niños menores de 12 años, personas con capacidades especiales (Carnet del CONADIS) y personas de la tercera edad.

Grafico 9.

Programación del servicio diurno de ruta diaria

HORARIOS APROXIMADOS DE SALIDAS / SCHEDULES									
PARADAS / STOPS		MAÑANA / MORNING				TARDE / AFTERNOON			
1.	Bulevar NNUU	09h00	10h00	11h00	12h00	13h00	14h00	15h00	16h00
2.	Jardín Botánico	09h05	10h05	11h05	12h05	13h05	14h05	15h05	16h05
3.	La Mariscal	09h17	10h17	11h17	12h17	13h17	14h17	15h17	16h17
4.	El Ejido	09h25	10h25	11h25	12h25	13h25	14h25	15h25	16h25
5.	Centro de Arte Contemporáneo	09h40	10h40	11h40	12h40	13h40	14h40	15h40	16h40
6.	La Basílica	09h45	10h45	11h45	12h45	13h45	14h45	15h45	16h45
7.	La Compañía	09h55	10h55	11h55	12h55	13h55	14h55	15h55	16h55
8.	El Panecillo	10h20	11h20	12h20	13h20	14h20	15h20	16h20	17h20
9.	Bulevar 24 de Mayo	11h00	12h00	13h00	14h00	15h00	16h00	17h00	18h00
10.	Plaza Grande	11h05	12h05	13h05	14h05	15h05	16h05	17h05	18h05
11.	Parque García Moreno	11h20	12h20	13h20	14h20	15h20	16h20	17h20	18h20
12.	Teleférico-trasbordo	11h30	12h30	13h30	14h30	15h30	16h30	17h30	18h30
13.	Parada Final NNUU	11h55	12h55	13h55	14h55	15h55	16h55	17h55	18h55

* Tiempos sujetos a tráfico, condiciones de las calles y motivos de fuerza mayor como cierre de calles que determinen un atraso en la frecuencia habitual del recorrido. // ** The state of the traffic, the conditions of the streets and some reason of force majeure, such as the closing of roads will determine if there's a delay in the usual frequency of the tour.

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.

Formas de pago

Los pasajeros tienen facilidades de pago, pues pueden adquirir los boletos en los diferentes puntos de venta como son: la caseta principal de la empresa ubicada en el boulevard de la Av. Naciones Unidas, en la tienda “El Quinde” que se encuentra en el Palacio Municipal, en el punto de información turística “La Mariscal” y en los locales de las empresas aliadas a la compañía, que más adelante se detallarán. También pueden adquirir los *tickets* para el recorrido permanente diurno directamente al abordar los vehículos, o hacer transferencias bancarias y luego confirmar el pago con el envío de un correo electrónico.

Servicio a bordo

En las unidades los pasajeros son recibidos por un operador turístico quien será el encargado de expender y controlar los boletos de cada pasajero al momento de subir al vehículo, realizar la guía turística en español e inglés, entregar material impreso descriptivo del servicio, entregar un *snack*, informar a los pasajeros sobre atractivos turísticos de la zona y ayudar a los turistas en sus necesidades e inquietudes.

Vehículos

La capacidad interna para operar de la compañía es de cuatro vehículos de dos pisos de cinco metros de altura, la parte superior es descapotable. Cada unidad tiene capacidad para 68 personas (44 personas arriba y 24 personas abajo), asientos tapizados reclinables con cinturón de seguridad (primer piso) y asientos plásticos con cinturón de seguridad (segundo piso), y disponen un sistema de audio guía en cada asiento, en idioma español e inglés.

Innovación

Al inicio, la compañía contaba únicamente con dos buses de dos pisos y brindaba el servicio del tour diurno, a lo largo de estos tres años, la empresa ha adquirido 2 buses más y ha ampliado el catálogo de sus productos de forma muy innovadora con los tour temáticos, nocturnos, patrimoniales y a la mitad del mundo. Para el período 2015 – 2016 los accionistas tienen planeado aumentar su operación con una unidad adicional e implementar nuevos servicios turísticos.

Como se había indicado en el capítulo anterior, la innovación incluye la adaptación al cambio y la anticipación a las necesidades del mercado, por tal motivo se maneja un registro de los comentarios y sugerencias de los turistas, para realizar mejoras en los servicios actuales, y adicionalmente existe un comité conformado por los accionista, la Gerencia General y la Gerencia de Operaciones, que se reúnen cada trimestre con el objetivo de analizar la posibilidad de crear nuevos productos.

La innovación también se evidencia en la capacidad de los colaboradores de publicidad y diseño gráfico que promocionan los productos, a través de una acertada estrategia de redes sociales a través del Facebook y la página web, en donde

permanentemente se actualiza la información de la empresa y se realizan *trivias*¹¹ culturales en donde los participantes que aciertan con la respuesta ganan premios, que pueden ser cenas en restaurantes aliados a la empresa o pases gratuitos para el *tour* en la ciudad.

6.7. Análisis de la gestión de servicio al cliente

Las estrategias de servicio que la empresa aplica básicamente se fundamentan en tres ejes de gestión que son: la generación de empatía, la capacidad de respuesta y la confiabilidad del producto, y estos a su vez se fortalecen con los valores organizacionales.

Generar una relación empática entre la empresa y el cliente es un factor clave de éxito que le ha permitido a la compañía crecer durante los tres años de operación. Para formar esta alianza y fidelidad del turista, la empresa cuenta con personal capacitado, atento y servicial que aplica los valores organizacionales de calidad humana y respeto.

La capacidad de respuesta oportuna de información y asistencia individual a los clientes es una estrategia que ha permitido crear una imagen distintiva del producto. Esta atención se focaliza en los puntos de venta, con el guía, el conductor y telefónicamente con la oficina, mientras que los clientes corporativos reciben la atención del Coordinador de Operacionales, mediante vía telefónica, correos electrónicos o con visitas personalizadas.

La tercera estrategia del servicio al cliente, que genera gran valor para la compañía, es la confiabilidad del servicio y el producto. A través de la puntualidad de los horarios en los recorridos, el cumplimiento de las rutas y paradas establecidas, y la ejecución de los servicios contratos por las empresas, la compañía ha ganado credibilidad en sus productos por el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con sus clientes.

Adicionalmente, la seguridad física brindada a los pasajeros es una prioridad de la empresa y un factor clave de la confianza transmitida, por tal motivo se realizan inspecciones permanentes por parte del Gerente de Operaciones para verificar el cumplimiento de las normas que aseguran un correcto funcionamiento mecánico del

¹¹ La Trivia es un concurso, en donde se formulan preguntas de temas de interés sobre arte, historia, cultura, geografía, etc., y la persona que conteste correctamente gana un premio.

vehículo, vigencia de extintores de fuego, efectividad del mecanismo de los cinturones de seguridad y las instrucciones impartidas por los guías a los pasajeros para que mantengan las manos dentro de la unidad del transporte, no se pongan de pie cuando en el se encuentra en movimiento, no correr dentro del bus, usar el cinturón de seguridad y bajar con cuidado las gradas.

6.7.1. Herramientas de evaluación de la calidad del servicio

Un instrumento significativo que la empresa utiliza para gestionar su capital relacional con el cliente, es el “registro de vistas” que se encuentra especificado en el grafico 8. Este formulario permite recolectar datos de todos los clientes con respecto a su nacionalidad y edad para poder realizar análisis estadísticos y medir tendencias de mercado, conocer su percepción sobre la calidad del servicio a través de la valoración del mismo, analizar la efectividad de los medios de comunicación y publicidad, y para conocer sus necesidades, opiniones y recomendaciones. Es obligación de cada guía presentar cada mes al Coordinador de Operaciones el registro mencionado.

Grafico 10.

Registro de visitas

REGISTRO DE VISITAS/ RECORD OF VISITS										
<i>Este formulario será utilizado por la empresa Quindetour para obtener datos estadísticos sobre nuestros usuarios</i> <i>This information will be used to get statistical data for the company.</i>									Mes:	
N°	FECHA/ DATE	NOMBRE / NAME	NACIONALIDAD/ NACIONALITY	EDAD/ AGE	COMO SE ENTERÓ DE NOSOTROS? /HOW DID YOU FIND US?	SERVICIO / SERVICES				OBSERVACIONES/ COMMENTS
						😊	🙂	😐	😞	
1										
2										
3										
4										

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.

La base de datos construida en base a la información recogida en el “registro de visitas” ha permitido a la empresa realizar acciones de mejora, correcciones en la prestación del servicio, incrementar la calidad del servicio e implementar nuevos productos.

Otra herramienta de gestión que ha permitido a la compañía evaluar la calidad de su producto y conocer el nivel de satisfacción del cliente es *Trip Advisor*¹², este portal web es revisado diariamente por la Gerencia General para conocer las valoraciones y comentarios que los clientes de diversos países realizan, y si es necesario se da contestación a las opiniones.

La empresa obtuvo este año el premio a la excelencia otorgado por *Trip Advisor*. Éste reconocimiento a nivel internacional lo consiguió debido a los comentarios y valoraciones positivas realizadas en la página web del sitio, por parte de los clientes nacionales y extranjeros que han usado el servicio.

También la empresa ha aplicado por dos ocasiones la estrategia del “cliente fantasma”, mediante la contratación de personal que evalúan objetivamente el nivel de calidad de servicio, de manera incógnita y haciéndose pasar como un cliente normal. Los resultados de esta medición fueron muy útiles sobre todo para determinar el desempeño laboral de los empleados, y de esta manera se pudo reforzar el servicio mediante retroalimentación y capacitación en atención al cliente.

La calidad de los servicios es asegurada mediante la firma de un contrato de prestación de servicios, en donde se acuerda con el cliente el detalle de los productos contratados, la tarifa y forma de pago, se explica las políticas de uso, y las Política de seguridad de los pasajeros. Con respecto a los clientes corporativos, no existe un mecanismo para evaluar la satisfacción de los clientes.

