

## DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE UNA AGENCIA DE VIAJES

**Lic. Nguyen Lu Gutiérrez.**

Universidad de Oriente. Licenciado en Economía. Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

nguyen.lu@nauta.cu

**MSc. Damaris Valdés Ferrer.**

Agencia de Viajes Cubanacán. Licenciada en Turismo. Máster en Administración de Negocios. Técnica en Control y

Supervisión de Operaciones Turísticas.

damarisvf@nauta.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Nguyen Lu Gutiérrez y Damaris Valdés Ferrer (2020): "Diseño del Cuadro de Mando Integral de una Agencia de Viajes", Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica, ISSN: pendiente, (agosto 2020). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/ocsi/2020/08/mando-integral.html>

### Resumen

El presente trabajo se realizó con el objetivo de proponer un procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) de una Agencia de Viajes. Este procedimiento está constituido por 3 fases, la primera de diagnóstico, la segunda de diseño y la tercera de implementación y control. En cada una de estas fases se propone la aplicación de varios métodos, técnicas y herramientas de investigación científica, entre ellos se destacan el método análisis - síntesis, el histórico - lógico, las encuestas, el Método ABC o análisis de Pareto, la Matriz DAFO-Impactos Cruzados así como programas informáticos como el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 22.0 para procesar las encuestas, el EViews versión 3.1 para realizar los pronósticos y el "Decisión" para seleccionar y validar a los expertos. El procedimiento propuesto tiene un carácter generalizador, que con su aplicación las agencias de viajes podrán diseñar un CMI que le facilite el proceso de toma de decisiones.

Palabras clave: diseño, Cuadro de Mando Integral (CMI), agencia de viajes.

## DESIGN OF THE BALANCED SCORECARD OF A TRAVEL AGENCY

### Abstract

The present work was carried out with the objective of proposing a procedure for the design of the Balanced Scorecard (BSC) of a Travel Agency. This procedure consists of 3 phases, the first for diagnosis, the second for design, and the third for implementation and control. In each of these phases the application of various methods, techniques and scientific research tools is proposed, among them the analysis - synthesis method, the historical - logical method, the surveys, the ABC Method or Pareto analysis, the SWOT Matrix stand out. -Crossed Impacts as well as computer programs such as the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 22.0 to process the surveys, the EViews version 3.1 to make the forecasts and the "Decision" to select and validate the experts. The proposed procedure has a general character, that with its application the travel agencies will be able to design a BSC that facilitates the decision-making process.

Keywords: design, balanced scorecard (BSC), travel agency.

### Introducción

En el ámbito actual se plantea que las empresas deben estar preparadas para el futuro, pero no solamente en el sentido de contar con departamentos de I+D, sino también desde la visión de ganar valor a largo plazo para el cliente. Para esto no son suficientes los indicadores financieros, sino que hay que pensar en invertir en formación y cultivar las relaciones tanto con los clientes como con los proveedores.

En las agencias de viajes (AA.VV), la forma de integrar los procesos con la organización del trabajo y la gestión, la toma, ejecución y control de las decisiones gerenciales y las exigencias del entorno, también han sufrido las variaciones de los últimos tiempos. La aceleración de los cambios y la falta de capacidad de muchas agencias de viajes para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se necesiten herramientas gerenciales que permitan conocer mejor la actividad que se realiza y encaminar los esfuerzos hacia el logro y consecución de los objetivos.

De todo esto se deriva la importancia que posee el CMI para que las agencias de viajes estén a tono con los cambios que se realizan mundialmente, y puedan adaptarse y tomar decisiones acertadas en el mercado.

#### Discusión - resultados

El procedimiento propuesto para el diseño del CMI de una Agencia de Viajes es de elaboración propia, para la cual sus autores tuvieron en cuenta los procedimientos propuestos por (Rodríguez Echevarría y Dotres Llera, 2016; Guerrero Estrada, 2009; Nogueira Rivera, 2005; Sánchez Gutiérrez, González Pérez y Valdés García, 2016 y Morales Guevara, 2017), los cuales toman como base el propuesto por (Kaplan y Norton, 2002) y los dividen en fases, pasos o etapas. El mismo se evidencia en la figura 1.

Este procedimiento se divide en 3 fases, las cuales se detallan en los epígrafes a continuación:

#### Fase 1 Diagnóstico de la agencia.

Esta fase está constituida por 4 etapas, cada una con sus pasos correspondientes, donde se crea el grupo de expertos, se caracteriza a la entidad en cuestión, se realiza un diagnóstico estratégico y se formula la estrategia a seguir.

##### *Etapas 1.1 Creación del grupo de expertos.*

Para la creación y validación de los expertos se puede utilizar el paquete informático "Decisión" versión 1.0, el cual constituye una herramienta para evaluar el desempeño de entidades de servicios en el sentido de la calidad. El mismo presenta un conjunto de opciones principales que se agrupan en tres tipos: Decisiones multiatributos, Decisiones grupales y Evaluación de servicios.

Las decisiones grupales están formadas por tres opciones de trabajo en grupo: Método Delphi, Evaluación de expertos y Procesamiento de encuestas.

Para este tipo de trabajo se propone utilizar la opción Evaluación de expertos. En este caso se debe identificar cada uno de los posibles expertos y luego dar los resultados de la entrevista o encuesta realizada (apéndice 1) con el objetivo de obtener la información que necesita el sistema para el procesamiento. La selección de expertos se divide en dos partes: una referente a los conocimientos del encuestado donde se valoran criterios tales como: conocimiento, competitividad, disposición, profesionalidad, actualización, capacidad,

colectivista, experiencia, intuición y creatividad y la otra parte se refiere a la argumentación de las fuentes a partir de la cual el experto obtiene sus conocimientos como estudios teóricos realizados, experiencia obtenida, conocimiento del trabajo en su país, conocimiento de trabajos en el exterior, consulta bibliográfica y cursos de actualización.

De la misma manera, una vez emitidos los juicios de los expertos para evaluar el grado de concordancia o de acuerdo existente entre ellos, se puede utilizar el Coeficiente de Concordancia W de Kendall que es representado por la expresión siguiente:

$$W = \frac{12 \sum (\Delta^2)}{k^2 (n^3 - n)} \quad (1-1)$$

Donde:

i ⇒ Variables, parámetros, criterios o indicadores a evaluar.

j ⇒ Expertos.

n ⇒ Cantidad de indicadores a evaluar.

k ⇒ Cantidad de expertos.

Δ ⇒ Desviación del valor medio de los juicios emitidos. Este valor se determina a través de la siguiente expresión:

$$\Delta_{j=1}^k = \sum [E_{ij} - T] \quad (1-2)$$

Donde:

E<sub>ij</sub> ⇒ Juicio de importancia del indicador i dado por el experto j.

