

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CLASE MUNDIAL PARA LA MEDICIÓN DEL DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO EN EL ECUADOR

Ing. Carla Andrade Arteaga, MGS¹
Docente de la Universidad de Guayaquil
carla.andradea@ug.edu.ec

Ing. Clara Cabrera Jara, MBA²
Docente de la Universidad de Guayaquil
clara.cabreraj@ug.edu.ec

Ing. Bárbara Sambonino García, MGS³
Docente de la Universidad de Guayaquil
lourdes.samboninog@ug.edu.ec

Ing. Pedro Avilés Almeida, MGS⁴
Docente de la Universidad de Guayaquil
pedro.avilesal@ug.edu.ec

Ing. Guido Poveda Burgos, MBA⁵
Docente de la Universidad de Guayaquil
guido.povedabu@ug.edu.ec

Resumen

El turismo representa la industria de más alto crecimiento con respecto de un mismo período con respecto al otro, generando ingentes recursos económicos y fortaleciendo las economías locales, integrando cada vez más personas en edad económicamente activa al sector, representando oportunidades de trabajo renovables y constante evolución.

A pesar de los ingresos económicos y la aparición de nuevas empresas como agentes económicos y generación de nuevos empleos, el desarrollo sostenible se lo viene midiendo de una manera que no se encuentra debidamente documentada más allá del número de turistas que visitan algún país o ciudad, su contribución al PIB, y otros indicadores turísticos, es importante organizar de una mejor manera los resultados obtenidos, y transformar toda la información en algo más que simple datos, a información con valor agregado para la toma de decisiones y aseguramiento de que las cosas se están haciendo bien.

Para el efecto se propone la implementación del cuadro de mando integral que es una herramienta de clase mundial para registrar mediante un banco de indicadores el comportamiento real de la actividad turística y tomar los ajustes que sean requeridos para el

¹ Docente de la Universidad de Guayaquil; Magister en Economía y Dirección de Empresas, Doctorando en Administración y Dirección de Empresas

² Docente de la Universidad de Guayaquil; Magister en Administración y Dirección de Empresas, Doctorando en Planificación Pública y Privada

³ Docente de la Universidad de Guayaquil; Magister en Comercio Exterior mención Gestión Aduanera, Doctorando en Planificación Pública y Privada

⁴ Docente de la Universidad de Guayaquil; Magister en Educación Superior, Doctorando en Ciencias Sociales mención Gerencia

⁵ Docente de la Universidad de Guayaquil; Magister en Administración y Dirección de Empresas, Doctorando en Administración de Empresas, y Candidato a Doctor en Administración Gerencial

aseguramiento y desarrollo constante del sector turístico en el Ecuador, así como la mejora continua y aseguramiento de los servicios.

Dentro de la oferta exportable de servicios, el turismo conjuga el comercio y medio ambiente como los mecanismos articulados y sistematizados para ofertar una innumerable gama de productos al mercado nacional o internacional, siendo la creación de empleo unos de los beneficios internos que todos los países buscan para el fortalecimiento y reactivación de las economías, especialmente ante el impacto de la crisis mundial por el coronavirus COVID-19.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, desarrollo sostenible, turismo, creación de empleo, comercio y medio ambiente

Código JEL: M50, Q01, L83, J23, F18

Abstract

Tourism represents the industry with the highest growth compared to the same period with respect to the other, generating huge economic resources and strengthening local economies, integrating more and more people of economically active age into the sector, representing renewable job opportunities and constant evolution.

Despite the economic income and the appearance of new companies as economic agents and the generation of new jobs, sustainable development has been measured in a way that is not properly documented beyond the number of tourists visiting a country or city, its contribution to GDP, and other tourism indicators, it is important to better organize the results obtained, and transform all information into more than just data, to information with added value for decision-making and ensuring that things are done. they are doing well.

For this purpose, the implementation of the balanced scorecard is proposed, which is a world-class tool to record the real behavior of tourism activity through a bank of indicators and make the adjustments that are required for the assurance and constant development of the tourism sector in Ecuador, as well as the continuous improvement and assurance of services.

Within the exportable supply of services, tourism combines trade and the environment as articulated and systematized mechanisms to offer an innumerable range of products to the national or international market, with job creation being one of the internal benefits that all countries seek for the strengthening and reactivation of economies, especially in the face of the impact of the world crisis caused by the coronavirus COVID-19.