6.8. Análisis de los convenios corporativos

La compañía ha sabido gestionar estratégicamente varias alianzas comerciales, que a lo largo de los tres años de operación, han permitido sumar esfuerzos y recursos para masificar la venta de los *ticketes*, y fortificar la imagen del producto en el mercado. Dentro de estas asociaciones se encuentran los puntos de venta y los convenios corporativos.

¹² TripAdvisor es el mayor portal web de información turística de todo el mundo. En esta página los turistas pueden conseguir consejos de diversos sitios como restaurantes, hoteles, arte y atractivos, también pueden conocer las opiniones y valoraciones de otros viajeros con respecto a un lugar específico.

6.8.1. Puntos de venta

Para promover, facilitar e incrementar la venta los *tickets* de los diferentes servicios que brinda la compañía a los turistas, la empresa ha realizado hasta el momento 30 alianzas comerciales, las cuales consisten en la implementación de exhibidores y entrega de material publicitario en agencias de viajes, hoteles, restaurantes y tiendas de *souvenir*. Los puntos venta aliados reciben una comisión por cada pasaje vendido, y aquellos que obtiene el mayor volumen de ventas por cada trimestre reciben un premio que pueden ser descuentos, gratuidades en *tickets* u órdenes para cenar en restaurantes, y también reciben publicidad en la página web y Facebook de Quindetour.

Cuadro 7.

Puntos de venta aliados más importantes

Agencia de viajes	Hoteles	Otros aliados
Intigalp	Hilton Colón	Casa del Sombrero (venta de <i>souvenirs</i>)
Tecnoviajes	Hotel Reina Isabel	Centro Cultural TIANGUEZ
Galamountain	Hotel Vista Amazonas	Personal Creations (artículos promocionales)
Ecuadorian Tours	Hotel Akros	Restaurante San Ignacio
Palmaroja Tours	Hotel Plaza Grande	Tienda Souvenirs Ecuador
Shine Galapagos	Balmoral Suites	Tienda el Quinde (Quito Turismo)
Tropical Adventures		
Ecuadorian Resorts		

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.

Para formalizar el acuerdo de negocio, las partes firman un convenio comercial en donde asumen responsabilidades y obligaciones sobre el uso del material publicitario, tarifas, valores de comisión, informes de ventas, cuadro de cajas y solicitud de boletos.

7.1.1. Convenios corporativos

El principal convenio que la compañía ha adquirido es con la empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico - Quito Turismo:

La empresa Quito Turismo, tiene el compromiso de desarrollar, promocionar y fortalecer la competitividad del sector turístico del Distrito Metropolitano de Quito, con una articulación Público y Privada, adecuándose a las necesidades del mercado, en beneficio de la ciudad, los negocios privados y los visitantes locales, nacionales y extranjeros, gestionando las mejores prácticas de calidad, sostenibilidad e innovación en la comunidad y la ciudad. (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico 2014)

Mediante el acuerdo de cooperación firmado en el año 2011, Quito Turismo realiza una concesión diferenciada de cinco años a la empresa Quindetour, para que pueda circular con el Quito Tour Bus y prestar servicios turísticos en la ciudad mediante la utilización de los buses de dos pisos, a cambio Quito Turismo recibe una comisión por el valor de la venta anual y espacios publicitarios tanto en las unidades de transporte, como en los puntos de venta y demás promociones que Quindetour maneje. Dentro del acuerdo asociativo también le es permitido a Quito Turismo la comercialización de *charters* especiales para que sean operados por Quito Tour Bus, con el objetivo de potenciar la actividad turística de la ciudad y percibir ingresos por esta actividad.

Otro convenio importante realizado es con la Empresa Pública Turística Ciudad Mitad del Mundo - EPTCMM, mediante acuerdo firmado por las partes, Quindetour tiene ingreso privilegiado y recibe un descuento especial en el valor de la entrada a los diferentes atractivos de la EPTCMM. El beneficio adquirido es mutuo, por un lado Quindetour ha podido desarrollar un producto especial para los fines de semana, teniendo gran acogida por parte de los turistas y por tal motivo fortaleciendo su imagen en el mercado turístico, y por otro lado la EPTCMM incrementa sus ventas y recibe espacios publicitarios en los *flyers*¹³ manejados por Quindetour.

¹³ Volante propagandístico utilizado para publicitar, informar o promocionar un servicio o un producto.

Adicionalmente la empresa cuenta con otros acuerdos estratégicos que han permitido integrar sus servicios y a la Iglesia de la Compañía, el Convento de San Francisco, el Museo de la Ciudad y el Centro Cultural Metropolitano, con menores tarifas y acceso en horarios exclusivos.

Otras relaciones externas que mantiene la empresa son con los organismos reguladores del turismo: Ministerio de Turismo, Agencia Nacional de Tránsito y la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha – CAPTUR.

La Cámara de Turismo de Pichincha es el máximo representante de la actividad turística privada de la provincia y agrupa a todas las empresas pertenecientes a las cuatro actividades turísticas: hotelería, agencias de viajes, servicio de transporte aéreo, terrestre, marítimo y fluvial, y el servicio de alimentos y bebidas. (Cámara de Turismo de Pichincha 2014)

La interacción externa que la empresa ha manejado hasta el momento ha sido beneficiosa en la generación de valor para la compañía y para la consecución de sus objetivos estratégicos como son: el fortalecimiento de la innovación de sus productos, posicionar la imagen de la compañía en el mercado turístico nacional e internacional, diversificar sus productos, masificar la comercialización e incrementar sus ingresos.

Capítulo tercero

Diseño del modelo de gestión del capital intangible

En este capítulo se presenta el diseño del modelo de gestión que le permitirá a la empresa Quindetour administrar sus activos intangibles: capital humano, capital estructural y capital relacional, alineándolos con los objetivos organizacionales e integrándolos entre sí, para generar valor y beneficios a la empresa.

8. Modelo de gestión del capital intangible

Diversos autores han desarrollado estudios y publicaciones respecto a la gestión del capital intangible; no existe un modelo único, cada empresa lo desarrolla en base a sus propias necesidades, intereses y realidades macroeconómicas; como lo muestran Kaplan y Norton en las diferentes asesorías realizadas a organizaciones privadas, públicas y sin fines de lucro. Esta información se encuentra publicada en el libro “Mapas Estratégicos - cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles”.

Para el diseño del modelo de gestión de los activos intangibles de la empresa Quindetour, se ha utilizado como referencia los sistemas de “Mapas Estratégicos” y “El Cuadro de Mando Integral CMI” de los autores antes señalados, debido a su flexibilidad de aplicación, la relación con tema estudiado y los múltiples beneficios alcanzados por otras empresa a nivel mundial.

8.1. El Cuadro de Mando Integral – CMI

“El Cuadro de Mando Integral CMI” de Kaplan y Norton es una herramienta gerencial flexible que “traduce la visión y estrategia, en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas” (Cuesta 2010, 148 – 151); relacionadas al capital intangible: clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento e indicadores financieros.

Para este estudio es importante profundizar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, pues se fundamenta en las capacidades y motivaciones de las personas que conforman la compañía.

La segunda perspectiva referente a los procesos internos, define la capacidad de la empresa para generar el valor que el mercado y los accionistas esperan obtener.

La perspectiva del cliente, son las expectativas de los clientes y socios externos frente a los productos y servicios ofertados por la empresa; como por ejemplo la calidad, innovación, confianza, disponibilidad y accesibilidad.

La cuarta perspectiva es la financiera, y ésta engloba los resultados económicos y tangibles que la empresa puede conseguir por medio de las acciones de las tres perspectivas antes señaladas. Puede ser medido mediante indicadores de rentabilidad, costos y crecimiento de ingresos.

El “Cuadro de Mando integral CMI” permite organizar los recursos tangibles e intangibles de la empresa, para transformar la visión y objetivos en acciones concretas de generación de beneficios organizacionales (Kaplan y Norton 2004, 234).

9. El CMI de la empresa Quindetour

El modelo diseñado para la empresa Quindetour se basa en tres etapas de gestión: identificación, medición y seguimiento del capital intangible y los siguientes elementos ajustados a la realidad de la compañía:

- **Objetivos estratégicos.-** Se los establece para las perspectivas, en base a la visión y estrategia organizacional.
- **Mapa estratégico.-** Es la representación gráfica de la relación “causo-efecto” entre los diferentes objetivos estratégicos y metas.
- **Perspectivas.-** Se refieren a la identificación de las dimensiones del capital intangible más importantes para la organización, para este estudio, se abordan: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional, que están integradas a los objetivos estratégicos.
- **Indicadores y metas.-** Son medidas que sirven para evaluar cuantitativamente o cualitativamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Iniciativas Estratégicas.-** Son las acciones o proyectos que la empresa va a realizar para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.

9.1. Etapa de identificación

En esta etapa, se realiza el levantamiento de información mediante entrevistas con funcionarios de la empresa.

La información está descrita en relación a las dimensiones del capital intangible, la estrategia organizacional, los objetivos estratégicos, las metas y las iniciativas estratégicas que formarán parte del “Cuadro de Mando Integral - CMI” y el “Mapa Estratégico”, diseñado específicamente para la empresa Quindetour.

9.1.1. Dimensiones del capital intangible

Las dimensiones del capital intangible seleccionadas para la empresa Quindetour son: el capital humano, capital estructural y capital relacional, con sus respectivos enfoques:

- Capital humano: conocimientos, capacidades, motivaciones, características personales
- Capital estructural: procesos de innovación y sociales.
- Capital relacional: acuerdo de negocios y servicio al cliente.