T ⇒ Factor de comparación (valor medio de los rangos).

$$T = \frac{1}{2} k(n+1) = \frac{\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n E_{ij}}{n} \quad (1-3)$$

El coeficiente de concordancia de Kendall expresa el grado de asociación (*concordancia*) entre los *k* expertos, por tanto, es una medida de correlación utilizando rangos. Para analizar la significación y/o grado de confiabilidad del juicio de los expertos se emplearán muestras grandes.

La prueba de hipótesis es: H<sub>0</sub> representa que el juicio de los expertos no es consistente y H<sub>1</sub> representa que el juicio de los expertos es consistente.

Si la significancia de la asíntota es menor o igual que 0.05; entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y si la significancia de la asíntota es mayor que 0.05; entonces se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ).

#### *Etapa 1.2 Caracterización de la agencia.*

En esta etapa se caracteriza a la entidad en cuestión. Para ello se hace referencia a algunos elementos de la agencia como son: ubicación, tipo de empresa, servicios que presta, misión, visión, valores compartidos, objeto social, así como la estructura organizativa. El resto de los elementos caracterizadores se puntualizan en las siguientes etapas del procedimiento.

#### *Etapa 1.3 Diagnóstico estratégico.*

Esta etapa se divide en 4 pasos donde se realiza el análisis del macro y del microentorno de la organización, así como el análisis interno y se aplica la Matriz DAFO de Impactos Cruzados.

##### **Paso 1.3.1 Análisis del macroentorno.**

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas político-legales, económicas, tecnológicas, demográficas, socioculturales y medioambientales.

Las fuerzas del macroentorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de su análisis es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo.

El procedimiento para este análisis se constituye en dos pasos fundamentales, teniendo en cuenta el criterio de los expertos: definición de los elementos que ejercen una influencia directa en la actividad y caracterización y evaluación de la influencia de estos elementos en la actividad de la empresa.

##### **Paso 1.3.2 Análisis del microentorno.**

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas (las del microentorno) influyen directamente y afectan poderosamente las actividades de la organización.

Los elementos a tener en cuenta para este análisis son los siguientes: análisis de los clientes, análisis de los proveedores y análisis de la competencia.

Para el análisis de los clientes se realiza el análisis del mercado y de la demanda y se evalúa la satisfacción de los clientes de la empresa.

Para el análisis del mercado se realiza una caracterización de los principales clientes de la agencia.

Para el análisis de la demanda se realiza un pronóstico de la demanda. El estudio de la demanda es de gran importancia para tomar decisiones, por lo tanto, en este paso se estudia el comportamiento de la cantidad de pax mensuales movidos por la agencia durante un periodo y se propone pronosticar la demanda de la agencia para un periodo de tiempo determinado.

Para el cálculo de la demanda se utiliza el método de previsión cuantitativo, el cual usa una expresión matemática o un modelo para representar la relación de la demanda con algunas variables independientes o variables dependientes. Uno de los modelos de previsión cuantitativo es el modelo de series de tiempo, que usa el tiempo como una variable independiente y proyecta "el patrón de demanda", es decir la relación que la demanda ha tenido con el tiempo en el pasado, para estimar la demanda en el futuro.

El uso de este modelo depende de una suposición de continuidad. Es decir, asume que el tipo y el grado de relación entre la demanda y la(s) variable(s) independiente(s) que existía(n) en el pasado continuará(n) en el futuro.

Cuando un componente aleatorio de una serie de tiempo tiene fluctuaciones que se desvían sustancialmente del nivel promedio de la demanda, es frecuentemente útil alisar los datos promediando muchas observaciones a la vez para hacer un patrón básico más aparente. Las técnicas para este promedio son: media móvil, media móvil ponderada, alisamiento exponencial simple, doble y triple.

En general, las tres primeras técnicas son apropiadas para producir previsiones finales sólo si los datos no tienen tendencia, es decir, que la inclinación sea horizontal. El alisamiento exponencial doble (Holt) es una técnica de promedio que es capaz de identificar y proyectar una tendencia con los datos de demanda, y la triple (Holt - Winters) además proyecta la estacionalidad.

La descomposición de series de tiempo es más apropiada si la variación estacional es evidente en el patrón de demanda y el efecto de la estacionalidad puede ser incluido en la previsión.

El alisamiento exponencial es la técnica que se emplea para el pronóstico de la demanda en esta investigación a través del software EViews.

El procedimiento básico por seguir en el alisamiento exponencial es ajustar cada periodo en proporción de la diferencia entre el último resultado de la demanda actual y el último valor del promedio, como se expresa en la ecuación 1-4.

$$SAt = \alpha At + (1-\alpha)SAt-1 \quad (1-4)$$

Si el promedio alisado simple del periodo t es usado para la previsión del próximo periodo, entonces:

$$SFt+1 = SAt. \quad (1-5)$$

La próxima ecuación puede ser usada para calcular la previsión:

$$SFt+1+ SFt+\alpha (At-SFt) \quad (1-6)$$

Donde:

$SFt+1 \Rightarrow$  La previsión alisada simple para el próximo periodo después de t.

$SAt \Rightarrow$  El valor del promedio alisado para el periodo t.

$\alpha \Rightarrow$  Constante de alisamiento que determina el peso dado a los datos previamente ( $0 \leq \alpha \leq 1$ ).

$At \Rightarrow$  Demanda actual en el periodo t.

La constante de alisamiento  $\alpha$ , es un valor decimal entre 0 y 1 y frecuentemente se pone a un valor que produce previsiones adecuadas con datos pasados que es mejor que previsiones calculadas con cualquier otro valor de  $\alpha$ . Esta constante también influye en la estabilidad y la sensibilidad de la previsión.

Los resultados mostraron que, si  $\alpha$  es igual a 0, la última previsión podría no estar ajustada de ninguna forma, no importa la demanda actual que se tenga. Esto podría traer como resultado una previsión perfectamente estable, pero puede que no responda a los cambios ocurridos. Si por el contrario  $\alpha$  es igual a 1, la última previsión podría ser igual al último valor actual, es muy sensible pero no estable, si existen fluctuaciones aleatorias en los datos. Los valores de  $\alpha$  entre 0.1 y 0.3 son frecuentemente usados en la práctica.

El alisamiento exponencial obtiene este nombre porque este resulta una serie de pesos asignados a datos pasados que decaen exponencialmente cuando los datos comienzan a envejecer. La última previsión  $SF_{t+1}$  depende del último valor actual,  $A_t$ , y la previa previsión,  $SF_t$ . Pero este  $SF_t$  depende de  $A_{t-1}$  y  $SF_{t-1}$ ;  $SF_{t-1}$  fue determinado por  $A_{t-2}$  y  $SF_{t-2}$ , y así sucesivamente.