Keywords: Balanced scorecard, sustainable development, tourism, job creation, trade and environment

JEL code: M50, Q01, L83, J23, F18

Introducción:

A raíz de la revolución industrial en el siglo XIX se da origen al turismo como una consecuencia de este, donde la gente se desplaza buscando oportunidades de descanso, cultura, salud ocio, etc. aunque también hay claros antecedentes históricos.

Antiguamente desde la Grecia antigua y el imperio romano, la gente viajaba miles de kilómetros para ser partícipe de importantes eventos culturales, deportivos, políticos, etc.

Siendo los desplazamientos más destacados los que se realizaban con motivo de asistir a los juegos olímpicos en la ciudad de Olimpia, donde miles de personas acudían y se mezclaban religión y deporte. También existían peregrinaciones religiosas, como las que se dirigían a los oráculos de Delfos y de Dódona.

En el Ecuador, se puede decir que el turismo de manera formal inicia en el gobierno de Isidro Ayora en 1930 mediante la creación de un reglamento que facilitaba el ingreso a los viajeros al país. En 1934 y 1936 el gobierno toma como reserva a especies de flora y fauna de Galápagos, siendo así el general Alberto Enrique Gallo, crea la ley de exterior denominada ley turismo, entregaba una ID al turista.

No es sino hasta mediados del siglo XIX, ya constituidos como república en que el Ecuador da inicio al turismo de una manera masiva, incentivando el movimiento de personas a nivel nacional e internacional con la intención de conocer nuestras maravillas naturales que hasta el día de hoy reciben constantes elogios en la comunidad internacional. Caiza, R., & Molina, E. (2012) indican:

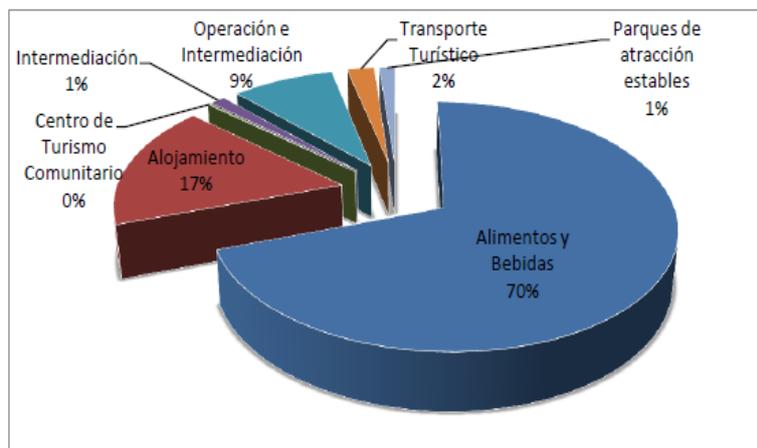
A partir de la segunda mitad del siglo XIX, en Ecuador se inicia una corriente de montañismo en todo el país es así que en 1872 se corona el Cotopaxi, en 1880 el Chimborazo, el Cayambe, el Antisana, Illinizas, Sincholagua, Guagua Pichincha, Sara Urcu, Cotacachi, Carihuairazo, en 1929 se llegó a la cumbre del Sangay. El andinista más representativo de esta época Edward Whimper que escaló las elevaciones más importantes del Ecuador. Además, se debe mencionar a Wilsalhelm Reiss y el colombiano Ángel Escobar, otros escaladores que desempeñaron un papel importante al escalar por primera vez el Cotopaxi. (p.18)

En este período de la historia se puede distinguir varios gobiernos que se destacaron por su labor y el apoyo a esta nueva actividad económica, el turismo, gobiernos como el García Moreno o Eloy Alfaro apuntalaron las bases de un sistema turístico que se desarrollaría mucho tiempo después, ya que ellos se preocuparon por realizar una especie de promoción turística en el exterior, en el caso de García Moreno en sus múltiples acercamientos al gobierno francés crearon una imagen de un país diverso y la construcción del ferrocarril consolidó la misma. El caso de Eloy Alfaro y su idea de unificar

al país trajo consigo múltiples avances en política exterior ya que en el extranjero como lo cuenta la historia al momento de la propuesta de la construcción del tren con Archer Harman se habló de Ecuador como un pequeño paraíso de clima tropical, con diversidad cultural y natural. (p. 19)

El turismo en el Ecuador es una importante fuente generadora de empleo para miles de personas relacionadas directamente con la actividad, y es además un sector que aglomera una gran variedad de productos y servicios coyunturales que se suman a la generación de recursos de una manera sostenible dadas las condiciones climáticas y naturales del país.