Capital humano: perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los enfoques relacionados con el capital humano constituyen la base para generar valor en el mapa estratégico y CMI de la empresa Quindetour, porque dependen directamente de las personas y han sido seleccionados en relación a las estrategias organizacionales.

- Los conocimientos se refieren a la formación técnica y profesional que cada empleado de Quindetour debe poseer para trabajar en la empresa; es decir, “el saber”.
- Las capacidades se relacionan a las destrezas y habilidades que las personas han desarrollado mediante la experiencia dentro o fuera de la empresa, que corresponden al componente “saber hacer”.
- La motivación es un factor intrínseco de la persona que permite alcanzar el compromiso con la gestión organizacional, es decir, el “querer hacer”.
- Las características personales que responden a los valores y tipos de personalidad o el “saber ser”.

Capital estructural: perspectiva de procesos internos

Dentro del proceso de innovación se encuentran los productos de la empresa y las opciones de mejoramiento que se puedan hacer en aquellos que están vigentes, como en la creación de nuevos servicios.

El segundo elemento de la perspectiva relacional, es el proceso social donde interviene la cultura organizacional, los valores empresariales, la forma de interactuar entre los equipos de trabajo y el estilo de comunicación: Impulsan la consecución de los objetivos organizacionales de calidad, eficiencia, relaciones exitosas e innovación.

Capital relacional: perspectiva de los clientes

Esta perspectiva está compuesta por los acuerdos de negocios y la gestión del servicio al cliente. La primera busca fortalecer los puntos de venta y consolidar la imagen de la empresa mediante las alianzas estratégicas con otras instituciones privadas o del sector público. El servicio al cliente está orientado a atender las necesidades de los clientes existentes y atraer a nuevos turistas tanto nacionales como extranjeros.

Los enfoques señalados se relacionan con las perspectivas del “Cuadro de Mando Integral – CMI” de la siguiente manera:

Cuadro 8.

**Dimensiones del capital intangible de la empresa Quindetour
según perspectivas del CMI**

PERSPECTIVAS	DIMENSIONES DEL CAPITAL INTANGIBLE	ENFOQUES
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPITAL HUMANO	CONOCIMIENTOS
		CAPACIDADES
		CARACTERÍSTICAS PERSONALES
		MOTIVACIÓN
PROCESOS INTERNOS	CAPITAL ESTRUCTURAL	PROCESOS REGULADORES Y SOCIALES
		PROCESOS DE INNOVACIÓN
CLIENTES Y SOCIOS	CAPITAL RELACIONAL	SERVICIO AL CLIENTE
		ACUERDO DE NEGOCIOS

Fuente: Empresa Quindetour y el CMI de Kaplan y Norton.
Elaboración propia

9.1.2. Estrategias organizacionales

La ventaja competitiva de la empresa debe estar sustentada en estrategias empresariales, definidas para cada dimensión del capital intangible y perspectiva del CMI y, que sirven de apoyo en logro de la visión organizacional y los objetivos estratégicos y financieros.

Los activos intangibles deben estar alineados a las estrategias para que puedan generar valor a la empresa. Las estrategias definidas para el CMI y mapa estratégicos de Quindetour son:

- Calidad profesional
- Eficiencia e innovación operacional
- Construcción de relaciones

La primera estrategia, denominada como calidad profesional, se encuentra relacionada a la dimensión de capital humano y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Ésta considera los conocimientos, capacidades, motivaciones y características personales de todos los empleados de la empresa.

Con esta estrategia la empresa busca alcanzar niveles óptimos de productividad, utilizándola como eje sustentador de todos los objetivos estratégicos y trasformando los esfuerzos ejercidos por la empresa en satisfacción de los clientes y socios comerciales.

La eficiencia e innovación operacional es la segunda estrategia y está ligada al capital estructural y perspectiva de procesos internos. Busca la diferenciación de los productos de la empresa a través de la innovación, flexibilidad y la adaptación eficiente a los cambios que pueda haber en el mercado, también mediante el liderazgo ejercido por los jefes y gerentes, la comunicación efectiva y, una cultura organizacional alineada a la calidad y las estrategias organizacionales.

La tercera estrategia es la construcción de relaciones exitosas a largo plazo con los clientes a través de su satisfacción, el fortalecimiento de los puntos de venta y la creación de alianzas estratégicas con empresas privadas y públicas para generar oportunidades de negocio, consolidar una imagen empresarial positiva y confiable y, diversificar los productos.

Las tres estrategias se relacionan y se complementan entre sí, e influyen en la elaboración e implementación de programas de desarrollo que respaldan la mejora de todos activos intangibles de la empresa, para poder alcanzar la visión, los objetivos estratégicos. y por ende la perspectiva financiera y el bienestar de los clientes internos.

En el cuadro número 9 se puede observar la relación de las estrategias organizacionales con sus dimensiones y perspectivas.

Cuadro 9.

Estrategias organizacionales de la empresa Quindetour



Fuente: Empresa Quindetour y el CMI de Kaplan y Norton. Elaboración propia.

9.1.3. Objetivos estratégicos

El diseño de esta herramienta de gestión tiene como finalidad, impulsar el desarrollo de las competencias de los empleados para que aporten ideas, ejecuten sus funciones con calidad y actúen activamente en el logro de la estrategia empresarial; alcanzar mayores niveles de eficiencia e innovación en los procesos internos y, fortalecer las relaciones con los clientes y socios comerciales.

Al alcanzar estos logros, se cumple con el objetivo estratégico central, que es la visión empresarial planteada por Quindetour como: “posicionar a la compañía como el principal referente de la operación turística especializada en el Ecuador”¹⁴, en un periodo de largo plazo, es decir, siete años a partir de la constitución de la empresa, 2011-2018.

Luego de realizar el análisis, conjuntamente con la Gerente General, sobre el propósito de la herramienta de gestión, la visión empresarial de la empresa y, las dimensiones del capital intangible, se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

¹⁴ Entrevista realizada a la Gerente General de la empresa Quindetour Cía. Ltda.

- Implementar un sistema de mejoramiento continuo de las competencias transversales y profesionales necesarias para la empresa, en todos los empleados, en tres años.
- Mejorar la productividad de los procesos primarios y de apoyo de la cadena de valor de acuerdo a los estándares internos de eficiencia e innovación, en tres años.
- Consolidar las relaciones comerciales para incrementar el número de clientes, puntos de ventas y acuerdos asociativos, en tres años.

Adicionalmente también se identifican los objetivos financieros sobre la rentabilidad de la empresa que son, el aumento de ingresos a la compañía y la disminución de costos operacionales, los mismos que serán resultantes de la adecuada gestión de los activos intangibles.

En el cuadro número 10, se presenta la interrelación de las tres perspectivas, dimensiones, estrategias y objetivos identificados, y cómo estos se complementan entre sí, apoyando la consecución de la visión empresarial.

Cuadro 10.

Interrelación de los elementos del CMI de la empresa Quindetour
Etapas de identificación

OBJETIVOS FINANCIEROS	Aumento de ingresos	RENTABILIDAD	Disminución de costos
VISIÓN	Posicionar a la compañía como el principal referente de la operación turística especializada en el Ecuador		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Implementar un sistema de mejoramiento continuo de las competencias transversales y profesionales necesarias para la empresa, en todos los empleados.	Mejorar la productividad de los procesos primarios y de apoyo de la cadena de valor de acuerdo a los estándares internos de eficiencia e innovación.	Consolidar las relaciones comerciales para incrementar el número de clientes, puntos de ventas y acuerdos asociativos
ESTRATEGIAS	Calidad profesional	Eficiencia e innovación operacional	Construcción de relaciones
	↑	↑	↑
DIMENSIONES CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO Conocimientos, capacidades, características personales y motivación	CAPITAL ESTRUCTURAL Procesos de innovación y reguladores sociales	CAPITAL RELACIONAL Servicio al cliente y Acuerdo de negocios
PERSPECTIVAS CMI	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	PROCESOS INTERNOS	CLIENTES Y SOCIOS

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.
Elaboración propia.

9.1.4. Metas del capital intangible

En base al análisis e identificación realizada de los objetivos estratégicos, se ha trazado una serie de metas a cumplir en un plazo de tres años, tiempo en el cual, la empresa deberá ejecutar diferentes proyectos de desarrollo en los diferentes ámbitos del capital intangible.

Las metas seleccionadas son acciones concretas que conducen a lograr paso a paso los objetivos, es decir, los objetivos estratégicos serán el resultado de haber alcanzado cada una de las metas planteadas a continuación.

Capital humano

Objetivo estratégico:

Implementar un sistema de mejoramiento continuo de las competencias transversales y profesionales necesarias para la empresa, en todos los empleados, en tres años.

Competencias profesionales

Meta 1

Mejorar los conocimientos técnicos que cada empleado necesita para ejecutar eficientemente sus funciones, a través de un plan de capacitación anual.

- Del 2015 al 2016, disminuir en un 50% la brecha entre los conocimientos que disponen los empleados y aquellos que exige el puesto de trabajo.
- Del 2016 al 2017, disminuir en un 75% la brecha entre los conocimientos que disponen los empleados y aquellos que exige el puesto de trabajo.
- Del 2017 al 2018, disminuir en un 100% la brecha entre los conocimientos que disponen los empleados y aquellos que exige el puesto de trabajo.

Iniciativas estratégicas relacionadas a los conocimientos:

- Diseñar una base de pruebas técnicas de conocimientos para cada puesto tipo y aplicarla a cada uno de los empleados cada año para determinar las brechas.
- En base a los resultados obtenidos de la evaluación, se debe elaborar un plan anual de capacitación para desarrollar y mejorar los conocimientos profesionales necesarios para cada puesto tipo, haciendo una verificación de los requisitos de los perfiles de puestos vs. los resultados obtenidos.
- Medir el desempeño laboral y aplicar mejoramiento continuo.

Meta 2

Desarrollar en los empleados las capacidades profesionales requeridas por la empresa, a través de un plan de formación anual.