Los modelos de alisamiento exponencial doble y triple son generalizaciones o extensiones del alisamiento exponencial simple (que es el que se ha explicado), lo que añaden otras variables para poder calcular los componentes de tendencia y estacionalidad respectivamente.

Para la evaluación de la satisfacción de los clientes se aplica una encuesta de satisfacción a los clientes para conocer su nivel de satisfacción con los servicios y/o productos que ofrece la agencia, para lo cual se puede utilizar la encuesta que esta aplica a sus clientes. Considerándose que la población de clientes de la agencia es infinita, se propone la utilización de la fórmula (1-7) para el cálculo de una población con estas características.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{E^2} \quad (1-7)$$

Fuente: Fisher, L., (2003).

Donde:

$n \Rightarrow$  tamaño de la muestra

$Z \Rightarrow$  Nivel de confianza. Se considera  $Z = 1,96$  para un nivel de confianza del 95 %.

$P \Rightarrow$  Probabilidad de éxito. Se considera  $P = 50$  para una probabilidad del 50 %.

$Q \Rightarrow$  Probabilidad de fracaso. Se considera  $Q = 50$  para una probabilidad del 50 %.

$E \Rightarrow$  Margen de error permitido. Se considera  $E = 5$  para un margen de error del 5 %.

Para determinar la fiabilidad de la encuesta a aplicar y la consistencia de los ítems, se puede utilizar el Alpha de Cronbach. Este coeficiente determina la consistencia interna de una escala analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala. Toma valores entre 0 y 1, aunque también puede mostrar valores negativos (lo que indicaría que en la escala hay ítems que miden lo opuesto al resto). Cuanto más se acerque el coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada.

Según la bibliografía consultada, el Alpha de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable; si toma un valor entre 0,5 y 0,6 se puede considerar como un nivel pobre; si se sitúa entre 0,6 y 0,7 representa un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 hace referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8 y 0,9 se puede calificar como de un nivel bueno, y si toma un valor superior a 0,9 es excelente. Para calcular el coeficiente Alpha de Cronbach y procesar las encuestas, se puede utilizar el software SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Para el análisis de los proveedores pprimeramente se identificarán los proveedores de la agencia que están relacionados directamente con el servicio al cliente y otros de carácter administrativo y de apoyo. Luego mediante la revisión de documentos, entrevistas con los implicados y miembros de la organización, se determinarán las principales dificultades que se enfrentan con los proveedores de servicios, que influyen en la calidad y satisfacción de sus clientes.

En el caso del análisis de la competencia es importante tener en cuenta que la competencia incluye todas las ofertas actuales y potenciales que el comprador pueda tener en cuenta.

Se pueden distinguir cuatro niveles de competencia en función del grado de sustitución de los productos: competencia de marca que es cuando una empresa considera que sus competidores son otras empresas que ofrecen bienes y servicios análogos a los mismos clientes, a precios similares; competencia en la industria que es cuando una empresa considera que sus competidores son todas aquellas empresas que fabrican el mismo producto o tipo de producto; competencia en formas, cuando una empresa considera que sus competidores son todas aquellas empresas que crean productos que ofrecen el mismo servicio y competencia genérica, cuando una empresa considera que sus competidores son otras empresas que compiten por el dinero de los consumidores.

Para el análisis de la competencia se sugiere definir los factores cualitativos y cuantitativos a través de técnicas empleadas con el grupo de expertos que midan el nivel de competencia y de esta forma aplicar la matriz de Análisis Diferencial Competitivo. Esta matriz es una adaptación de la Matriz de Análisis Diferencial I y II, propuesta por (Castellanos

Pallerols, 2002) y de la Matriz de comparación con la competencia propuesta por (Ruano Ortega, 2005), a continuación, se detallan cada uno de los pasos a seguir para su aplicación:

1. Definir los competidores a evaluar, incluyendo a la empresa.

2. Determinar los indicadores que se desean medir. Entre los indicadores que se proponen se destacan los siguientes: relación calidad- precio, localización de los puntos de venta, novedad de los productos, variedad de la oferta, relaciones con los proveedores de servicios, imagen de la marca y nivel de informatización.

3. Determinar el peso específico de cada uno de estos indicadores. La distribución de los valores se realizará de manera tal que sume 1, en dependencia de la importancia que cada experto le asigne a cada indicador, donde  $P_j$  representa el peso específico para cada indicador (j) según el criterio de los expertos. Se propone obtener su valor por medio del Método de Jerarquización de Saaty, el cual se llevará a cabo por los expertos.

Este método se divide en dos etapas, en la primera se realiza un procedimiento de comparación por pares de los criterios partiendo de una matriz cuadrada en la cual el número de filas y columnas está definido por el número de criterios a ponderar donde la escala de medida que se emplea en este método y que estima el coeficiente  $a_{ij}$  se muestra en la tabla 1.

La diagonal principal de la matriz estaría representada por la relación igualmente importante (1), mientras que el resto de las casillas con los valores inversos de las puntuaciones asignadas. Se calcula el total de las puntuaciones por columna:

$$E_j = \sum_{i=1}^n E_{ij} \quad (1-8)$$

Donde:

$E_j \Rightarrow$  Evaluación total del requerimiento j

$E_{ij} \Rightarrow$  Evaluación del requerimiento i con respecto al requerimiento j

$n \Rightarrow$  Total de requerimientos a comparar

$i, j \Rightarrow$  Requerimientos donde  $i=j$

En la segunda fase, se determinan las medias, que representan el peso de un requerimiento en correspondencia con los listados, la sumatoria de las medias da el nivel de importancia de cada requerimiento, según el cual se establece una jerarquía entre ellos.

Se crea una nueva matriz anexada a la matriz inicial, con el valor relativo de las evaluaciones ofrecidas a cada requerimiento entre la puntuación total.

$$e_{ij} = \frac{E_{ij}}{P_j} \quad (1-9)$$

Donde:

$e_{ij}$  ⇒ evaluación relativa del requerimiento i con respecto al requerimiento j

A partir de esta matriz se calculan en una columna las medias para cada una de las filas, representado el valor en tanto por uno que ofrece el peso de cada requerimiento.

$$m_i = \frac{\sum_{j=1}^n e_{ij}}{n} \quad (1-10)$$

Donde:

$m_i$  ⇒ media de la evaluación relativa del requerimiento i

El valor de la media expresado en tanto por ciento representa el peso o importancia del requerimiento, lo que permite establecer la prioridad entre los requerimientos, considerando de mayor importancia el que posea un mayor valor porcentual.

4. Evaluar cada indicador para cada competidor, incluyendo a la empresa.

La escala por adoptar para evaluar a cada uno de los indicadores es la de Likert en cinco pasos, donde el extremo bajo representa una evaluación de un punto, mientras que el extremo alto representa una evaluación de cinco puntos, tal y como se muestra en la tabla 2.