Actividades turísticas en el Ecuador



Fuente: Catastro de establecimientos turísticos 2018 - MINTUR

Partiendo de aquella realidad, las comunidades autóctonas del Ecuador, cada vez tienen una mayor participación en las operaciones turística para visitantes nacionales y extranjeros, modificando su tradicional medio de vida, desarrollando otras actividades complementarias o sustitutivas a lo radiocanal como un mecanismo para generar mayores ingresos y aseguramiento de la sostenibilidad de su entorno natural. Condor Bermeo, V. (2018): señalan:

En cuanto al desarrollo local se considera como un método que permita la transformación de una comunidad o destino a través de sus recursos como atractivos naturales o culturales que benefician a la población local mediante la generación de empleos y fuentes de ingresos considerando la conservación de su patrimonio natural y cultura.

Así también Paz Ríos hace énfasis de las estrategias de comercialización del turismo con criterios de sostenibilidad, considerando la repercusión que trae consigo el incremento de turistas/visitantes al sector en desarrollo. (p. 2)

Balanza turística

Año	Ingreso de divisas por turismo MM USD	Egreso de divisas por turismo MM USD	Saldo
2010	786,6	863,4	-76,8
2011	849,7	916,5	-66,8
2012	1038,7	943,6	95,1
2013	1251,2	988,2	263
2014	1487,2	989,8	497,4
2015	1557,4	993,9	563,5
2016	1449,3	1034,1	415,2
2017	1554,2	1085,5	468,7
2018	1878,6	1043,4	835,2

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Coordinación General de Estadística e Investigación

Así como el turismo se presenta como la empresa que tiene la mayor capacidad de generación de nuevos empleos y aseguramiento de modelos productivos sostenibles para el Ecuador sustentado en su belleza natural y estratégica posición geográfica, los resultados se centran en una sola representación numérica, sea esta por el PIB o el registro estadístico relacionada con al entrada y salida del país por turistas extranjeros, todo esto está bien, pero lastimosamente no hay un verdadero control estratégico desde las altas esferas del estado por intermedio del Ministerio de Turismo del Ecuador o desde cada una de las operadoras turísticas que operan en el país con un alineamiento estratégico a metas medibles mediante un banco de indicadores financieros y no financieros, así como las perspectivas de este. Tal como se demuestra en la balanza comercial tomada del plan estratégico institucional del Ministerio de Turismo del Ecuador.

Para el efecto se plantea la necesidad de la elaboración de un cuadro de mando integral que permita realizar mediciones con mayor valor agregado y que se pueda controlar la fluctuación de los indicadores para tomar decisiones estratégicas que corrijan alguna desviación percibida.

Al respecto de la importancia de contar con el cuadro de mando integral (CMI) como una herramienta de información, más que de control se tiene información útil, confiable y oportuna para realizar los ajustes que sean necesarios para la toma de decisiones. Corbo, Y. A., & Biasone, A. M. (2018) mencionan:

Es interesante destacar que, en este contexto referido a espacios públicos, la importancia de la voluntad política adquiere un rol fundamental para asegurar la potencialidad de esta herramienta de gestión a fin de proporcionar continuidad al desarrollo turístico de un territorio. En ocasiones, “cuando se trata de destinos turísticos, el CMI puede basarse en las directivas del plan estratégico de turismo del lugar en caso de que cuente con uno” (Vega Falcón, 2015) y por ello el desarrollo de una adecuada estrategia común se

convierte en una necesidad imperiosa para el progreso, supervivencia y continuidad de los destinos turísticos, con vistas a crearle una ventaja competitiva. Uno de los ámbitos dentro del sector público donde la incorporación de este modelo de gestión es más reciente es en el manejo de áreas protegidas estatales (Torres Matobelle, 2009) y en la creación de una marca turística (Guamán Bravo, 2016). También pueden hallarse trabajos aplicados a la gestión diaria de un organismo público de turismo local (Ramírez, 2000). (p.8)

Modelo metodológico de un cuadro de mando integral



Fuente: <https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico/9-implementacion-de-la-estrategia/f-cuadro-de-mando-integral>

Metodología

Según Sierra 1995, para proceder a realizar la presente investigación aquí presentada, se recurrió al método científico, lo que facilitó el entendimiento del comportamiento de los diversos fenómenos de la realidad indagada, sustentando los resultados obtenidos en el conocimiento del entorno turístico del Ecuador.