- Del 2015 al 2016, desarrollar las capacidades requeridas en el 50% de la plantilla de personal;
- Del 2016 al 2017, desarrollar las capacidades requeridas en el 75% de la plantilla de personal; y,
- Del 2017 al 2018, desarrollar las capacidades requeridas en el 100% de la plantilla de personal.

Iniciativas estratégicas relacionadas a las capacidades:

- Diseñar una evaluación de 180 grados para medir las capacidades de cada empleado, según los perfiles de cada puesto tipo.
- Con los resultados de la evaluación, se debe realizar un plan anual de formación de: conocimientos y habilidades para cada empleado que necesite reforzar para cumplir sus tareas de manera eficiente.
- Realizar retroalimentación a los empleados.

Competencias transversales

Meta 3

Crear oportunidades de crecimiento laboral interno, para los empleados que operan los procesos primarios, a través de la implementación de planes de carrera.

- Del 2015 al 2016, disminuir el 40% el nivel de rotación laboral del personal operativo;
- Del 2016 al 2017, disminuir el 60% el nivel de rotación laboral del personal operativo; y,
- Del 2017 al 2018, disminuir el 80% el nivel de rotación laboral del personal operativo.

Iniciativas estratégicas relacionadas al compromiso organizacional:

- Determinar el índice de rotación laboral
- Definir una política equitativa, sobre la cual, los empleados puedan aplicar al crecimiento profesional dentro de la empresa.
- Realizar entrevistas personales para identificar las necesidades, objetivos y expectativa personales.
- Elaborar los planes de carrera, buscando motivar el interés de los empleados para alcanzar sus metas individuales en base al diagrama de la estructura organizacional, y permitiéndoles comprometerse a largo plazo con la empresa.

Meta 4

Aplicar un programa de desarrollo de inteligencia emocional, en todos los empleados, para alinear las competencias transversales a los valores organizacionales.

- Del 2015 al 2016, aplicar el plan de desarrollo en el 50% de la plantilla de personal;
- Del 2016 al 2017, aplicar el plan de desarrollo en el 75% de la plantilla de personal; y,
- Del 2017 al 2018, aplicar el plan de desarrollo en el 100% de la plantilla de personal.

Iniciativas estratégicas relacionadas al desarrollo de la inteligencia emocional:

- Evaluar los rasgos de personalidad de los empleados, para verificar las oportunidades de mejora.
- Contratar los servicios profesionales de un coaching experto en desarrollo de conductas y manejo de emociones, que permita cultivar en los empleados actitudes alineadas a las competencias trasversales y valores organizacionales.
- En base a las competencias emocionales que el psicólogo Daniel Goleman propone en su libro “La práctica de la inteligencia emocional” se plantea considerar la siguiente formación:

Cuadro 11.

Desarrollo de la inteligencia emocional en los empleados de Quindetour

Inteligencia Emocional	Competencias trasversales de Quindetour	Valores organizacionales de Quindetour
<p>Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.</p> <p>Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>Comprensión de los demás: Capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas.</p>	Orientación al cliente interno y externo	Calidad Humana Respeto
<p>Comunicación: Emitir mensajes claros y convincentes.</p> <p>Liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos y personas</p> <p>Cooperación: Trabajar con los demás en el logro de una meta común.</p>	Trabajo en equipo	Calidad Humana Respeto
<p>Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia</p> <p>Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.</p>	Calidad de trabajo	Puntualidad Seguridad
<p>Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar cambios.</p> <p>Innovación: Abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.</p> <p>Canalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios.</p>	Iniciativa	Innovación

Fuente: Empresa Quindetour y (Goleman, 1998, 37 – 38).
Elaboración propia.

Capital estructural

En la dimensión de capital estructural, se han identificado seis metas que buscan fortalecer y alinear los procesos internos de la compañía con sus objetivos empresariales. Las dos primeras metas están relacionadas con los procesos de innovación y las otras, con el desarrollo de la cultura organizacional.

Objetivo estratégico:

Mejorar la productividad de los procesos primarios y de apoyo de la cadena de valor de acuerdo a los estándares internos de eficiencia e innovación.

Innovación en el catálogo de productos

Meta 1

Realizar por lo menos una innovación en cada uno de los productos turísticos que actualmente dispone la empresa, para mejorar el servicio brindado.

- Del 2015 al 2016, aplicar innovación en el 33% del catálogo de productos y servicios;
- Del 2016 al 2017, aplicar innovación en el 33% del catálogo de productos y servicios; y,
- Del 2017 al 2018, aplicar innovación en el 33% del catálogo de productos y servicios.

Meta 2

Incrementar en un 50% la cartera de productos o servicios para el año 2018.

- Del 2015 al 2016, comercializar 1 producto o servicio turístico nuevo.
- Del 2016 al 2017, comercializar 1 producto o servicio turístico nuevo.
- Del 2017 al 2018, comercializar 1 productos o servicios turísticos nuevos.

Iniciativas estratégicas relacionadas a la innovación:

- Crear un equipo de trabajo que se encargue de la investigación, diseño, desarrollo y lanzamientos de productos turísticos nuevos y mejorados. Propuesta en el gráfico número 11.
- Elaborar un plan anual de desarrollo de nuevos productos y mejoramiento de los mismos.
- Crear alianzas estratégicas con otras empresas.
- Realizar los lanzamientos de los nuevos productos e innovaciones al mercado.
- Evaluar el impacto causado en los clientes.

Grafico 11.

Cadena de valor propuesto para la empresa Quindetour

PROCESOS DE APOYO	FINANZAS - ADMINISTRACIÓN	Contabilidad - Facturación - Pagos de servicios - Adquisición de insumos - Nómina		
	RECURSOS HUMANOS	Selección - Capacitación - Evaluación del desempeño		
	MARKETING	Mantenimiento redes sociales - Campañas publicitarias - Diseño gráfico - Promoción		
	DESARROLLO DE PRODUCTOS	VENTAS	OPERACIONES	SEGUIMIENTO
	Investigación: Análisis de mercado	Administración de tickets en puntos de venta	Rutas turísticas Información turística	Seguimiento a la satisfacción del cliente
	Diseño y desarrollo: Creación de paquetes turísticos	Participación en ferias y eventos turísticos	Elaboración y entrega de material impreso Información al cliente Mantenimiento de la unidades	Encuestas y revisión de tripadvisor
	Convenios corporativos	Acuerdos comerciales	Coordinación de regalos y colaciones	Mantenimiento de bases de datos
	Lanzamiento de los productos		Seguridad y control de los pasajeros	
PROCESOS PRIMARIOS				

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.
Elaboración propia

Cultura organizacional

Meta 3

Desarrollar la capacidad de liderazgo en los empleados que ocupan mandos medios¹⁵ y responsables de equipos de trabajo.

- Del 2015 al 2016, instituir el 33% de las características de liderazgo expuestas en el cuadro número 12, en los empleados que ocupan mandos medios o sean responsables de equipos de trabajo.
- Del 2016 al 2017, formar el 33% de las características de liderazgo expuestas en el cuadro número 12., en los empleados que ocupan mandos medios o sean responsables de equipos de trabajo.
- Del 2017 al 2018, desarrollar el 33% de las características de liderazgo expuestas en el cuadro número 12, en los empleados que ocupan mandos medios o sean responsables de equipos de trabajo.

Iniciativas estratégicas relacionadas a la cultura organizacional (liderazgo):

- Identificar los niveles jerárquicos de la empresa, para desarrollar el plan de desarrollo de liderazgo en mandos medios.
- Establecer las características deseadas en los líderes para contribuir a un desempeño superior. En el cuadro número 12 se realiza una propuesta de las características que se debería desarrollar.
- Contratar los servicios de una empresa especializada en formación de liderazgo.
- Realizar evaluaciones de clima laboral.

¹⁵ **Mandos medios:** Nivel jerárquico que ejerce conexión entre los niveles altos o estratégicos, con los niveles operacionales o bajos de la empresa. Jennifer Amozorrutia. *La importancia de los mandos medios en las organizaciones*. <<http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/650>>.

Cuadro 12.

Características de liderazgo propuestas a Quindetour

Factor	Características de liderazgo	
Desarrollo del capital humano	1. Auto prepararse 2. Formar a otros empleados 3. Transmitir pasión 4. Retroalimentación, enseñanza y guía	5. Crear sinergia en los equipos de trabajo 6. Compartir información , conocimientos y estrategias 7. Generar empatía, participación y confianza
Creación de valor	1. Contribuir con su conocimiento y experiencia 2. Resolver problemas 3. Tomar decisiones rápidas y acertadas 4. Fomentar la innovación	5. Ser referente del servicio al cliente 6. Aceptar riesgos 7. Fijar metas 8. Exigir calidad

Fuente: Adaptación del libro de Robert Kaplan y David Norton, *Mapas Estratégicos - Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*, Ediciones Gestión 2000, 2004, 343. Figura 10-8. Perfil de competencia de los líderes: Hi-Tek (fabricación/servicios).

Meta 4

Formar tres equipos de trabajo interdisciplinarios¹⁶ y multifuncionales capaces de aportar flexibilidad, rapidez y eficiencia en los procesos operacionales.

- Del 2015 al 2016, crear el primer equipo de trabajo, que funcione a manera de un comité de innovación, en donde se detecte oportunidades y se genere ideas creativas.
- Del 2016 al 2017, crear el segundo equipo de trabajo responsable de implementar el proyecto de “5S”¹⁷.
- Del 2017 al 2018, crear el tercer equipo de trabajo encargado de gestionar y controlar la calidad del servido.

¹⁶ Real Academia Española: “Que se realiza con la cooperación de varias disciplinas”. <http://www.rae.es/>.