Con el fin de obtener la evaluación de cada indicador para cada competidor, se calcula la media aritmética de las valoraciones que emiten los expertos seleccionados y cuya formulación es la siguiente:

$$E_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^L E_{ijk}}{L} \quad (1-11)$$

Donde:

$E_{ij}$  ⇒ Evaluación media del competidor i en el indicador j.

$E_{ijk}$  ⇒ Valoración del competidor i en el indicador j según el experto k.

L ⇒ Total de expertos.

i ⇒ Competidores a evaluar.

$j \Rightarrow$  Indicadores a evaluar.

$k \Rightarrow$  Expertos participantes.

En la tabla 3, se exponen las puntuaciones expresadas en escala, como resultado de la aplicación de las encuestas a los expertos.

5. Determinar la evaluación de cada competidor.

$$PE_i = \sum_{j=1}^m E_{ij} * P_j \quad (1-12)$$

Donde:

$PE_i \Rightarrow$  Evaluación del competidor  $i$ .

$P_j \Rightarrow$  Peso específico del indicador.

$E_{ij} \Rightarrow$  Evaluación media del competidor  $i$  en el indicador  $j$ .

De esta forma se obtiene una evaluación para cada uno de los competidores que se estén analizando, así como la de la empresa.

6. Determinar el ranking de cada competidor a partir de la siguiente ecuación 1-13:

$$R_i = \sum_{j=1}^m PE_j \quad \text{Para } i = 1, 2, \dots, k \quad (1-13)$$

Donde:

$R_i \Rightarrow$  Ranking para el competidor  $i$ .

$i \Rightarrow$  Competidores a evaluar.

$j \Rightarrow$  Indicadores a evaluar.

El ranking se establece a partir de la mayor cantidad de puntos por cada competidor, lo que permitirá definir de forma diferencial los lugares que ocupa cada competidor, según criterios de los expertos y de las técnicas empleadas.

Esto permitirá dirigir los esfuerzos a aquellos competidores que representen una amenaza para la empresa y de esta forma aprovechar sus debilidades competitivas o neutralizar sus puntos fuertes.

Como resultado se elabora una tabla resumen, constituyendo esta la Matriz de Análisis Diferencial Competitivo (tabla 4).

Paso 1.3.3 Análisis interno.

El diagnóstico interno tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas de la organización.

Para el análisis interno se propone valorar los siguientes elementos: análisis del personal, análisis económico - financiero y análisis del área comercial.

Para el análisis del personal, se propone caracterizar al cliente interno de la agencia, así como la aplicación de una encuesta de motivación y satisfacción laboral (apéndice 2), que evalúa el estado actual de los trabajadores y expresa dónde les gustaría que estuviera la instalación.

Las opiniones obtenidas en la encuesta se procesan de forma automatizada, utilizando el procesador de datos SPSS para Windows.

Para el análisis económico-financiero se lleva a cabo un análisis del cumplimiento de los planes de ingresos, costos, gastos y utilidades, así como de algunas razones de crecimiento. Estas razones se utilizan para conocer el comportamiento de las ventas y de las utilidades con relación a periodos anteriores o con relación a sus competidores. En este caso se pueden calcular las variaciones de las ventas (fórmula 1-14) y de las utilidades (fórmula 1-15).

$$\Delta V = \frac{VA}{VAA} * 100 - 100 \quad (1-14)$$

Donde:

$\Delta V \Rightarrow$  Variación de las ventas

VA  $\Rightarrow$  Ventas del año

VAA  $\Rightarrow$  Ventas del año anterior

Expresa en qué por ciento se incrementaron las Ventas del Año con relación a las Ventas del Año Anterior. Cuanto mayor sea esta razón, mejor. Si se hace en unidades monetarias, en caso que sea menor que 1, significa que las ventas decrecen.

$$\Delta U = \frac{UA}{UAA} * 100 - 100 \quad (1-15)$$

Donde:

$\Delta U \Rightarrow$  Variación de las utilidades

UA  $\Rightarrow$  Utilidades del año

UAA  $\Rightarrow$  Utilidades del año anterior

Expresa en qué por ciento se incrementaron las Utilidades del Año con relación a las Utilidades del Año Anterior.

Para el análisis del área comercial se propone realizar una revisión de las funciones del área comercial. Además, se identifican las principales dificultades que afectan el trabajo de los funcionarios de esta área dentro de la entidad. Y por último se hace una valoración de la gestión del área en los aspectos producto, precio, distribución y promoción.

En el caso del aspecto producto se propone valorar la cartera por familias de excursiones (terrestres, náuticas, etc.). Además, se pueden analizar los principales servicios que ofrece la agencia según los ingresos y los márgenes de utilidades y como resultado de este análisis aplicar el método ABC a aquella familia que le reporte el mayor margen de utilidad, con el objetivo de conocer cuáles son las excursiones que tienen un mayor peso en los resultados económicos de la empresa.

El Método ABC se basa en un principio que plantea que pocos productos representan la mayoría del dinero que ingresa a la organización, es la aplicación del principio de Pareto (80-20) aplicada generalmente en la gestión logística. En esta investigación se sugiere utilizar la vía de clasificar los productos de la cartera teniendo en cuenta los ingresos por ventas y los pax (se refiere a la cantidad de clientes).

Como resultado la cartera se divide en tres grupos de productos A, B y C, recibiendo cada grupo un tratamiento diferente teniendo en cuenta el valor que representa dentro de la cartera. Los diferentes autores que utilizan este método consideran valores diferentes para las diferentes clases tanto en número de artículos como en el porcentaje que representa su valor, para esta investigación se utilizarán los parámetros siguientes, que ofrece Marcos Urarte en su Folleto "Gestión de Stock":

El *grupo A*, comprende el 10 % de los elementos, que constituyen aproximadamente el 75 % del valor total.

El *grupo B*, abarca el 25 % de los elementos y constituyen el 20 % del valor total.

El *grupo C*, es el más numeroso, incluye el 65 % de los elementos y representan solamente el 5 % del valor total.

Método de cálculo:

1. Totalizar el valor de los elementos (ya sea pax, ingresos, márgenes de utilidades).

2. Organizar en orden decreciente.
3. Calcular la frecuencia relativa y la acumulada (el porcentaje por cada producto).
4. Se realiza el resumen considerando los grupos antes descritos.

Si se tienen varios indicadores se pueden realizar comparaciones de los productos para observar si existe variación entre la clasificación de un indicador u otro. Esto pudiera arrojar elementos de análisis.

#### Paso 1.3.4 Matriz DAFO de Impactos Cruzados.

La matriz DAFO es una herramienta de análisis estratégico que evalúa las amenazas (A) y oportunidades (O) del entorno y las fortalezas (F) y debilidades (D) de la organización ante el reto competitivo, para establecer líneas estratégicas posibles para la organización.