Seguidamente, Sampieri menciona que: una buena investigación es aquella que disipa dudas con el uso del método científico, es decir, clarifica las relaciones entre variables que afectan al fenómeno bajo estudio; de igual manera, planea con cuidado los aspectos metodológicos, con la finalidad de asegurar la validez y confiabilidad de sus resultados. Respecto de la forma de abordar un fenómeno, ya sea cualitativa o cuantitativamente, existe un debate muy antiguo que, no obstante, no llega a una solución satisfactoria. Algunos investigadores consideran tales enfoques como modelos separados, pues se basan en supuestos muy diferentes acerca de cómo funciona el mundo, cómo se crea el conocimiento y cuál es el papel de los valores.

Desarrollo

Las Naciones Unidas, emite la Agenda 2030 y los objetivos de Desarrollo sostenible en el mes de septiembre del año 2015, aprobada por unanimidad por todos los países miembros, estableciendo así una visión transformadora enrumbada hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de todos los países que la conforman, suscribiendo un acta donde se registran los 17 objetivos con metas e indicadores establecidos lograr hasta el año 2030.

Este instrumento o guía universal si cabe la oportunidad de llamarlo así, establece la hoja de ruta a seguir por la utopía del bien común, haciendo un llamado a todos los sectores de la sociedad, así como también a un mayor involucramiento de los gobiernos en un proceso permanente mejora y desarrollo con total apego a los derechos humanos.

Citando textualmente los siguientes objetivos que en el contenido de sus indicadores se vinculan directamente con el turismo son:

Objetivo # 8 Trabajo decente y crecimiento económico:

Aproximadamente la mitad de la población mundial todavía vive con el equivalente a unos 2 dólares de los Estados Unidos diarios, y en muchos lugares el hecho de tener un empleo no garantiza la capacidad para escapar de la pobreza. Debemos reflexionar sobre este progreso lento y desigual, y revisar nuestras políticas económicas y sociales destinadas a erradicar la pobreza.

La continua falta de oportunidades de trabajo decente, la insuficiente inversión y el bajo consumo producen una erosión del contrato social básico subyacente en las sociedades democráticas: el derecho de todos a compartir el progreso. La creación de empleos de calidad seguirá constituyendo un gran desafío para casi todas las economías más allá de 2015.

Para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente. También tendrá que haber oportunidades laborales para toda la población en edad de trabajar, con condiciones de trabajo decentes.

Objetivo # 12 Producción y consumo responsable

El consumo y la producción sostenibles consisten en fomentar el uso eficiente de los recursos y la eficiencia energética, infraestructuras sostenibles y facilitar el acceso a los servicios básicos, empleos ecológicos y decentes, y una mejor calidad de vida para todos. Su aplicación ayuda a lograr los planes generales de desarrollo, reducir los futuros costos económicos, ambientales y sociales, aumentar la competitividad económica y reducir la pobreza.

El objetivo del consumo y la producción sostenibles es hacer más y mejores cosas con menos recursos, incrementando las ganancias netas de bienestar de las actividades económicas mediante la reducción de la utilización de los recursos, la degradación y la contaminación durante todo el ciclo de vida, logrando al mismo tiempo una mejor calidad de vida. En ese proceso participan distintos interesados, entre ellos empresas, consumidores, encargados de la formulación de políticas, investigadores, científicos, minoristas, medios de comunicación y organismos de cooperación para el desarrollo.

También es necesario adoptar un enfoque sistémico y lograr la cooperación entre los participantes de la cadena de suministro, desde el productor hasta el consumidor final. Consiste en involucrar a los consumidores mediante la sensibilización y la educación sobre el consumo y los modos de vida sostenibles, facilitándoles información adecuada a través de normas y etiquetas, y participando en la contratación pública sostenible, entre otros.