¹⁷ **5S:** Filosofía de trabajo ligada a la calidad total. Hace referencia a la “creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, organizadas y seguras”. (González, Francisco. *Manufactura Esbelta, Principales Herramientas*. Revista Panorama Administrativo. México: 2007, 93).

Iniciativas estratégicas relacionadas a la cultura organizacional (equipos de trabajo):

- Definir los equipos de trabajo, los mismos que estarán conformados con profesionales con conocimientos, experiencias y especialidades diferentes pero complementarias y, para que sean multidisciplinarios.
- Especificar el objetivo o meta a cumplir del equipo, delimitar los roles y responsabilidades de cada miembro, principalmente el del líder del grupo y establecer cronogramas de trabajo con plazos de cumplimiento y recursos económicos de ser necesario.

Meta 5

Crear tres canales de comunicación formal para el año 2018, que permitan compartir información, conocimientos y datos de manera fluida y constante hacia todas las direcciones y niveles jerárquicos.

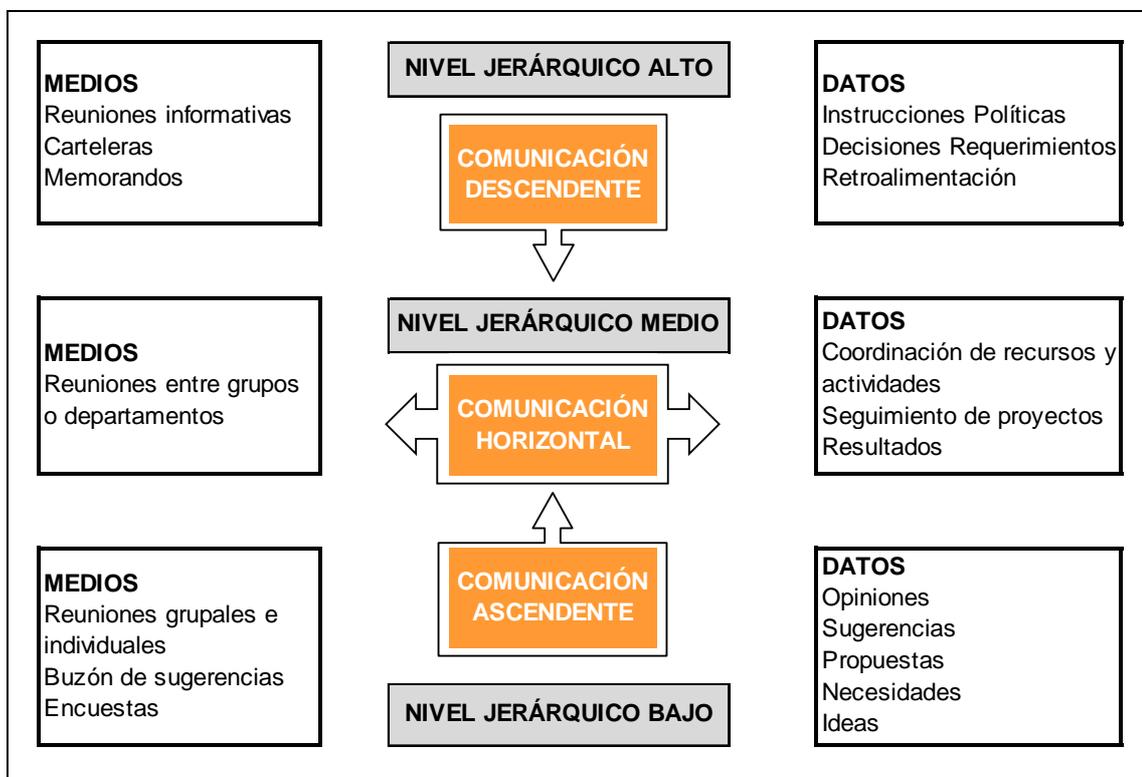
- Del 2015 al 2016, realizar reuniones internas formales cada quince días, donde la información descienda desde los niveles jerárquicos altos, hacia el resto de la empresa.
- Del 2016 al 2017, utilizar tres medios de comunicación interna, en donde la información ascienda desde los niveles jerárquicos bajos, hacia los niveles estratégicos, mediante la ejecución de reuniones mensuales internas, la aplicación de un buzón de sugerencias y la aplicación de entrevistas.
- Del 2017 al 2018, implementar reuniones mensuales entre los mandos medios para intercambiar información de proyectos en ejecución (canal horizontal).

Iniciativas estratégicas relacionadas a la cultura organizacional (comunicación):

- Identificar los niveles jerárquicos de la empresa, para desarrollar el plan de comunicación.
- Elaborar la política de comunicación interna.
- Especificar los datos de comunicación en cada canal.
- Desarrollar y establecer los formatos y medios de comunicación interna formal, para lo cual conviene apoyarse en los canales descendente, ascendente y horizontal, como se presenta en el cuadro número 13.

Cuadro 13.

Canales de comunicación propuestos a Quindetour



Fuente: Jesús García, La comunicación interna. 71 y 72.
Elaboración propia.

Meta 6

Alcanzar en el año 2018 un puntaje mínimo del 85% en la evaluación del clima laboral.

- Del 2015 al 2016, evaluar el clima laboral para elaborar un plan de mejoramiento.
- Del 2016 al 2017, realizar la segunda evaluación de clima laboral. Se espera haber atendido los pedidos un 50%.
- Del 2017 al 2018, realizar la tercera evaluación de clima laboral y haber disminuido la brecha en un 100%.

Iniciativas estratégicas relacionadas a la cultura organizacional (valores organizacionales):

- En la entrevista realizada a la Gerente General se definen cinco valores empresariales, que deben ser sociabilizados con todos los niveles de la organización. La unidad de Recursos Humanos debe considerarlos como parte de los requisitos de contratación.
- Se identifican cuatro competencias transversales que deben ser desarrolladas en todos los empleados, de acuerdo a las metas de integridad laboral expuestas en la dimensión de capital humano.
- Realizar evaluaciones de clima laboral, para determinar inicialmente el nivel de satisfacción interna y conocer las inquietudes y expectativas de los empleados sobre estilo y efectividad de liderazgo, comunicación y valores de la empresa

Capital relacional

Está compuesto por tres metas correspondientes al factor de gestión del servicio al cliente y dos orientadas acuerdos de negocios. Se aborda toda la interrelación que tiene la empresa con su entorno, sus clientes actuales y potenciales y con sus socios comerciales.

Se propone fortalecer las estrategias que actualmente utiliza la empresa para incrementar sus ventas, consolidar su imagen y complementar sus productos y servicios.

Objetivo estratégico:

Consolidar las relaciones comerciales para incrementar el número de clientes, puntos de ventas y acuerdos asociativos.

Gestión de servicio al cliente

Meta

Generar programas de seguimiento, ofertas y promociones para clientes habituales, consolidando de esta forma un segmento cautivo de al menos el 25% de la cartera total de clientes facturados cada año

- Del 2015 al 2016, crear las políticas necesarias para la implementación de los programas de seguimiento y fidelización del segmento cautivo.
- Del 2016 al 2017, Captar al menos un 15% de clientes a través de las estrategias y canales dedicados para la fidelización.
- Del 2017 al 2018, llegar al 25% de captación de clientes, considerados “fieles a la marca”.

Meta 2

Alcanzar un estándar de excelencia en el servicio, de al menos el 90% de clientes facturados al año.

- Del 2015 al 2016, establecer las políticas y parámetros de medición de los estándares de calidad con los que se trabajará en la empresa
- Del 2016 al 2017, elevar los índices de satisfacción de nuestros clientes al 80% del total atendido.
- Del 2017 al 2018, cumplir con la meta del 90% de satisfacción constante en las evaluaciones de calidad del servicio y satisfacción del cliente.

Meta 3

Crear un departamento de ventas que se dedique a comercializar efectivamente los productos que ofrece la empresa, captando así, nuevos segmentos de mercado.

- Año 2015, implementar la logística del departamento de ventas y promocionar los productos de la empresa en nuevos segmentos de mercado y fortalecerlos en los segmentos actuales.
- Año 2016, incrementar un 8% la cartera de nuevos clientes directos en relación al año 2014, y un 15% en clientes corporativos, en base las estadísticas del año 2014.
- Año 2017, incrementar un 9% la cartera de clientes directos en relación al año 2016, y un 20% en clientes corporativos.
- Año 2018, incrementar un 10% la cartera de clientes directos en relación al año 2017, y un 25% en clientes corporativos.

Iniciativas estratégicas relacionadas a la gestión de servicios al cliente:

Los clientes que se sientan satisfechos con los productos van a ser fieles a la empresa, y esa complacencia se la obtiene a través de la calidad y el buen servicio.

- Realizar un estudio de públicos que permita identificar el segmento de mercado primario con el que se trabaja actualmente, para poder generar campañas comunicacionales asertivas.
- Realizar estudios para medir los niveles de satisfacción del cliente. Expectativas vs. Satisfacción.
- Establecer estadísticas de ventas y segmentos de mercado.
- Mantener una base de datos actualizada.
- Crear un programa de beneficios y promociones para clientes directos y corporativos.
- Utilizar medios electrónicos para fortalecer los canales de ventas (enviar correos electrónicos a los clientes corporativos promocionando los nuevos productos y ofrecer beneficios y promociones).
- Crear una tabla de afluencia turística anual, para determinar los puntos bajos de demanda y en base a esto generar estrategias de promoción dirigidas a los clientes corporativos.
- Para el año 2018 la empresa debe aumentar su capacidad operativa para atender al mercado directo. Adquirir dos vehículos más, uno de ellos reforzará las operaciones y el otro para reemplazar a las otras unidades que estén en mantenimiento.

Acuerdo de negocios

Meta 4

Incrementar en un 100% los puntos de venta aliados en el lapso de tres años.