El método de impactos cruzados tiene como objetivo analizar las interrelaciones existentes entre las variables claves identificadas para definir el problema estratégico. Mediante el método de impactos cruzados se procede a una exploración de las interacciones mutuas entre las variables.

Con la aplicación de dicho método se pretende evaluar cómo una fortaleza puede contribuir a aprovechar la oportunidad y a contrarrestar el efecto de una amenaza, mientras que del lado de las debilidades el asunto se resume a evaluar cómo la debilidad imposibilita aprovechar la oportunidad y potencia la amenaza.

Teniendo en cuenta esto se elabora la matriz (figura 2), donde el valor total de cada cuadrante es el resultado de las sumas correspondientes de los impactos en la matriz (en este caso puede ser identificado el impacto con una X y un espacio en blanco cuando no impacta). Después de realizadas estas operaciones se puede ubicar a la empresa en el cuadrante cuyo resultado es, estadísticamente hablando, significativamente mayor. Esto implicaría que la organización cae dentro de lo que la metodología llama Zonas de Poder, Protección, Bloqueo o Crisis.

La matriz DAFO permite realizar un balance interno (predominio de fuerzas o debilidades) y un balance externo (predominio de oportunidades o amenazas). Ambos criterios son importantes y podrán decir si la empresa retrocede dado el impacto conjunto de sus debilidades y amenazas externas, o avanza con relación al entorno gracias a sus fortalezas y aquellas oportunidades disponibles.

#### *Etapa 1.4 Formulación de la estrategia.*

Esta etapa está constituida por dos pasos, uno donde se realiza el análisis de la misión, la visión y los valores compartidos y en el otro se determina la estrategia a seguir.

##### Paso 1.4.1 Análisis de misión, visión y valores compartidos.

En este paso se analizan la misión, la visión y los valores compartidos de la agencia y se determina si estas cumplen con los requisitos necesarios para su elaboración, en dependencia de ello, se procede a su reformulación, y si los valores están en correspondencia con las mismas.

##### Paso 1.4.2 Determinación de la estrategia.

Para determinar la estrategia a seguir por la agencia se tomó en consideración el resultado obtenido luego del análisis DAFO, herramienta que propone las siguientes estrategias en dependencia del cuadrante donde quede ubicada la empresa (figura 3).

Estrategia ofensiva o de crecimiento (estrategias FO): Uso de las fortalezas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades. Resulta de la combinación de una fortaleza y de una oportunidad. Por ejemplo:

- o Atacar los puntos fuertes de los competidores y lanzar productos de igual calidad a menores precios.

- o Atacar los puntos débiles de los competidores, es decir, abordar las áreas donde tenga poca cuota de mercado y segmentos descuidados por la competencia, así como lanzar campañas de imagen para fortalecer la competencia de la empresa y debilitar la del rival y ocupar líneas de mercado no trabajadas por la competencia.

Estrategia defensiva o de reacción (estrategias FA): Evitar las amenazas utilizando sus fortalezas. Son los resultados de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte.

Por ejemplo:

- o Ampliar líneas de productos de la agencia para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los competidores.

- o Introducir excursiones que concuerden con las de la competencia y mantener precios bajos en dichas excursiones.

- o Firma de acuerdos exclusivos con proveedores.

- o Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.

- o Buscar nuevos segmentos de mercado.
- o Aumentar la cartera de clientes.

Estrategia adaptativa o de reorientación (estrategias DO): Se superan las debilidades, aprovechando las oportunidades. Son los resultados de combinar una oportunidad, con una debilidad. Por ejemplo:

- o Aumentar la participación en el mercado de los productos o servicios actuales.
- o Introducir productos y servicios adecuados a las necesidades y sugerencias de los clientes en mercados de comercio en otras zonas geográficas.
- o Desarrollo, modificación o mejoría de los productos o servicios, con la firme pretensión de incrementar las ventas.
- o Preparar plan de reducción de costos sin afectar la calidad.
- o Entrenar al personal no calificado.

Estrategia reactiva o de supervivencia o liquidación (estrategias DA): Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas. Son las estrategias que la empresa debe afrontar para corregir un punto débil y una amenaza que se dará en el tiempo. Por ejemplo:

- o Buscar nuevos nichos de mercado menos saturados.
- o Internacionalizar la empresa y entrar en mercados exteriores.
- o Fusión con proveedores o clientes.
- o Venta del negocio e iniciar emprendimientos en otro tipo de actividad o negocios.

## Fase 2 Diseño del Cuadro de Mando Integral.

Esta fase está constituida por 4 etapas, en las cuales se determinan los Factores Clave de Éxito (FCE) por perspectiva, se definen los objetivos estratégicos, se confecciona el mapa estratégico y se determinan los indicadores por cada una de las perspectivas.

### *Etapas 2.1 Determinación de los FCE por perspectiva.*

Los Factores Clave de Éxito son características, condiciones, circunstancias, actividades, objetivos, recursos, habilidades, atributos o variables de una organización que cuando son mantenidas, sostenidas y administradas correctamente pueden tener un impacto significativo en el éxito de una organización.

### *Etapas 2.2 Definición de los objetivos estratégicos por perspectiva.*

Tomando como punto de partida la estrategia de la organización y los FCE seleccionados en la etapa anterior, se procede en esta etapa a determinar los objetivos estratégicos de la organización de manera tal que sean coherentes y respondan a los FCE y las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Como es conocido, el CMI brinda una visión global de la empresa basado en que puede ser observada desde cuatro perspectivas, las cuales se exponen a continuación:

**Perspectiva Financiera:** El objetivo de esta perspectiva es obtener utilidades, de ahí que se deban analizar los indicadores que inciden en la creación de valor de la empresa. Esta perspectiva se puede utilizar como medida de control para la valoración de las medidas tomadas para la consecución y el buen funcionamiento de la estrategia.

**Perspectiva del Cliente:** El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus expectativas. Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. En esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre la empresa. Además, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

**Perspectiva de los Procesos Internos:** El proceso interno se refiere a los procesos críticos que permitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de los rendimientos financieros. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos claves a través de la cadena de valor, con la identificación de las necesidades de los clientes actuales y los futuros, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes y culminando con el servicio de venta, ofreciendo servicios postventa que se añaden al valor que reciben los clientes.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva garantiza los elementos necesarios para arribar con éxito a las metas, pero es preciso invertir en infraestructura, personal, sistemas y procesamientos, para concretar objetivos de crecimiento. Es el rector impulsor de las anteriores perspectivas del CMI y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos/servicios como para cambiar y aprender. Incluye además la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional

fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. Es aquí donde los indicadores de medición de los trabajadores establecerán su nivel de satisfacción, retención y productividad.

#### *Etapa 2.3 Confección del mapa estratégico.*

Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más relevante del cuadro de mando integral, puesto que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización. Los mapas estratégicos se componen de los objetivos estratégicos y de las relaciones causales. Estas relaciones causales explican las relaciones entre los diferentes objetivos; se trata de relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la propia organización y del sector asociado.