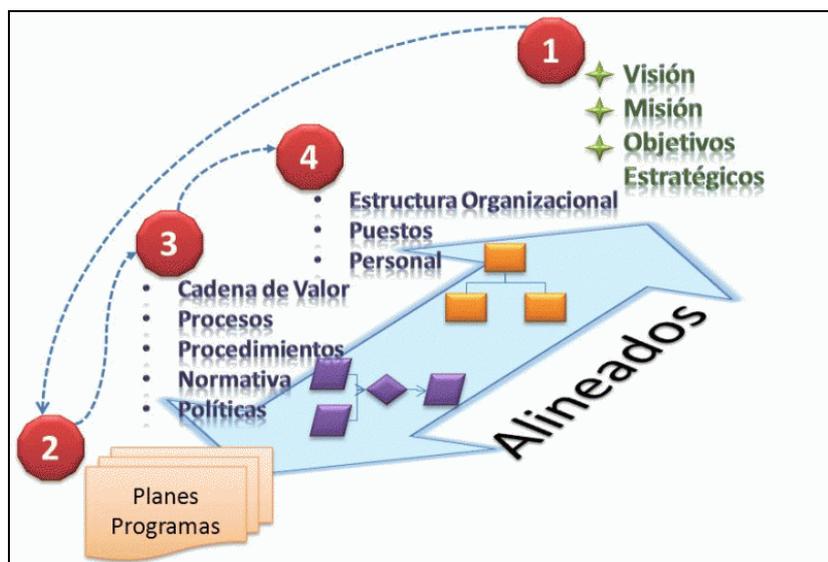
Objetivo # 14 Vida submarina

Los océanos del mundo —su temperatura, química, corrientes y vida— mueven sistemas mundiales que hacen que la Tierra sea habitable para la humanidad.

Nuestras precipitaciones, el agua potable, el clima, el tiempo, las costas, gran parte de nuestros alimentos e incluso el oxígeno del aire que respiramos provienen, en última instancia del mar y son regulados por este. Históricamente, los océanos y los mares han sido cauces vitales del comercio y el transporte.

La gestión prudente de este recurso mundial esencial es una característica clave del futuro sostenible.

Modelo de alineamiento estratégico



Fuente: <https://www.pinterest.com/pin/795589090395268421/>

Observaciones respecto a los objetivos e indicadores

Las metas e indicadores se encuentran plenamente identificados en cada uno de los objetivos estratégicos que se enlazan estratégicamente a la sostenibilidad del sector turístico.

Trazan los resultados producto del consenso global con el que se elaboraron por espacio de muchos años para su aprobación y puesta en marcha hasta el día de hoy, tal y como los conocemos, sin que a pesar de los efectos externos producto de la pandemia causada por el nevo coronavirus COVID-19, estos no han sufrido modificación alguna

La relevancia y alineamiento estratégicos corresponden a la realidad observada desde antes de su aprobación en el año 2015, donde pensando el peor de los escenarios como guerras, desastres naturales o hecatombes económicas, así como enfermedades y plagas, el panorama actual no fue contemplado para la elaboración de un plan de contingencia que permita los resultados esperados.

Las metodología, presupuestos desarrollo de procesos, identificación de clientes, la preparación el talento humano en todas las áreas vinculadas con el turismo, desde las entidades gubernamentales hasta los grandes conglomerados turísticos, así como demás proveedores de cada sector y segmento, incluso el más sencillo de los porteros de un establecimiento o un taxista no tienen ni siquiera identificado el alineamiento estratégico ni el aporte de la capacidad por persona que participa de este sector que representa aproximadamente el 6% del empleo en el Ecuador, con la complicación que tampoco el plan estratégico que actualmente posee el Ministerio de turismo del Ecuador provee claridad en su concepto.

Aunque en el Plan estratégico institucional del Ministerio de Turismo del Ecuador, se menciona los Objetivos de desarrollo sostenible, y que en teoría el contenido del documento institucional mencionado se articula a la agenda para el desarrollo 2030, una vez realizado el análisis exhaustivo del mismo se determina que la realidad es otra, terminando en un instrumento sin valor agregado más allá de un manual metodológico y sin claridad para la materialización del mismo, incluso dentro del diagnóstico situacional se menciona Desconocimiento y/o ineficiencia en la aplicación de la normativa turística vigente por parte de los prestadores de servicios y GAD.

Esta comprobado que el cuadro de mando integral es una herramienta de clase mundial, que más allá de proporcionar un control absoluto sobre las perspectivas de la empresa en cuestión este proporciona información basada en indicadores de gestión alienados y balanceados de tal manera que provea los lineamientos a seguir para lograr los objetivos deseados.

La optimización de recursos, el adiestramiento y especialización del personal con respecto a los procesos claves para brindar el más alto nivel de satisfacción en la prestación de servicios

turísticos y satisfacer los intereses de los directivos públicos y /o privados son entre otras las principales virtudes que esta herramienta provee.

Con todo esto el cuadro de mando integral es la respuesta a la generación de información para la toma de decisiones que permitan un desarrollo sostenible por cuanto además de optimizar el control financiero y recursos que se invierten en la generación de productos o servicios mediante el desarrollo de los procesos en cada una de las diferentes perspectivas, se consigue la retroalimentación de la satisfacción de los turistas por los servicios recibidos, que al final de toda la cadena logística y productiva es lo que garantiza el crecimiento del sector y de todas las demás industrias y servicios que de él se pudieran generar. Béjar, M. (2016) indica:

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. Esta herramienta mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y el crecimiento; permitiendo que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (p. 9)

Conclusiones

Es innegable el impacto nefasto y negativo que ha recibido el sector turístico en el Ecuador a causa de la pandemia generada a causa del coronavirus COVID-19, complicando la sostenibilidad del sector y los empleos que de este dependen, siendo aproximadamente más del 6% de las personas en edad económicamente activa los afectados directa e indirectamente.

Sin embargo, también es positivo, al menos en materia financiera los ingresos que hasta antes de la declaración de la pandemia ha venido presentado el sector turístico, esto debido principalmente por su atractivo natural y robusta naturaleza que lo convierte en destino de miles de turistas internacionales cada año.

La falta de solidez respecto a las políticas de estado por parte del Ministerio de turismo del Ecuador, muchas veces deja mucho que desear en cuanto al margen de operaciones y actividades turísticas desarrolladas por el sector privado.

La contribución que hace el turismo al PIB sobrepasa el 5% que es una cifra de considerable nivel dentro de la oferta exportable de servicios de Ecuador hacia el mundo, y en nuestra economía dolarizada es fundamental el fortalecimiento de este flujo de dinero.

El plan estratégico del Ministerio de turismo del Ecuador es un instrumento más de carácter administrativo y didáctico antes que un facilitador al sector dentro de la finalidad que este debe poseer.

Así mismo este hace mención a los Objetivos # 8, 12 y 14 de la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 de las Naciones Unidas, pero sin alinear de manera estratégica un verdadero modelo que permita medir el logro de los mismos desde lo micro hasta lo macro.

Si bien es cierto los indicadores de los Objetivos # 8, 12 y 14 de la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 de las Naciones Unidas se encuentran descritos en el documento en mención, cada país debería tener los procesos y subindicadores para demostrar el cumplimiento de estos, evidenciándose que el organismo gubernamental previamente mencionado no posee tal información.

No se puede hablar de un verdadero modelo de desarrollo sostenible ni no existe el control y evaluación de los resultados más allá de los indicadores financieros, disponibilidad hotelera, ingreso y salida de turistas entre otros, si no se mide y registra el grado de satisfacción de estos respecto al servicio recibido, e ahí la clave para el crecimiento.

Es fundamental desarrollar el cuadro de mando integral como la herramienta de clase mundial para la medición, y evaluación del desarrollo sostenible del sector turístico en el Ecuador con su respectivo banco de indicadores y su alineamiento estratégico con Objetivos # 8, 12 y 14 de la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 de las Naciones Unidas.

La elaboración del cuadro de mando integral deberá ser realizado con la participación de la academia, representantes del sector turístico privado y el Ministerio de turismo del Ecuador, de tal manera que se convierta en la herramienta estratégica requerida para medir de manera consistente el desarrollo sostenible del sector, sin que este sea una camisa de fuerza o un instrumento netamente administrativo y didáctico como lo es en la actualidad.

Referencias bibliográficas

Béjar, M. (2016). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la toma de decisiones (Doctoral dissertation).

Caiza, R., & Molina, E. (2012). Análisis histórico de la evolución del turismo en territorio ecuatoriano. RICIT: Revista Turismo, Desarrollo y Buen Vivir, (4), 6-24.

Condor Bermeo, V. (2018). Turismo y desarrollo sostenible. Fundamentación teórica para la construcción de un modelo de desarrollo turístico. Revista Universidad y Sociedad, 10(2), 47-52.

Corbo, Y. A., & Biasone, A. M. (2018). Aportes del cuadro de mando integral a la mejora de la gestión pública de turismo. Realidad. Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET), 16(2), 36-51.

<https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico/9-implementacion-de-la-estrategia/f-cuadro-de-mando-integral>

<https://www.pinterest.com/pin/795589090395268421/>

López Benegas, C. F. (2019). Plan estratégico de turismo sostenible articulado a la agenda de desarrollo local de la parroquia Río Negro, cantón Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua.

Ministerio de turismo del Ecuador plan nacional de turismo 2020