- Del 2015 al 2016, incrementar un 33% los puntos de venta aliados.
- Del 2016 al 2017, incrementar un 33% los puntos de venta aliados.
- Del 2017 al 2018, incrementar un 33% los puntos de venta aliados.

Meta 5

Duplicar los convenios que actualmente se mantienen con empresas privadas y públicas del sector turístico para diversificar los productos y consolidar la imagen de la empresa.

- Del 2015 al 2016, establecer una cartera de clientes potenciales y generar mecanismos de ventas a través de estrategias de carácter mercadológico y comunicacional.
- Del 2016 al 2017, alcanzar al menos un 50% de nuevos socios estratégicos.
- Del 2017 al 2018, llegar al 100% de nuevos socios, consolidando así, las alianzas realizadas por la empresa en esta etapa.

Iniciativas estratégicas relacionadas a los acuerdos de negocios:

- Llevar un reporte de desempeño de los puntos de ventas aliados, para premiar al que venda más tickets al mes.
- Establecer estrategias de relaciones públicas para afianzar lazos con altos mandos de los posibles asociados.
- Establecer tablas de precios especiales para generar mayor interés en las empresas aliadas
- Generar productos que se adapten a las necesidades específicas de las empresas con las cuales se desea generar convenios.
- Crear una estrategia de marketing digital destinada a promocionar los beneficios que generan las alianzas corporativas, y utilizar estos canales como mecanismos de información y registro para las potenciales asociaciones.
- Establecer cuotas mínimas de visita a puntos de venta y asociados estratégicos potenciales.

9.1.5. Mapa estratégico

En el cuadro del mapa estratégico de la empresa Quindetour se ha definido mediante representación gráfica la interrelación de las metas y objetivos estratégicos, y cómo éstos se vinculan entre sí para alcanzar la visión organizacional.

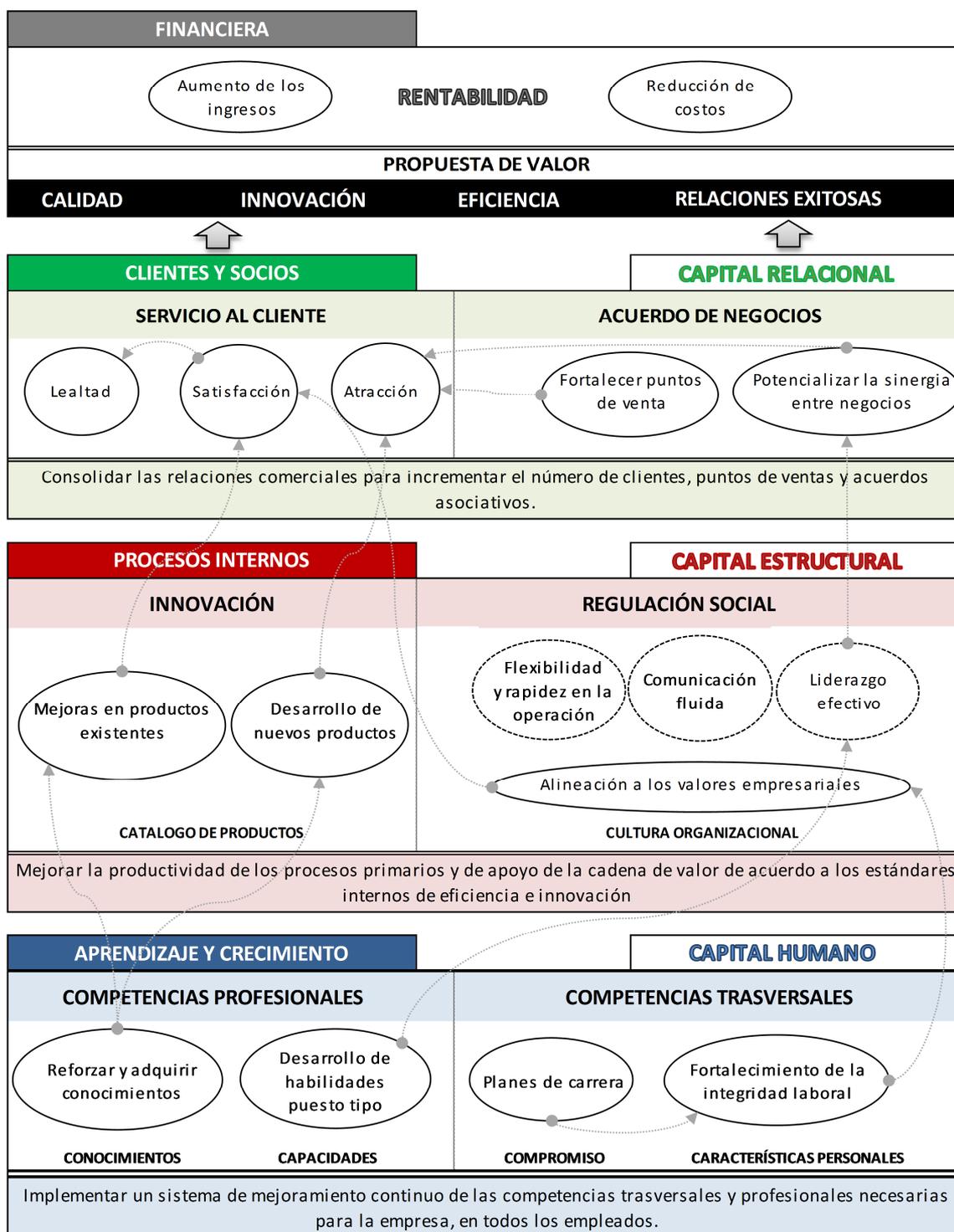
En el mapa se ha identificado las tres perspectivas de capital intangible que son: talento humano, estructura organizacional y la relación con clientes y socios comerciales.

Adicionalmente se incorpora una cuarta perspectiva que se relaciona a la rentabilidad financiera en cuanto a la reducción de costos y el aumento de ingresos. Es necesario destacar que, y si bien esta perspectiva no se relaciona a un capital intangible, se lo ha considerado a manera de un explicación gráfica en el mapa estratégico, como muestra del resultado financiero que la empresa puede alcanzar mediante la gestión eficiente de los activos intangibles identificados y explicados a lo largo de este estudio.

Por último se puede apreciar la relación de todos los elementos explicados, con la propuesta de valor, es decir, las estrategias organizacionales planteadas de calidad, innovación, eficiencia y relaciones exitosas.

Cuadro 14.

Mapa estratégico de la empresa Quindetour



Fuente: Empresa Quindetour cía. Ltda. y el CMI de Kaplan y Norton.
Elaboración propia

9.2. Instrumento de medición de la gestión del capital intangible

Una vez identificada la información del CMI, se procede a desarrollar la segunda etapa relacionada a la medición de las metas propuestas en el Mapa Estratégico.

En el proceso de esta etapa se definirán los indicadores propicios para evaluar de forma periódica el cumplimiento de cada meta propuestas para la empresa Quindetour.

A través de los indicadores planteados, los resultados obtenidos de las acciones planteadas podrán ser cuantificados, permitiendo a la empresa conocer la situación y la tarea de ejecución de las iniciativas estratégicas y, de ser el caso, realizar acciones correctivas y de mejora en las decisiones y acciones, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

9.2.1. Indicadores claves

En el cuadro número 15 se ha definido cuatro indicadores correspondientes a las metas del capital humano, las mismas, que permitirán medir la gestión de desarrollo de los conocimientos, capacidades, inteligencia emocional y compromiso en los empleados.

Cuadro 15.

Indicadores del capital humano de la empresa Quindetour

Capital Intangible		Objetivo	Metas	Indicadores
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPITAL HUMANO	Implementar un sistema de mejoramiento continuo de las competencias transversales y profesionales necesarias para la empresa, en todos los empleados.	Mejorar los conocimientos técnicos que cada empleado necesita para ejecutar eficientemente sus funciones, a través de un plan de capacitación anual.	% de conocimientos del empleado / % de conocimientos requeridos por cada puesto
			Desarrollar en los empleados las capacidades profesionales requeridas por la empresa, a través de un plan de formación anual.	% de personal que participa en el plan de formación
	Comp. transversales		Crear oportunidades de crecimiento laboral interno, para los empleados que operan los procesos primarios, a través de la implementación de planes de carrera anuales.	% de rotación del personal en los procesos primarios de la cadena de valor.
	Comp. profesionales		Aplicar un programa de desarrollo de inteligencia emocional, en todos los empleados, para alinear las competencias transversales a los valores organizacionales.	% de personal que participa en el plan de desarrollo de inteligencia emocional.

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.
Elaboración propia

En el cuadro número 16 se exponen seis indicadores de las metas del capital estructural, para medir las iniciativas estratégicas de los procesos de innovación y cultura organizacional.

Cuadro 16.

Indicadores del capital estructural de la empresa Quindetour

Capital Intangible		Objetivo	Metas	Indicadores
PROCESOS INTERNOS	CAPITAL ESTRUCTURAL	Innovación	Realizar por lo menos una innovación en cada uno de los productos turísticos que actualmente dispone la empresa, para mejorar el servicio brindado.	# de innovaciones realizadas en los productos o servicios / % de catálogo de productos
			Incrementar en un 50% la cartera de productos o servicios para el año 2018.	# de nuevos productos o servicios comercializados al año
	Cultura organizacional	Mejorar la productividad de los procesos primarios y de apoyo de la cadena de valor de acuerdo a los estándares internos de eficiencia e innovación.	Desarrollar la capacidad de liderazgo en los empleados que ocupan mandos medios y responsables de equipos de trabajo.	% de características de liderazgo desarrolladas
			Formar tres equipos de trabajo interdisciplinarios y multifuncionales capaces de aportar flexibilidad, rapidez y eficiencia en los procesos operacionales.	# de equipos conformados
			Crear tres canales de comunicación formal para el año 2018, que permitan compartir información, conocimientos y datos de manera fluida y constante hacia todas las direcciones y niveles.	# de canales comunicacionales implementados
			Alcanzar en el año 2018 un puntaje mínimo del 85% en la evaluación del clima laboral.	% de la brecha de la evaluación de clima laboral / nivel deseado

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.
Elaboración propia

En el cuadro número 17 se especifica cinco indicadores que evaluarán los resultados de las metas del capital relacional, como son los acuerdos de negocios y servicio al cliente.

Cuadro 17.

Indicadores del capital relacional de la empresa Quindetour

Capital Intangible		Objetivo	Metas	Indicadores	
CLIENTES Y SOCIOS	CAPITAL RELACIONAL	Gestión de servicio al cliente	Consolidar las relaciones comerciales para incrementar el número de clientes, socios corporativos y puntos de ventas.	Generar programas de seguimiento y recompensa para clientes habituales, consolidando de esta forma un segmento cautivo de al menos el 25% de la cartera total de clientes facturados cada año.	% segmento cautivo / cartera total de clientes
			Alcanzar un estándar de excelencia en el servicio, de al menos el 80% de clientes facturados al año.	% de calificación de calidad proporcionada por los clientes	
			Crear un departamento de ventas que permita comercializar de mejor manera los productos que ofrece la empresa, captando así, nuevos segmentos de mercado.	% de la cartera de nuevos clientes directos y corporativos	
			Incrementar en un 100% los puntos de venta aliados en el lapso de tres años.	% de puntos de venta aliados	
			Duplicar los convenios que actualmente se mantienen con empresas privadas y públicas del sector turístico para diversificar los productos y consolidar la imagen de la empresa	# de convenios firmados con empresas privadas y públicas	
Acuerdos de negocios					

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.
Elaboración propia

9.3. Matriz de seguimiento y control

Se han elaborado tres matrices de seguimiento, una para cada capital intangible, en las cuales se condensa la información desarrollada a lo largo del presente estudio, incluyendo tiempos de medición, responsables y fechas de arranque y finalización de cada iniciativa estratégica propuesta.

Las matrices de seguimiento permiten controlar del cumplimiento de cada objetivo y meta.

Cuadro 18.

Matriz de seguimiento No. 1 Capital humano

Estrategia	Capital Intangible	Objetivos Estratégicos	Iniciativa Estratégica	Metas anuales			Indicadores	Período de Seguimiento		Responsable		
				2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018		INICIO	FIN			
CALIDAD PROFESIONAL: * Personal profesional con estudios superiores con especialidad turística. * Competencias de orientación al cliente, trabajo en equipo, calidad e iniciativa. * Talento Humano con inteligencia emocional desarrollada.	CAPITAL HUMANO CONOCIMIENTOS CAPACIDADES CARACTERÍSTICAS PERSONALES MOTIVACIÓN	Implementar un sistema de mejoramiento continuo de las competencias transversales y profesionales necesarias para la empresa, en todos los empleados, en tres años	1. Reforzar y adquirir conocimientos	Plan de capacitación anual.	Disminuir la brecha en un 50%	Disminuir la brecha en un 75%	Disminuir la brecha en un 100%	% de conocimientos del empleado / % de conocimientos requeridos por cada puesto	jun-15	jun-18	Semestral	* Gerencia General * Recursos Humanos * Coaching externo
			2. Desarrollo de habilidades	Plan anual de formación de capacidades profesionales.	Desarrollar al 50% de la plantilla	Desarrollar al 75% de la plantilla	Desarrollar al 100% de la plantilla	% de personal que participa en el plan de formación	jun-15	jun-18	Semestral	
			3. Fortalecer la integridad laboral	Programa de desarrollo de inteligencia emocional.	en 50% de la plantilla	en 75% de la plantilla	en 100% de la plantilla	% de personal que participa en el plan de desarrollo de inteligencia emocional.	sep-15	sep-18	Trimestral	
			4. Generar Compromiso en los empleados	Planes de Carrera	Disminuir el 40% del nivel de rotación	Disminuir el 60% del nivel de rotación	Disminuir el 80% del nivel de rotación	% de rotación del personal en los procesos primarios de la cadena de valor.	oct-15	oct-18	Anual	

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.
Elaboración propia

Cuadro 19.

Matriz de seguimiento No. 2 Capital estructural

Estrategia	Capital Intnagible	Objetivos Estratégicos	Iniciativa Estratégica	Metas anuales			Indicadores	Período de Seguimiento		Responsable		
				2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018		INICIO	FIN			
EFICIENCIA E INNOVACIÓN OPERACIONAL: * Adaptación eficiente al cambio. *Diferenciación al ofrecer productos innovadores en el sector turístico.	CAPITAL ESTRUCTURAL CULTURA ORGANIZACIONAL	Mejorar la productividad de los procesos primarios y de apoyo de la cadena de valor de acuerdo a los estándares internos de eficiencia e innovación, en tres años.	1. Mejoras en productos existentes	Innovación en los productos	33% del catálogo	33% del catálogo	33% del catálogo	# de innovaciones realizadas en los productos / % de catálogo de productos	ene-16	dic-18	Semestral	* Gte. General * Gte. de Ope. * Gte. General * RR.HH.
			2. Desarrollo de nuevos productos	Incrementar la cartera de productos	1 producto turístico nuevo	1 producto turístico nuevo	1 producto turístico nuevo	# de nuevos productos o servicios comercializados al año	ene-16	dic-18	Trimestral	
			3. Liderazgo efectivo	Programa de liderazgo	33% de las característica.	33% de las característica.	33% de las característica.	% de características de liderazgo desarrolladas	ago-15	ago-18	Trimestral	
			4. Flexibilidad y rapidez en la operación	Crear equipos de trabajo interdisciplinarios y multifuncional	Equipo comité de innovación	Equipo proyecto "5S"	Equipo control de calidad de los productos	# de equipos conformados	jun-15	jun-18	Mensual	
			5. Comunicación fluida	Implementar canales de comunicación formal	Canal ↓	Canal ↑	Canal ↔	# de canales implementados	sep-15	sep-18	Mensual	
			6. Alineación a los valores org.	Evaluación clima laboral 85%	1era. Evaluación. Identificar Brecha	Disminuir brecha en un 50%.	Disminuir brecha en un 100%.	% de la brecha de la evaluación de clima laboral / nivel deseado	jun-15	dic-18	Semestral	

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.
Elaboración propia

Cuadro 20.

Matriz de seguimiento No. 3 Capital relacional

Estrategia	Capital Intnagible	Objetivos Estratégicos	Iniciativa Estratégica	Metas anuales			Indicadores	Período de Seguimiento		Responsable			
				2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018		INICIO	FIN				
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES: * Calidad del servicio. * Alianzas estratégicas para ampliar la cobertura de los puntos de venta. * Consolidación de la Imagen organizacional	CAPITAL RELACIONAL	SERVICIO AL CLIENTE	Consolidar las relaciones comerciales para incrementar el número de clientes, puntos de ventas y acuerdos asociativos, en tres años	1. Lealtad del cliente	Programas de seguimiento y recompensa para clientes habituales.	Implementar el programa	Captar al menos un 15% de clientes	llegar al 25% de captación de clientes	% segmento cautivo / cartera total de clientes	oct-15	dic-18	Trimestral	* Gerencia General * Comercialización * Operaciones
				2. Satisfacción del cliente	Estándar de excelencia en el servicio.	Establecer políticas y parámetros de medición	Índices de satisfacción del 80%	Índices de satisfacción del 90%	% de calificación de calidad proporcionada por los clientes	ago-15	dic-18	Trimestral	
				3. Atraer nuevos Clientes	Crear un departamento de ventas.	8% clientes directos y 15% en clientes corporativos	9% clientes directos y 20% en clientes corporativos	10% clientes directos y 25% en clientes corporativos	% de la cartera de nuevos clientes directos y corporativos	may-15	dic-18	Mensual	
				4. Fortalecer puntos de venta	Duplicar los puntos de venta aliados	Incrementar un 33%	Incrementar un 33%	Incrementar un 33%	% de puntos de venta aliados	ene-16	dic-08	Mensual	
				5. Potencializar la sinergia entre negocios	Incrementar los convenios corporativos	Generar mecanismos de venta	50% de nuevos socios estratégicos	100% de nuevos socios estratégicos	# de convenios firmados con empresas privadas y públicas	ene-16	dic-18	Mensual	

Fuente: Empresa Quindetour Cía. Ltda.
Elaboración propia

En total se han planteado quince iniciativas estratégicas que se espera que sean ejecutadas en base a un cronograma de trabajo individual, el mismo, que deberá ser elaborado por los responsables de cada proyecto propuesto, y en base al seguimiento sugerido en cada matriz, se deberá controlar su cumplimiento.

Las iniciativas y las metas están interrelacionadas; por tal motivo, es importante acoger todas las iniciativas estratégicas trazadas para lograr la consecución exitosa del proyecto global.

10. Conclusiones del estudio

En la actualidad la empresa mantiene un modelo de negocio innovador y único en la ciudad de Quito. Su operación es flexible para adaptarse a las necesidades de los clientes corporativos y crear tours temáticos en fechas especiales. También cuenta con un talento humano equilibrado generacionalmente entre jóvenes profesionales con alta capacidad de innovación, guías bilingües y empleados con mayor experiencia en el ámbito turístico y de transporte.

A través de sus alianzas comerciales para ampliar los puntos de venta y la conformación de convenios corporativos para diversificar sus productos, se ha generado una importante ventaja competitiva que ha permitido fortalecer su imagen organizacional, ganar mercado y adquirir mayor experiencia en el ámbito del turismo.

Adicionalmente, a lo largo de estos tres años de ejercicio, la empresa se ha destacado por brindar un servicio de calidad, seguro, atractivo y con tarifas accesibles para turistas nacionales y extranjeros, teniendo como respuesta una excelente aceptación por parte de sus clientes y socios comerciales.

Quindetour tiene un alto potencial de crecimiento productivo y competitivo, pues a nivel mundial hay una tendencia turística cada vez más fuerte, y el país a través de sus diferentes instancias está realizando campañas promocionales que atraen cada vez a más turistas a la Ciudad.

En relación a su estilo administrativo, la empresa actualmente no dispone de un plan estructurado que contemple la gestión de sus activos intangibles y la generación de valor a través de su capital humano, estructural y relacional, por este motivo se aprecian deficiencias en cuanto a la planificación y realización de actividades que soporten los objetivos y estrategias empresariales, adicionalmente, los proyectos que la empresa maneja no son evaluados cuantitativamente y por lo general los plazos establecidos para su cumplimiento son muy dilatados.

La mayor debilidad identificada se focaliza en su capital estructural en relación a la gestión comercial, en su cadena de valor actual no se evidencian procesos que apoyen la innovación de su catálogo de productos y, en consecuencia la carencia de actividades de carácter relacional, que incentiven a los puntos de venta aliados y la búsqueda de nuevas convenios organizacionales.

Las acciones del capital humano, son ejercidas de forma parcial y focalizadas en su gran mayoría únicamente al personal operativo, no existen planes de formación que contemplen el desarrollo de competencias profesionales y transversales, no se realizan evaluaciones de desempeño que involucre a todo el personal y, la empresa no dispone de mecanismos para medir el clima laboral y disminuir el índice de rotación de personal.

En relación a la comunicación interna de la empresa, se aprecia una considerable informalidad, pues carece de medios que canalicen adecuadamente la información de manera ascendente, descendente y horizontal, retrasando la ejecución de ciertas actividades operacionales, limitando el trabajo en equipo y afectando la interacción interna, es decir, la cultura organizacional.

El modelo de gestión, basado en el “Cuadro de Mando Integral” y “Mapa Estratégico”, elaborado específicamente para la empresa Quindetour, permitirá ejecutar quince proyectos de capital intangible interrelacionados y complementarios entre sí, para fortalecer y crear recursos beneficiosos, en relación a la calidad laboral de sus empleados, la eficiencia e innovación de los procesos internos, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y, lograr relaciones exitosas con sus socios comerciales.

Es fundamental que la empresa Quindetour acoja el modelo propuesto para de esta manera cumplir con su visión empresarial y posicionar a la compañía como el principal referente de la operación turística especializada en el Ecuador.

Para alcanzar los resultados esperados, se requiere del compromiso y apoyo de la Presidencia, la Gerencia General y demás directivos de la organización; para promover en todos los empleados la aplicación del modelo planteado, ajustar sus actividades, incorporar indicadores de medición, acogerla como una filosofía de trabajo, incluirla dentro de la cultura organización y designar los recursos económicos necesarios para su aplicación.

Si bien el modelo considera acciones para tres años; es conveniente revisar los resultados y realizar ajustes dependiendo de la capacidad interna para ejecutar las iniciativas estratégicas y su capacidad operacional.

11. Recomendaciones del estudio

La empresa Quindetour, debería considerar dentro de su administración actual el desarrollo de su capital humano, estructural y relacional de manera interrelacionada, por tal motivo, se recomienda aplicar la herramienta diseñada para gestionar sus activos intangibles, con el objetivo de corregir las falencias identificadas durante el estudio realizado. Estas deficiencias pueden atribuirse a la falta de estrategias y acciones concretas de manera planificada y cuantificadas.

Con la finalidad de que el plan propuesto sea aplicable se deben trabajar en actividades relacionadas al Talento Humano, ejecutadas por un profesional y empleadas estratégicamente para todo el personal de la empresa, independientemente de su posición dentro de la cadena de valor, pues todos los esfuerzos son generadores del valor para la organización. Se debe aplicar evaluaciones de desempeño para identificar las brechas y oportunidades de mejora de cada individuo, y en base a los resultados obtenidos poder diseñar un plan de formación acorde a las necesidades propias del capital humano.

Es importante realizar entrevistas individuales con cada trabajador para identificar expectativas y objetivos individuales y, de esta manera diseñar planes de carrera que motive al personal a comprometer a largo plazo con la empresa.

Se debe desarrollar de la capacidad de liderazgo en las jefaturas a través de capacitaciones externas especializadas, para que se incentive el trabajo en equipo bajo objetivos y se pueda aprovechar al máximo las capacidades, conocimientos e ideas de los empleados.

La comunicación interna de la empresa, debe ser formalizada a través de los canales propuestos en las iniciativas estratégicas, de esta manera, la información puede ser utilizada de manera eficiente, clara y positiva de manera ascendente, descendente y coordinar horizontalmente los proyectos en ejecución.

La información recabada externamente sobre las opiniones de los turistas también debe ser utilizada de manera estratégica, más allá de ser un dato sobre la perspectiva de la satisfacción del producto y servicios obtenido, se podría utilizarla para desarrollar nuevos productos, analizar el comportamiento del mercado por cada mes, para realizar proyecciones de ventas más retadoras y crear proyectos promocionales focalizados.

En relación al capital estructural, se sugiere la creación de un departamento comercial para fortalecer las estrategias de mercadeo, promoción, ventas, convenios corporativos y, generar innovaciones en sus productos, logrando conseguir de esta manera una mayor satisfacción, atracción y lealtad por parte de los clientes.

Al no existir un producto igual hasta el momento en la Ciudad, la empresa debe apoyarse en esta fortaleza y diseñar paquetes turísticos para clientes corporativos de esta manera podría utilizar al máximo su capacidad operacional y generar mayores ingresos económicos.

La empresa debe estar preparado y anticiparse a los cambios que puedan surgir en relación al ingreso de competencia similar o igual en el mercado, por tal motivo, se recomienda generar estrategias focalizadas a implementar nuevos productos y destinos turísticos.

Previo a la implementación del modelo de gestión, se sugiere a la Gerencia General, impulsar una campaña de sensibilización con todo el personal, en donde se pueda dar a conocer la nueva herramienta de gestión y los objetivos organizacionales que la sustentan, con el fin, de proporcionar información, dirección y lineamientos claros con respecto al cambio a efectuar.

Se recomienda aplicar todas las iniciativas estrategias propuestas e ir ajustando los tiempos de cumplimiento y, cuando se cumpla cada proyecto se deberá seguir generando nuevas actividades relacionadas al capital intangible, pues el modelo es aplicable de manera continua.

12. Lista de referencias

- Alles, Martha. 2006. “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”. Argentina: Ed. Granica.
- “Diccionario de Comportamientos - Gestión por Competencias”. 2007. Argentina: Ed. Granica.
- Amozorrutia, Jennifer. 2015. “La importancia de los mandos medios en las Organizaciones”. <<http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/650>>. Consulta: 17 de enero.
- Anderson, Kristin y Ron Zemke. 1996. “Ofrezca un Servicio 5 Estrellas”. Argentina: Javier Vergara Editor.
- Brooking, Annie. 1997. “El Capital Intelectual – El Principal activo de las empresas del tercer milenio”. España: Ed. Paidós.
- Bueno Campos, Eduardo, Pilar Rodríguez y María Paz Salmador. 1999. “Experiencias en Medición del Capital Intelectual en España: El Modelo Intelect”. España: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Cámara de Turismo de Pichincha. 2014. Consulta: 25 de noviembre, <<http://www.captur.travel>>.
- Cuesta, Armando. 2010. “Gestión del Talento Humano y del Conocimiento”. Bogotá: Edic. Ecoe.
- Edvinsson, Leif y Michael S. Malone. 2004. “El Capital Intelectual: Cómo Identificar y Calcular el Valor de los Recursos Intangibles de su Empresa”. Grupo Editorial Norma.
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. 2014. Consulta: 17 de noviembre. <<http://www.quito-turismo.gob.ec>>.
- Fernández, Javier. 2006. “Gestión por Competencias, Un modelo Estratégico para la dirección de Recursos Humanos”. España: Ed. Prentice Hall.
- García, Jesús. 1998. “La comunicación interna”. España: Ediciones Días de Santos.
- Goleman, Daniel. 1998. “La práctica de la Inteligencia Emocional”. España: Ed. Kairós.
- González, Francisco. 2007. “Manufactura Esbelta, Principales Herramientas”. México: Revista Panorama Administrativo.
- Handabaka, Jorge. 2004. “Inteligencia Emocional en la Empresa”. Perú: Ed. AMEX.

- Jay, Ros. Smart. 2000. “Lo fundamental y lo más Efectivo Acerca de los clientes”. Colombia: Ed. Mc Graw Hill.
- Kaplan, Robert y David Norton. 2004. “Mapas Estratégicos - Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles”. Edic. Gestión 2000.
- Maxwell, John C. 2007 “El Talento Nunca es Suficiente”. U.S.A.: Grupo Nelson.
- McGregor, Douglas. 1994. “El Lado Humano de las Organizaciones”. Colombia: Ed. McGraw-Hill.
- Pereda, Santiago y Francisca Berrocal. 2004. “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”. España: Ed. Centros de Estudios Ramón Areces.
- Riesco, Manuel. 2006. “El negocio es el Conocimiento”. Madrid: Edic. Díaz de Santos.
- Robbins, Stephen P. 2004. “Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica”. México: Ed. Prentice Hall.
- Román, Nelida. 2004. “Capital Intelectual Generador de Éxito en las Empresas”. Revista Digital Visión Gerencial. Julio – Diciembre.
- Sánchez, Medina, Melián González y Hormiga Pérez. 2007. “El concepto de capital intelectual y sus dimensiones”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 13, No. 2.
- Sullivan, Patrick. 2001. “Rentabilizar el Capital Intelectual”. Barcelona: Ed. Paidós.