La estructura básica de un mapa estratégico se compone de cuatro bloques, uno por cada una de las perspectivas definidas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera.

Dentro de cada bloque se sitúan los objetivos asociados, comenzando en la parte inferior por los correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento y en la cúspide se suelen colocar los objetivos marcados dentro de la perspectiva financiera.

Una vez distribuidas las perspectivas, se incluirán en cada una de ellas los objetivos correspondientes y se definirán claramente las relaciones causales que interrelacionan todos los objetivos. Como regla general, si tras haber establecido las relaciones causales entre los objetivos alguno de ellos queda aislado, sin ningún vínculo, se debe analizar si tiene sentido ese objetivo dentro de la estrategia que se ha definido; y si ayuda a conseguir algo en concreto vinculado con el resto de los objetivos, y si no es así, lo aconsejable es eliminarlo del mapa.

El resultado final tras este proceso de diseño debe ser un diagrama con la presentación de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y los objetivos estratégicos asociados, como el que se muestra en la figura 4.

#### *Etapa 2.4 Determinación de los indicadores por perspectiva.*

Los indicadores (también denominados medidas) son el medio que permite comprobar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos definidos por la organización y dan información del avance logrado en cada uno de ellos.

Para la medición de cada objetivo estratégico se pueden definir varios indicadores, aunque es recomendable emplear de 3 a 7 por cada perspectiva. Una buena estrategia podría ser iniciar el proceso con una lista de indicadores definidos por los expertos a través de una tormenta de ideas y luego proceder a realizar un resumen de estos, teniendo en cuenta las características de la agencia y la información que sea posible obtener para garantizar su cálculo.

De esto se deriva la importancia que tiene, a la hora de definir los indicadores, que estos sean, en la medida de lo posible, cuantificables y objetivos, pues los indicadores objetivos son más fáciles de interpretar. En el apéndice 3 se muestra un modelo general de la ficha de los indicadores.

Fase 3 Implementación y control.

Esta fase está constituida por 3 etapas, donde se calculan los indicadores, se establecen las metas y se formulan las iniciativas.

#### *Etapas 3.1 Cálculo de los indicadores.*

En esta etapa se calculan los indicadores definidos para cada una de las perspectivas. Para ello se crea una base de datos utilizando el Microsoft Excel.

#### *Etapas 3.2 Establecimiento de las metas.*

En esta etapa se establecen las metas, las cuales se fijan con el propósito de alcanzar un determinado nivel en un indicador en un plazo de tiempo determinado. Los valores determinados en las metas deben ser exigentes y ambiciosos, pero también creíbles en su consecución. Además, deben tener relación con el valor actual y con los recursos que se van a dedicar para modificar el nivel del indicador.

El proceso de fijación de las metas en los indicadores requiere que sean determinados los responsables del cumplimiento dichos indicadores, debiéndose producir así un compromiso individual de las personas que se van a responsabilizar.

Por otra parte, este es el momento donde se unen estrategia y presupuesto, puesto que muchas de las metas de los indicadores se obtienen de los presupuestos que se elaboran.

Teniendo en cuenta las metas propuestas se realiza un análisis de las desviaciones, valorando los resultados de cada uno de los indicadores de la agencia con relación a las metas.

### *Etapa 3.3 Formulación de las iniciativas.*

Esta etapa tiene como propósito la formulación de las iniciativas estratégicas, que son las acciones en las que la organización centrará su atención para la consecución de los objetivos estratégicos durante un periodo de tiempo determinado. A dichas actuaciones se les debe asignar una fecha límite para su desarrollo, siendo la empresa la encargada de su implementación y a medida que se vayan implementando se efectuaría una evaluación de estas para así poder corregir las desviaciones o realizar maniobras tácticas que se adapten a las situaciones que se pudieran presentar.

### Conclusiones

1. El procedimiento propuesto para el diseño del Cuadro de Mando Integral en una Agencia de Viajes tiene un carácter generalizador, por lo que puede ser aplicado en cualquier agencia.
2. La aplicación del procedimiento les permitirá a las agencias de viajes diseñar su CMI para facilitar la toma de decisiones.

### Referencias bibliográficas

- Albert Díaz, M.E. & Ametller Hernández, A. (2008): "Diseño del Cuadro de Mando Integral de la Empresa Cubacatering". 14 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura, La Habana, Cuba.
- Arteaga Cisneros, J.P. (2016): "Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Kapital Tours S.A. de la ciudad de Guayaquil". Tesis en opción al título de Máster en Administración de empresas, Ecuador.
- Barba-Romero, S. & Pomerol, J.C. (1997): "Decisiones Multicriterio. Fundamentos teóricos y utilización práctica". Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá de Henares, Madrid.
- Castellanos Pallerols, G. (2002): "Modelo de Diseño de Estrategia para la Comercialización en hoteles del polo turístico de Santiago de Cuba". Tesis en opción al título de Doctora en Ciencias Económicas, Santiago de Cuba, Cuba.

- Colectivo de autores. (2005): "Análisis e interpretación de estados financieros". Material de consulta. Programa de Preparación Económica para Cuadros. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), La Habana, Cuba.
- Colectivo de autores. (2002): "Monografía Dirección Estratégica". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Cuba.
- Fisher, L. (2003): "Investigación de mercado". Editorial Mc Graw Hill, México.
- Guerrero Estrada, R. (2009): "Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Militar Industrial Mayor General Ignacio Agramonte y Loynaz". Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Cuba.
- Hernández Gómez, C. (2006): "Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Agencia de Viajes Destinos S.A.". Tesis en opción al título de Máster en Administración y Dirección de empresas, Costa Rica.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002): "Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) ", Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- Morales Guevara, D.J. (2017): "Propuesta de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para Top Travel Costa Rica". Tesis en opción al título de Máster en Administración y Dirección de empresas, Costa Rica.
- Nogueira Rivera, D. (2005): Cuadro de mando integral usado en hotelería. Caso GET Varadero. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/cuadro-de-mando-integral-usado-en-hoteleria-caso-get-varadero/>. Consultado en 20/08/2020.
- Pérez Campaña, M. (2005): "Contribución al Control de Gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras". Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Cuba.
- Rivero Hernández, M. (2018): Matriz FODA herramienta para la estrategia. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/324991460>. Consultado en 15/06/2020.
- Rizo Martí, K. (2009): "Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la comercialización del Complejo 26 de Julio Oeste, Sucursal CIMEX Santiago de Cuba". Tesis en opción al título de Licenciada en Economía, Cuba.

- Rodriguez Echevarría, G. & Dotres Llera, L. (2016): "Implementación del Cuadro de Mando Integral en el CIGET Pinar del Río". Congreso Internacional de Información INFO 2016, Cuba.
- Ruano Ortega, E. (2005): "Modelo para la gestión del Sistema Logístico de organizaciones comerciales de la Corporación CIMEX S.A. Aplicación en la Sucursal Santiago de Cuba". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Cuba.
- Sánchez Gutiérrez, M., González Pérez, M. & Valdés García, C.: "Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Eléctrica Pinar del Río". En Revista Científica Avances, Volumen 18, No.4, 2016, p. 345-353.
- Suárez Castellano, Y. (2013): "Procedimiento para la formulación de estrategias comerciales en la Agencia de Viajes Cubatur Santiago de Cuba". Tesis en opción al título de Máster en Administración de Negocios, Cuba.
- Urarte, M. (1994): "Gestión de Stock". Universidad de Barcelona, España.
- Vicuña López, M. (2013): "Implementación de un plan estratégico y configuración de un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en CAZHUMA TOURS CIA. LTDA.". Tesis en opción al título de Máster en Administración de empresas, Ecuador.

#### Apéndice 1

Cuestionario del software Decisiones para la creación del grupo de expertos

I. Marque con una X si considera usted que posee los atributos siguientes para participar como experto de la Agencia de Viajes.

1. Conocimiento \_\_\_\_\_
2. Competitividad \_\_\_\_\_
3. Disposición \_\_\_\_\_
4. Profesionalidad \_\_\_\_\_
5. Actualización \_\_\_\_\_
6. Capacidad \_\_\_\_\_
7. Colectivista \_\_\_\_\_
8. Experiencia \_\_\_\_\_
9. Intuición \_\_\_\_\_

## 10. Creatividad \_\_\_\_\_

II. Evalúe usted los elementos siguientes relacionados con su currículum:

Elementos	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimiento del trabajo en su país			
Conocimiento del trabajo en el extranjero			
Consulta bibliográfica			
Cursos de actualización			

## Apéndice 2

Encuesta de motivación y satisfacción laboral.

Estimado trabajador:

El Ministerio de Turismo está realizando un estudio sobre diferentes aspectos de interés. Le pedimos que marque con una X en la casilla que refleje su grado de satisfacción con los elementos relacionados. No es necesario escribir su nombre, solo nos interesa su más sincera respuesta.

Muchas gracias por su colaboración.

Indicadores	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Ni satisfactorio ni insatisfactorio	Insatisfactorio	Muy insatisfactorio
1. Condiciones de trabajo					
1.1 Mobiliario					
1.2 Iluminación					
1.3 Materiales y medios de trabajo					
1.4 Horario					
1.5 Transporte					
1.6 Alimentación					
1.7 Uniforme					

1.8 Medios de protección, seguridad y salud laboral					
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo					
3. Tus compañeros de trabajo					
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho					
5. Tu superior inmediato					
6. Tu puesto de trabajo					
7. Compensación y estimulación					
7.1 Tu salario					
7.2 Otras formas de compensación					
7.3 Estimulación moral					
7.4 Estimulación material					
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades					
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa					
10. Tus posibilidades de promover					
11. Tus posibilidades de superarte					
12. El modo en que tu empresa está gestionada (improvisación, urgencia)					
13. Posibilidades que					

tienes para participar en la búsqueda de soluciones y toma de decisiones					
14. El compromiso del colectivo con la organización					
15. Equidad e igualdad en el trato a los trabajadores					
16. La comunicación en tu empresa					

Apéndice 3

Modelo general de la ficha de los indicadores.

Perspectiva		
Nombre	Requiere la descripción del indicador y su identificador.	
Descripción	Aporta elementos que describen el indicador y la función que cumple en el proceso.	
Interpretación	Aporta información sobre la interpretación del indicador en dependencia de sus magnitudes y rango.	
Forma de cálculo	Requiere la ecuación o forma de cálculo del indicador, donde se detallen las operaciones matemáticas entre los términos o variables.	
Términos	Identificar y describir los términos y variables.	
Características	Periodicidad	Periodo o frecuencia en la que se debe recolectar y analizar el indicador (Mensual, Trimestral, Anual ).
	Fuente de Información	Área o departamento responsable de emitir el indicador.
	Nivel de	Indica los niveles en los que debe analizarse.

	desagregación	
	Unidades y forma de representación	Identifica la exactitud o nivel de precisión matemática en que se presenta.

Tabla 1

*Escala de medida que se emplea en el Método de Jerarquización de Saaty.*

a <sub>ij</sub> vale	cuando el criterio i, al compararlo con j, es
1	igualmente importante
3	ligeramente más importante
5	notablemente más importante
7	demostrablemente más importante
9	absolutamente más importante

Fuente: (Barba-Romero, S. y Pomerol, J.C., 1997).

Tabla 2

*Escala de Likert.*

Evaluación	Muy Mala	Mala	Media	Buena	Muy Buena
Puntos	1	2	3	4	5

Tabla 3

*Matriz de evaluación de los competidores.*

	Puntuación competidores				
Indicadores	1	2	3	4	n
1	E11	E12	E13	E14	E1n
2	E21	E22	E23	E24	E2n
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
m	Em1	Em2	Em3	Em3	Emn

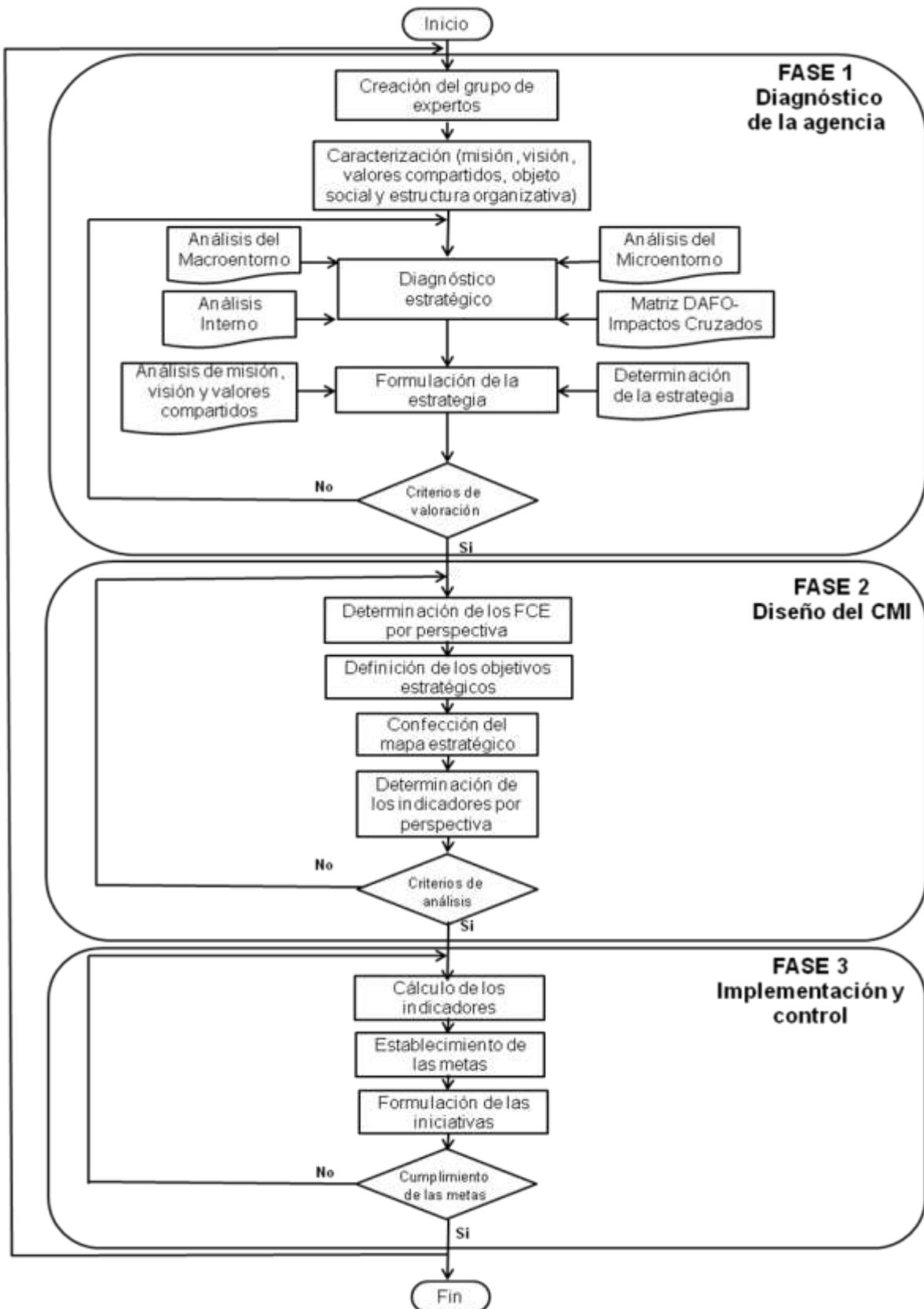
Tabla 4

*Matriz de Análisis Diferencial Competitivo.*

Indicadores	Peso específico	Ponderación competidores		
		1	2	n
1	P1	$P1 \cdot E11$	$P1 \cdot E12$	$P1 \cdot E1n$
2	P2	$P2 \cdot E21$	$P2 \cdot E22$	$P2 \cdot E2n$
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
m	Pm	$Pm \cdot Em1$	$Pm \cdot Em2$	$Pm \cdot Emn$
Total	1	PE1	PE2	PEn
Ranking				

Figuras

Figura 1. Procedimiento para el diseño del CMI de una Agencia de Viajes



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Matriz DAFO de Impactos Cruzados.

		Oportunidades					Amenazas					Puntuaciones Totales
		O1	O2	O3	O4	On	A1	A2	A3	A4	An	
Fortalezas	F1	Se evalúa en qué medida la fortaleza permite aprovechar la oportunidad. (+)					Se evalúa en qué medida la fortaleza permite disminuir el efecto de la amenaza. (+)					Permiten visualizar las fortalezas más importantes.
	F2											
	F3											
	F4											
	Fn											
Debilidades	D1	Se evalúa en qué medida la debilidad no permite aprovechar la oportunidad. (-)					Se evalúa en qué medida la debilidad potencia el efecto de la amenaza. (-)					Permite visualizar las debilidades que más dañan a la organización.
	D2											
	D3											
	D4											
	Dn											
Totales	Permite conocer las oportunidades que pueden aprovecharse más.					Permite conocer las amenazas que más dañan a la organización.						

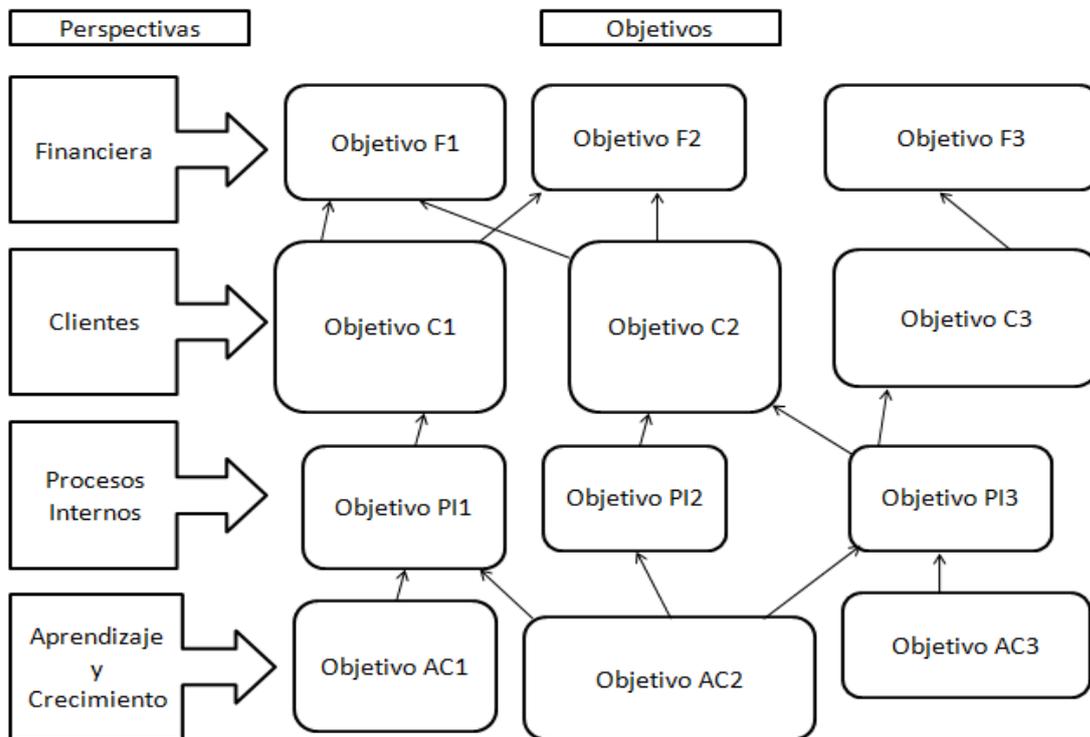
Fuente: Colectivo de autores, 2002.

Figura 3. Estrategias del análisis DAFO.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<b>Ofensiva</b> (MAXI – MAXI)	<b>Defensiva</b> (MAXI – MINI)
Debilidades	<b>Reorientación</b> (MINI – MAXI)	<b>Supervivencia</b> (MINI – MINI)

Fuente: Colectivo de autores, 2002.

Figura 4. Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia.