

# UCUENCA

## Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera de Hotelería

### **Plan estratégico para hoteles de tres estrellas, basado en el *Balanced Scorecard*: caso Hotel Azul de la Plaza**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Hotelería

#### **Autores:**

Jessica Camila Mora Mogrovejo

Vanessa Gabriela Ordoñez Crespo

#### **Director:**

Segundo Amador Freire Chaglla

ORCID:  0000-0002-5558-174

**Cuenca, Ecuador**

2023-10-31

## Resumen

Esta investigación se centró en desarrollar un plan estratégico basado en el enfoque *Balanced Scorecard* para hoteles de tres estrellas, tomando el Hotel Azul de la Plaza en Cuenca, Ecuador, como estudio de caso. La metodología abarcó una evaluación integral del hotel, identificando sus fortalezas y áreas de mejora, formulando metas estratégicas y construyendo un mapa estratégico utilizando el *Balanced Scorecard*. Asimismo, luego de una evaluación mundial de los factores involucrados al *Balanced Scorecard* se pudo reducir los indicadores aplicables al alojamiento a: aumento de rentabilidad e inversión, mejora de satisfacción de clientes, reducción de tiempos de acción en el personal, capacitación y manejo del personal e indicadores de cumplimiento de objetivos. Los resultados clave incluyeron la detallada identificación de ventajas y desafíos del hotel, la creación de metas estratégicas para optimizar su desempeño y la representación visual concisa de estas metas y tácticas en el mapa estratégico. Se propusieron indicadores de gestión para monitorear el rendimiento y se presentaron recomendaciones concretas para mejorar la calidad del servicio y la rentabilidad. En conclusión, este estudio resalta la pertinencia del *Balanced Scorecard* en la gestión estratégica de hoteles tres estrellas, mostrándolo como una herramienta versátil para alinear objetivos, medir desempeño y mejorar áreas cruciales como finanzas y gestión del personal. La adaptación al Hotel Azul de la Plaza demuestra su aplicabilidad real, y su estructura jerárquica subraya la necesidad de alineación en todos los niveles.

*Palabras clave:* hoteles 3 estrellas, Balanced Scorecard, plan estratégico



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

### Abstract

**Purpose:** To apply a Balanced Scorecard methodology to a medium-sized lodging establishment to help improve the following areas: financial, customers, operations and continuous improvement. **Objective:** To design a strategic plan based on the Balanced Scorecard for the Azul de la Plaza hotel. **Methodology:** A comprehensive assessment of the hotel is carried out, identifying its strengths and areas for improvement, formulating strategic goals and building a strategic map using the Balanced Scorecard. Also, after a global evaluation of the factors involved in the Balanced Scorecard, the indicators applicable to the hotel were reduced to: increase in profitability and investment, improvement in customer satisfaction, reduction in personnel action times, personnel training and management, and indicators of compliance with objectives. **Results:** The hotel's advantages and challenges were identified, the creation of strategic goals to optimize its performance and the concise visual representation of these goals and tactics in the strategic map. Management indicators were proposed to monitor performance and concrete recommendations were presented to improve service quality and profitability. **Conclusion:** This study highlights the relevance of the Balanced Scorecard in the strategic management of three-star hotels, showing it to be a versatile tool for aligning objectives, measuring performance and improving crucial areas such as finance and personnel management. The adaptation to the Hotel Azul de la Plaza demonstrates its real applicability, and its hierarchical structure underlines the need for alignment at all levels.

**Keywords:** *3-star hotels, balanced scorecard, strategic plan*



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

## Índice de contenido

Resumen .....	2
Abstract .....	3
Índice de tabla .....	7
Índice de figuras .....	8
Índice de anexos.....	9
Agradecimientos.....	10
Dedicatoria .....	11
Introducción.....	12
Capítulo 1: Fundamentación teórica.....	15
1.1. Balanced Scorecard dentro de las organizaciones hoteleras.....	15
1.1.1. Conceptualizaciones y evolución del Balanced Scorecard dentro de las organizaciones hoteleras .....	15
1.1.2. Ámbitos de análisis del Balanced Scorecard.....	24
1.1.3. Indicadores del Balanced Scorecard aplicables para un hotel .....	30
1.2. Método de implementación del Balanced Scorecard en el área Hotelera .....	33
1.2.1. Formulación de la estrategia.....	33
1.2.2. Establecimiento de objetivos (corto, mediano, largo plazo) .....	34
1.2.3. Diseño del formato del Balanced Scorecard.....	36
1.2.4. Asignar Responsabilidades.....	36
1.2.5. Establecimiento de sistemas de medición de indicadores .....	36
1.2.6. Comprobación de operación .....	37
1.2.7. Mejora continua .....	38

1.3. Turismo y el área hotelera .....	38
1.3.1. Normativa sobre el área hotelera .....	41
1.3.2. Estructura hotelera .....	42
1.3.3. Indicadores para actividades hoteleras .....	45
Capítulo II. Descripción del hotel Azul de la Plaza .....	48
2.1. Metodología para la descripción .....	48
2.1.1. Instrumento de recolección de datos.....	49
3.1. Antecedentes .....	53
3.1.1. Breve historia del nacimiento del hotel.....	53
3.1.2. Actividad económica.....	54
3.1.3. Visión y Misión.....	55
3.1.4. Valores compartidos .....	56
3.1.5. Estructura jerárquica.....	57
3.1.6. Estructura operativa.....	57
Capítulo III. ....	61
DISEÑO DE BALANCED SCORECARD.....	61
3.1. Diagnóstico de estructura .....	61
3.2. Diagnóstico de ámbitos del Balanced Scorecard.....	62
3.2.1. Ámbito financiero.....	63
3.2.2. Ámbito de perspectiva de clientes.....	64
3.2.3. Ámbito de procesos internos.....	66
3.2.4. Ámbito de crecimiento y aprendizaje.....	68

3.3. Balanced Scorecard Nivel 1 .....	70
3.4. Balanced Scorecard Nivel 2 .....	71
3.5. Balanced Scorecard Nivel 3 .....	77
Conclusiones .....	81
Recomendaciones .....	83
Referencias .....	85
Anexos A .....	10
Anexo B.....	916

## Índice de tabla

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de indicadores .....	21
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de indicadores .....	35
<b>Tabla 3.</b> Estructura general de un hotel .....	44
<b>Tabla 4.</b> Categorías de indicadores .....	50
<b>Tabla 5.</b> Encuesta.....	51
<b>Tabla 6.</b> Escalas de Likert.....	53
<b>Tabla 7</b> Estructura Organizacional .....	62
<b>Tabla 8.</b> Diagnóstico ámbito financiero .....	63
<b>Tabla 9.</b> Diagnóstico perspectiva de clientes.....	65
<b>Tabla 10.</b> Diagnóstico de procesos internos.....	67
<b>Tabla 11.</b> Diagnóstico del ámbito de crecimiento y aprendizajes .....	69

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Estructura jerárquica del hotel Azul de la Plaza .....	57
<b>Figura 2.</b> Estructura de gastos financieros del hotel.....	58

## Índice de anexos

**Anexo A.** Encuesta al administrador del hotel.....910

**Anexo B.** Encuesta a los dueños del hotel.....**¡Error! Marcador no definido.**

### **Agradecimientos**

Al llegar a la etapa final del desarrollo de nuestra tesis es inevitable no sentirnos abrumadas de emociones de satisfacción y alegría por haber culminado con nuestro proyecto. Agradecemos de manera especial al Economista Segundo Amador Freire Chaglla por su confianza y paciencia para direccionarnos en este arduo trabajo, a los docentes y autoridades de la Universidad de Cuenca y de igual forma extendemos nuestra gratitud a la Licenciada Silvana Villa y al Licenciado Edwin Albarracín dueños del Hotel Azul de la Plaza por la apertura y disponibilidad para trabajar con la información y herramientas necesarias para la culminación de este proyecto.

Extendemos nuestro más sincero agradecimiento a Wilmer Padilla, Administrador del Hotel Azul de Plaza por su importante participación y disponibilidad la cual siempre nos brindó sin importar horarios. Por su calidad humana y profesional para responder a todas nuestras inquietudes presentadas a lo largo de este camino, no cabe duda que su apoyo incondicional ha significado el auge una sincera amistad.

### Dedicatoria

Agradezco a Dios por haberme dado a las personas más importantes de mi vida, mis padres y hermanos, quienes me apoyaron y confiaron en mí siempre motivándome cada día a ser la mujer fuerte, humilde y perseverante que soy. Es por ésta razón que he llegado a finalizar este proyecto. A todos ellos les dedico este trabajo porque han formado siempre parte de mí.

*Vanessa Gabriela Ordoñez Crespo*

En éste momento tan importante de mi carrera quiero dedicar todo mi esfuerzo y dedicación, a mi hermosa familia por su apoyo incondicional, a mis padres Camilo y Mirian, a mis hermanos Xavier, Mateo y Esteban, a mis abuelitos Julio y Blanca y de manera especial a mi hijo Alonzo porque su amor me ha hecho querer superarme y buscar un camino de mejoras continuas para nuestra pequeña familia.

*Jessica Camila Mora Mogrovejo*

## Introducción

Actualmente, la actividad hotelera en Ecuador ha cobrado fuerza, especialmente en sus principales urbes, un ejemplo de esto es el crecimiento de este tipo de establecimientos en la ciudad de Cuenca, puesto que, un estudio realizado por Serrano et al. (2019) mencionan que en la actualidad, esta región cuenta con 220 establecimientos dedicados al alojamientos que se distribuyen en: 56% para los hostales, 34% para hoteles, 4% de hoteles boutique, 3% de hostelerías y 2% de apartamentos turísticos u otras modalidades para el alojamiento.

Esta cantidad de alojamientos provoca que la competencia de los establecimientos hoteleros en esta ciudad sea fuerte y que cada vez las organizaciones deban mejorar sus servicios para ganar relevancia en el mercado y superar las expectativas de sus clientes (Luján et al., 2019). Según las aportaciones de Mendoza y Real (2020), una forma de realizar lo mencionado es a través de la aplicación de nuevos sistemas gerenciales que se enfoquen en la implementación de innovación en sus servicios, mejoren su calidad, mantengan la flexibilidad e incrementen la productividad, de esta manera se puede penetrar en los mercados competitivos de mejor manera.

Pese a lo anteriormente mencionado, según Villa et al. (2018) Los sistemas de gestión de los hoteles, especialmente aquellos que pertenecen a un solo dueño o no son parte de una cadena hotelera, suelen utilizar enfoques tradicionales de gestión con estructuras jerárquicas y centralizadas hacia los dueños, presentan productos y servicios que no evolucionan conjuntamente con los nuevos requerimientos de los turistas y que no están enfocados en reducir al máximo los gastos administrativos de los hoteles. Esta situación, ocasiona que las organizaciones hoteleras no puedan expandir sus operaciones en los mercados de alojamiento.

Por otra parte, según las aportaciones de Luis et al. (2020), la actividad turística no solo en Cuenca, sino en el resto del mundo, depende en gran medida de los bienes y servicios que en materia hotelera se brinde a los viajeros, turistas y público en general que procure un alojamiento confortable, accesible y de calidad. Pero, estas dependencias, sólo se generan a través de una correcta implementación de desarrollo logístico, investigación y modelos gerenciales.

Respecto a los modelos gerenciales, Tahniyat y Elbanna (2020), aluden que uno de los sistemas que ha obtenido gran relevancia en las últimas décadas es precisamente el *Balance Scorecard (BS)* que es definido como una herramienta de planificación y dirección que permite enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica en las organizaciones. Este tipo de sistemas son ampliamente utilizados en las gerencias de organizaciones que deben desarrollar sus actividades en mercados ampliamente competitivos, puesto que les permite trazarse metas objetivas y alcanzables en un determinado rango de tiempo y establece de forma clara cuales son los recursos necesarios y el nivel de organización para alcanzar dichas metas (Phillips, 2017).

Por lo anteriormente mencionado, surge la iniciativa de llevar a cabo este estudio, que consiste en elaborar un plan estratégico para hoteles de tres estrellas, basado en el *Balanced Scorecard: Caso práctico Hotel Azul de la Plaza*. Todo esto debido a que se pudo apreciar a través del diagnóstico realizado que, en este hotel ubicado en la ciudad de Cuenca – Ecuador, hay una reducción considerable en su producción y venta, afectando notablemente el desempeño del hotel, motivado principalmente por la reducción del personal y la escasa afluencia de trabajadores.

Este proyecto, tiene relevancia a nivel local, ya que, a través del diseño organizacional que se va a presentar, aportará en la mejora de los servicios hoteleros de este establecimiento y, por ende, mejorar la calidad de los servicios prestados a los turistas, mejora la percepción de visitantes y mejores referencias para la ciudad. Así mismo, el diseño estratégico que se desarrollará tiene relevancia metodológica, puesto que, al mostrar las fases de desarrollo de un nuevo sistema de gestión en un caso real comparado y referenciado en otras propuestas que compartan directrices similares.

Para cumplir éstos propósitos, la investigación pretende diseñar un plan estratégico para hoteles de tres estrellas basado en el Balanced Scorecard. En primer lugar, establece de manera teórica los conceptos relacionados con la planificación estratégica y el BS al alojamiento. En segundo, realizará un diagnóstico de los recursos financieros, humanos, operacionales y organizacionales del Hotel Azul de la Plaza y finalmente elaborará un mapa estratégico del modelo BS, aplicable para establecimientos con estructuras pequeñas

## Capítulo 1: Fundamentación teórica

A continuación, se presenta los elementos teóricos que sustentan el estudio a partir del desarrollo de un conjunto de conceptos e ideas sobre la temática.

### 1.1. **Balanced Scorecard dentro de las organizaciones hoteleras**

El Balanced Scorecard tiene varias definiciones, historia y perspectivas con los cuales abordan los beneficios del uso de esta herramienta en los procesos administrativos de los hoteles.

#### ***1.1.1. Conceptualizaciones y evolución del Balanced Scorecard dentro de las organizaciones hoteleras***

Según Oyewo et al. (2022) el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton a principios de los años noventa. La herramienta proporciona un marco para medir y gestionar el rendimiento de forma equilibrada, centrándose en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos empresariales internos y del aprendizaje y el crecimiento. El Cuadro de Mando Integral ayuda a las organizaciones a alinear sus estrategias, objetivos y medidas con su visión y misión, permitiéndoles supervisar el progreso, identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas.

Asimismo, Hegazy et al. (2022) aluden que, en el sector hotelero, el Cuadro de Mando Integral se utiliza cada vez más como herramienta de gestión y planificación estratégica. Las organizaciones hoteleras utilizan el cuadro de mando integral para traducir sus estrategias en objetivos, medidas, metas e iniciativas específicos, y para comunicarlos a toda la organización. La perspectiva financiera del cuadro de mando

integral ayuda a las organizaciones hoteleras a medir y gestionar sus resultados financieros, como los ingresos, los beneficios y el rendimiento de la inversión. La perspectiva del cliente les ayuda a medir y gestionar la satisfacción, fidelidad y retención de sus clientes, centrándose en factores como la calidad del servicio, la capacidad de respuesta y la innovación. La perspectiva de los procesos empresariales internos les ayuda a medir y gestionar su eficiencia operativa, centrándose en factores como el tiempo de ciclo, la productividad y la calidad. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento les ayuda a medir y gestionar su capital humano, su capital de información y su capital organizativo, centrándose en factores como la satisfacción de los empleados, la formación y la innovación.

El Cuadro de Mando Integral tiene varias implicaciones para las organizaciones hoteleras, entre las más importantes que se encontraron, se mencionan en las investigaciones de Falcón y Jácome (2019), Gazi et al. (2022) y Psarras et al. (2022) que se mencionan a continuación:

En primer lugar, les ayuda a alinear sus estrategias con su visión y misión, centrándose en las cuatro perspectivas críticas para su éxito. De este modo, las organizaciones hoteleras pueden garantizar que sus estrategias sean equilibradas, integradas y coherentes, y que reflejen las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

En segundo lugar, el BS ayuda a las organizaciones hoteleras a comunicar sus estrategias y objetivos a sus empleados, partes interesadas y clientes, utilizando un lenguaje común y un marco claro. De este modo, las organizaciones hoteleras pueden garantizar que todos comprendan la importancia de su papel en la consecución de

los objetivos de la organización, y que estén motivados y capacitados para contribuir a su éxito.

En tercer lugar, el BS ayuda a las organizaciones hoteleras a supervisar y medir su rendimiento, utilizando un conjunto de medidas objetivas y subjetivas que reflejan su rendimiento desde diferentes perspectivas. De este modo, las organizaciones hoteleras pueden identificar áreas de mejora, abordar las deficiencias de rendimiento y tomar medidas correctivas a tiempo.

En cuarto lugar, el BS ayuda a las organizaciones hoteleras a mejorar su toma de decisiones y la asignación de recursos, proporcionándoles una forma sistemática y objetiva de evaluar y priorizar sus iniciativas y proyectos. De este modo, las organizaciones hoteleras pueden garantizar que sus recursos se utilizan con eficacia y eficiencia, y que sus iniciativas y proyectos están alineados con sus estrategias y objetivos.

En otras palabras, el BS es una poderosa herramienta de gestión estratégica que tiene muchas implicaciones para las organizaciones hoteleras. Utilizando el BS, las organizaciones hoteleras pueden alinear sus estrategias con su visión y misión, comunicar sus estrategias y objetivos, supervisar y medir su rendimiento, y mejorar su toma de decisiones y la asignación de recursos. Como resultado, las organizaciones hoteleras pueden alcanzar sus objetivos, aumentar su ventaja competitiva y mejorar su sostenibilidad en el sector de la hostelería.

Como se puede observar en la clasificación anterior de los autores, el BS tiene multifuncionalidades dentro de una organización hotelera y se enfoca principalmente

en mejorar el análisis general de la empresa para identificar posibles problemáticas y dar una solución oportuna al respecto.

El BS ha evolucionado con el tiempo. En cuanto a sus objetivos estrategias y enfoques Butler et al. (1997) menciona que en la década de los 90's el BS tenía una estrategia clara, volcada hacia la satisfacción y la medición de los índices de satisfacción de los clientes y la integración pluricultural de personas en la organización para incrementar esta satisfacción. Asimismo, se enfocaba en la innovación en los lugares de trabajo, creación de estructuras y calidad de proveedores, todo para ofrecer el mejor servicio posible a los compradores.

Para la entrada del segundo milenio, Norreklit (2000) alude en sus aportes que el BS toma otra perspectiva, es decir, los ingresos hacia la organización toman un fuerte relevancia y se suma a la importancia de la satisfacción de los clientes, es decir, se enfoca en la mejora de rendimientos, y la reducción de costos a través de la modificación de la estructura. Se empieza a utilizar estrategias basadas en el retorno de la inversión, incremento de los ingresos y en los cambios de los depósitos de servicio para iniciar con un periodo de aprendizaje, desarrollo y proporción de información a toda la organización.

Para inicios de la década de los 10's en el nuevo milenio, Chavan (2009) alude que el BS se basa en el rendimiento del capital, la mejora del valor para los accionista y en la utilización de los activos, es decir, enfocado en la perspectiva financiera. También, se da mayor valor a los atributos del producto o servicio, las relaciones con el cliente, creación de imagen y reputación de la empresa como un eje rector de todo el proceso comercial. En estrategias para mantener la capacidad para cambiar y mejorar.

Para inicios del 2010 el BS integra otro factor a sus consideraciones principales al analizar la forma en como una organización se presenta ante sus contribuyentes y accionistas para recibir financiamiento. También, cobra relevancia los atributos del producto o servicio, las relaciones con el cliente, creación de imagen y reputación.

Para el año 2014, Zizlavsky (2014) comenta que hay un equilibrio entre la perspectiva financiera, satisfacción de los clientes, procesos internos y la perspectiva a futuro. Respecto a este último, el autor menciona que se integra el desarrollo de las competencias digitales en los empleados como estrategia para automatizar y facilitar el flujo de información en la empresa.

Actualmente, Cokins (2020) comenta que el BS aún mantiene varias de las perspectivas de años anteriores, pero se concentra principalmente en el cumplimiento de objetivos financieros, satisfacción de accionistas, satisfacción de socios acompañado de sistemas y de sustentabilidad de actividades. Asimismo, se enfoca que el incremento de valor agregado en productos y servicios, orientación clara del público objetivo. Además, con las nuevas tecnologías disponibles, el BS integra con mayor frecuencia procesos automáticos, uso de redes sociales, encuestas en línea, perfiles de los consumidores para campañas publicitarias, estudios de mercado, entre otras estrategias.

Como se puede observar en las investigaciones anteriores, las estrategias del BS han evolucionado hasta adaptarse a los requerimientos actuales, especialmente en la integración de tecnología. Desde 1990 hasta 2000 prácticamente no se encontró una planificación específica para integrar las nuevas tecnologías con del BS a modo de una transformación digital y administrativa. Sin embargo, desde 2014 en adelante ya se puede observar que la tecnología se convierte en un eje rector de este proceso.

Por otro lado, luego de indagar en los documentos presentados por los investigadores se determinó que el BS se basa en 4 ejes principales que pueden ser implementados dentro de una estructura hotelera que son: 1) la selección de los indicadores, que es visto como un factor determinante al momento de elaborar los cuadros de mando; 2) la adaptación de los marcos del BS al contexto productivo o comercial de cada organización; 3) la vinculación con las estrategias de desarrollo; 4) el desarrollo del BS como un proceso ininterrumpido. Además, los autores de los artículos del BS destacaron que es importante tener un número limitado de indicadores y recomendaron tener criterios predeterminados para la selección de indicadores.

En correspondencia con lo anterior, varios de los autores consultados mencionan que la adaptación del marco original de Kaplan y Norton es considerado necesaria para que el cuadro de mando se adapte mejor a los contextos organizacionales actuales y que pueden ser incluidos dentro de la organización de un hotel, pues, si bien el vínculo con la estrategia organizacional es parte integral del desarrollo del BS, se reiteró la importancia de establecer estas conexiones. Finalmente, muchos enfatizaron que el cuadro de mando en sí mismo no es una herramienta estática ya que su implementación inicial puede traer a la luz la necesidad de ajustes y rediseños con la naturaleza cambiante de la organización.

Otro aspecto identificado en el hotelería, es la participación de las partes interesadas. Abordan temas de confianza, transparencia y aceptación como ejes rectores para la conformación de un sistema de colaboración de los miembros de una organización para el cumplimiento de objetivos empresariales y para la creación de nuevos productos y servicios ofrecidos a los clientes.

Asimismo, la construcción de canales adecuados de comunicación, socialización y apoyo al liderazgo son estrategias viables para que el BS se integre satisfactoriamente al modelo de trabajo. Por último, varias investigaciones muestran que la utilización de incentivos, ya sean monetarios o no, son efectivos para aumentar la participación en algunas iniciativas de BS.

Por otra parte, la factibilidad fue el tema final de las 'lecciones aprendidas' con subtemas de requisitos de recursos, sostenibilidad y desafíos de datos. Desarrollar un BS dentro de una organización hotelera es una tarea importante que requiere recursos significativos, como personal dedicado y/o asignaciones presupuestarias. Los desafíos relacionados con la disponibilidad de datos, como el acceso a los datos necesarios o la limpieza de los datos que estaban disponibles, eran comunes y estos problemas impidieron el desarrollo y/o la implementación de muchos BS y/o obstaculizaron la sostenibilidad.

A continuación, se muestra una tabla que contiene el ámbito, indicadores y categorías que se pueden implementar en un hotel en el sector de servicios. Esta tabla fue elaborada a partir de una recopilación de información proveniente de autores como: Solís y Llamuca (2020), Carps (2002), Hurtado (2005) y Terán (2009) quienes proporcionan información importante sobre cómo medir los 4 ámbitos del BS. Este tipo de síntesis es importante para determinar los indicadores que se pueden implementar para la elaboración del BS del hotel azul de la plaza y se presenta a continuación en la tabla 1.

### **Tabla 1**

#### *Operacionalización de indicadores*

<b>Sector</b>	<b>Ámbitos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Categoría</b>
---------------	----------------	--------------------	------------------

		Capital de trabajo Solvencia Liquidez	Liquidez total corriente
		Ingresos percibidos a través de la formula = Ingreso/nomina Gastos de la organización a través de la fórmula = gastos operacionales/nomina	Flujo de efectivo
	Ámbito financiero	Recuento de personas en recursos humanos = nomina/nómina de recursos humanos	
		Rotación = separación de recursos humanos/personal promedio Dinero adicional al salario(sociales)/salario total Accidentes laborales/#personas que laboran	Costos de operación
	Ámbito cliente	Cumplimiento de expectativas Utilización de recursos Satisfacción de clientes Número de quejas recibidas Tiempo en atender un requerimiento de un cliente	Satisfacción
Servicios		Distribución de áreas Disposición de servicios Control de inventario Responsabilidad operativa	Servicio
	Ámbito de proceso	Horas que se ausentan los trabajadores/horas laborables Accidentes laborales/#personas que laboran Número de trabajadores con buen desempeño laboral Número de trabajadores con bajo desempeño laboral	Control de Personal
		Misión, visión y valores Estructura jerárquica Metas y objetivos Indicadores de organización	Organización
		Distribución de áreas Disposición de servicios Control de inventario Responsabilidad operativa	Operación
	Ámbito de crecimiento	Flujo de efectivo para inversión Número de planes estratégicos de crecimiento Número de inversores para expansión	Inversión

---

Segmentación de mercado	Diversificación
Recursos tecnológicos	en el mercado
Enfoque hacia el consumidor	
Número de administradores	
Distribución de responsabilidades	Administrativo
Implementación de normativa	

---

*Nota.* adaptado de Solís y Llamuca (2020), Carps (2002), Hurtado (2005) y Terán (2009).

### **1.1.2. Ámbitos de análisis del Balanced Scorecard**

El contexto administrativo al que están expuestos las organizaciones y hoteles en la actualidad exigen a los gestores a utilizar herramientas que los asisten a tomar las mejores decisiones y con un alto nivel de eficacia durante su ejecución. En este sentido el BS tiene 4 Ámbitos de Análisis principales aplicables al alojamiento.

El denominado: “Ámbito Financiero” (AF) es el encargado del proceso comercial interno, el aprendizaje y el crecimiento de una organización, es decir, mide el desempeño financiero de la organización para garantizar que el negocio genere ganancias y rendimientos adecuados para sus accionistas. Las medidas financieras utilizadas en el BS suelen incluir el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad, el retorno de la inversión (ROI), el flujo de caja y la gestión de costes (Quesado et al., 2022)..

Por su parte, Chablay et al. (2018) comenta que el AF es y siempre será una prioridad para las organizaciones que se dignen de prósperas, pues se encarga de resumir y cuantificar los resultados de las estrategias empleadas por los gestores en forma de rentabilidad. En otras palabras, la AF se encarga de verificar la efectividad de todas las demás perspectivas y se encarga de medir principalmente: el crecimiento de ventas, nuevos clientes, nuevas maneras de marketing, el sostenimiento financiero encargado de las inversiones y es la base en cual, se apoyan las decisiones de nuevos proyectos de inversión para las organizaciones.

Según Hidalgo et al. (2019) la AF está caracterizada por mantener 4 estrategias claves que son: la mejora continua de la rentabilidad de la organización, la optimización de los costos, tanto en recursos humanos, materias primas, costos

administrativos, de operación y demás recursos utilizados. Aumentar las ventas a través del uso de diferentes canales, tanto físicos como virtuales y enfocados a mejorar las ventas a través de acciones claras y alcanzables. Mejorar la proyección de gastos, estudiar la capacidad de la empresa para nuevas inversiones e incrementar la rapidez de creación de flujo.

El Ámbito de los Clientes (AC) donde los modelos de negocios son más orgánicos, es decir, con la implementación de estrategias de identificación que mantengan una comunicación bidireccional entre la organización y los consumidores para mejorar los servicios. Éste Ámbito describe como se crea valor para los clientes, como se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la organización están guiados por éste ámbito. Esta parte del proceso es el centro del BS (Pylypiv et al., 2020).

Según Valenzo et al. (2018) el AC está regida por 3 partes principales: a) Hace mención al liderazgo de producto, es decir, se centra en alcanzar una excelencia en los productos o servicios ofrecidos a la comunidad con una coherencia entre la calidad y precios competitivos donde la posibilidad de que los clientes paguen más, dependerá directamente de la novedad del producto. b) La relación con el cliente, donde entra en juego el proceso de fidelización, donde la organización conoce de primera mano las necesidades de las personas y les ofrece soluciones oportunas; y c) la excelencia operativa y se encarga principalmente en ofrecer los servicios de la organización con la mayor eficiencia posible en un tiempo que el cliente sea capaz de esperar.

Otro punto de vista, es el que ofrece Elhamma (2019) en su investigación, pues alude que el AC debe centrarse en la creación de vínculos con los clientes, es decir, que la empresa conozca de primera mano cuales son los requerimientos y necesidades de las personas y proporcionarles productos o servicios que solucionen estos problemas a través de una excelencia operativa, tanto en funcionalidad, atención, calidad y resultados esperados.

El Ámbito de los “Procesos” (AP) se refiere a la implementación de estrategias que mejoren la supervisión y control de las actividades que realizan las organizaciones. Éste ámbito es sobre todo, un análisis de los procesos internos e incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia organización necesita mejorar donde conexiones entre los procesos internos de una organización y los de otras que colaboran son cada vez más estrecha (Fernandez et al., 2021).

En correspondencia con lo anterior descrito, Osejos et al. (2022), describe que el AF está enfocado principalmente en entregar propuestas técnicas cargadas de valor para generar nuevas acciones en: identificación de nuevos clientes, mejora de los productos o servicios de la organización, gestión eficiente de los recursos humanos, tecnológicos o materiales, estrategias para reforzar la imagen institucional entre otros.

En contraposición de lo mencionado, Granda et al. (2021) alude en su presentación que la perspectiva de procesos debe enfocarse en la parte estrictamente técnica de las actividades de una organización, es decir: identificación de las secuencias de los procesos en sus diferentes tipos (comerciales, productivos, traslado, etc), descripción de todos estos procesos, seguimiento y control, medición de resultados y mejora continua.

El Ámbito de Formación y Crecimiento (AFC) hace mención los procesos de identificación de la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo, para lograr formación y crecimiento en 3 áreas específicas: personas, sistemas y clima organizacional. Este ámbito trae consigo el camino de renovación, establecimiento y posicionamiento para la empresa. Es el ámbito donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo. (Carvajal et al., 2022).

Según Fernandez et al. (2021). La AFC define el cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc. Para mantener al tanto del crecimiento de cliente y de un mejor rendimiento de sus competidores es necesario innovar y aprender. Está basado en un desarrollo de las capacidades y los procesos que se necesitaría en un futuro. La formación y el crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

En contraposición a lo mencionado, el autor Quesado et al. (2022) afirma que la AFC está dirigido principalmente hacia el ingreso de nuevos mercados, incursionar en nuevos modelos de negocios, anclar y diversificar canales de clientes para mejorar el margen de clientes actuales, aumentar las ventas y mejorar el aprendizaje de la organización respecto a la fidelización con su marca o producto.

Es por esto que los ámbitos financieros, clientes, procesos y crecimiento son la base principal para mantener una buena organización hotelera debido a que, son aplicables en los departamentos administrativo, financiero, marketing y operacional de los hoteles, pues se ha visto que puede ayudar en la toma de decisiones, optimización

de recursos, adaptación de nuevas estrategias en beneficio a la organización. El vínculo huésped y hotel se puede llegar a establecer si la relación servicio y calidad van de la mano logrando de esta manera la fidelidad de huéspedes.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de hoteles que han implementado el BS dentro de su proceso administrativo y que han ayudado a mejora ciertos sectores de sus objetivos estratégicos:

Accor Hotels: Accor Hotels es un grupo hotelero líder en América Latina que ha implementado el Balanced Scorecard para mejorar el desempeño de su negocio. La empresa ha alineado su Cuadro de Mando Integral con sus objetivos estratégicos y mide su desempeño a través de cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos comerciales internos y aprendizaje y crecimiento. Accor Hotels también ha implementado un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPI) que ayudan a la empresa a monitorear y medir su desempeño e identificar áreas de mejora (ACCOR Group, 2023).

NH Hotel Group: NH Hotel Group es otro grupo hotelero líder en Latinoamérica que ha implementado el Balanced Scorecard para mejorar su desempeño comercial. La empresa ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral integral que incluye un conjunto de objetivos estratégicos, medidas, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas. NH Hotel Group también ha implementado un sistema de gestión del desempeño que ayuda a la compañía a monitorear y medir su desempeño e identificar áreas de mejora (NH Hotel, 2023).

InterContinental Hotels Group (IHG): IHG es un grupo hotelero multinacional que opera varios hoteles en América Latina. La empresa ha implementado el Cuadro de

Mando Integral para alinear sus estrategias con su visión y misión y mejorar su desempeño comercial. El Balanced Scorecard de IHG incluye un conjunto de objetivos estratégicos, medidas, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas. La empresa también ha implementado un sistema de gestión del desempeño que le ayuda a monitorear y medir su desempeño e identificar áreas de mejora (IHG, 2023).

Marriott International: Marriott International es otro grupo hotelero multinacional que opera varios hoteles en América Latina. La empresa ha implementado el Cuadro de Mando Integral para mejorar el desempeño de su negocio y alinear sus estrategias con su visión y misión. El Balanced Scorecard de Marriott incluye un conjunto de objetivos estratégicos, medidas, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas. La empresa también ha implementado un sistema de gestión del desempeño que le ayuda a monitorear y medir su desempeño e identificar áreas de mejora (Marriott Bonvoy, 2023).

Grupo Posadas: Grupo Posadas es un grupo hotelero líder en México que ha implementado el Balanced Scorecard para mejorar el desempeño de su negocio. La empresa ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral integral que incluye un conjunto de objetivos estratégicos, medidas, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas. Grupo Posadas también ha implementado un sistema de gestión del desempeño que ayuda a la empresa a monitorear y medir su desempeño e identificar áreas de mejora (Grupo Posadas, 2023).

### ***1.1.3. Indicadores del Balanced Scorecard aplicables para un hotel***

Los indicadores del BS es un factor importante para la elaboración de los cuadros de mando en una actividad hotelera pues ofrecen información importante sobre el desarrollo de las estrategias y el cumplimiento de objetivos de estas organizaciones. Si bien los indicadores es una herramienta eficaz, los hoteles deben tener claro lo que pretenden medir y si la información recolectada será utilizada para mejorar el control sobre sus actividades y procesos de gestión, para ésto, tomarán en consideración los siguientes descritos a continuación:

Según Osejos et al. (2022), la aplicación del BS y sobre todo los indicadores utilizados en un hotel deben estar enfocados en identificar problemáticas que requieren mejoras dentro de las actividades comercializadoras o productivas de una empresa. En otras palabras, los gestores deben escoger sus indicadores para marcar una evolución de sus procesos en el tiempo y asegurarse que los datos recolectados marquen posibles puntos de mejora, seguimiento y control, tanto para los departamentos encargados y para la actividad en sí misma.

Otro factor a considerar para implementar los indicadores presentado por Sosa (2020) es que un hotel debe estar correctamente sistematizado y organizado por sectores o áreas, de esta forma, la organización tendrá claro cuáles son los objetivos a cumplir por cada área o sub-área del sistema comercial y productivo; conocer los requerimientos que necesita para funcionar correctamente y cómo la organización puede establecer un proceso de control.

En otro orden de ideas, Tuan (2020) propone que uno de los factores con mayor representación en la implementación del BS en el área hotelera es la parte económica

pues a través de estos indicadores se podrá medir la eficiencia de los demás procesos de gestión. Para esto, los autores recomiendan que la empresa debe poseer una caracterización de sus actividades comerciales tanto para estadísticas de activos, ganancias, accionistas, expectativas de ganancias, intereses y proceso de creación de valores.

En base a los aportes presentados por los autores mencionados anteriormente, se puede argumentar que los indicadores del BS es un proceso consiente, que se adecúe a las necesidades y los objetivos de cada organización. Además, el hotel que busque realizar esta implementación deberá organizar y sistematizar cada uno de sus procesos, actividades y áreas para definir claramente que es lo que pretende medir y cuál va a ser la finalidad de las mismas dentro del contexto comercial y funcional.

Respecto a los indicadores que pueden ser implementados dentro de la elaboración del Balanced Scorecard dentro de un hotel hay varios autores que presentan propuestas para las organizaciones.

Según Fernández (2014) los indicadores que se pueden clasificar de acuerdo al tipo de incentivos que se dan a los trabajadores como estrategia para mejorar el rendimiento de los empleados. Otro indicador, son los medios de comunicación interna entre los miembros de la organización que permitan identificar y solucionar posibles problemáticas derivadas de las actividades diarias. Asimismo, se debe medir el nivel de satisfacción del cliente interno para garantizar la provisión de todas las condiciones necesarias para realizar los procesos internos de la empresa. También, es importante establecer un sistema de horas extras que remunere adecuadamente a los miembros de la compañía. Otros indicadores mencionados por el autor, están relacionados con el desarrollo de competencias de los empleados, como el número de capacitaciones

recibidas por año, formación de conocimiento de las nuevas herramientas tecnológicas e implementación de sistemas informáticos que automaticen los procesos internos que lleva cada organización.

Según Carps (2002), un indicador relacionado con el personal de las organizaciones es la rotación que mide el tipo de retención que posee; los trabajadores que tienen más tiempo en la empresa son más eficientes pues tienen mayor experiencia con los procesos realizados. Asimismo, es importante mantener un recuento de personas en recursos humanos que se calcula a través de nómina/nómina de recursos humanos. Además, el autor menciona que es importante poseer indicadores de ingresos percibidos a través de la relación Ingreso/nómina, y gastos de la organización a través de la relación = gastos operacionales/nómina. Hurtado (2005) añade que, un indicador relevante para la empresa es el recuento de personal retirado de su puesto de trabajo/número de personas que están vinculadas con la organización y las horas que se ausentan los trabajadores/horas laborables pues a través de estos datos se puede calcular el consumo real de la mano de obra para realizar estimaciones en las operaciones de la organización. Además, calcular el dinero adicional al salario para servicios sociales para realizar proyecciones del dinero disponible para salarios y las ganancias de la compañía.

Otro indicador importante mencionado por Hurtado (2005) son los accidentes laborales/#personas que laboran pues un índice elevado de este indicador refleja falla en la logística organizacional y costos adicionales por ausencias, costos médicos, costos operacionales y posibles demandas que pueden realizar los empleados en la empresa.

Por otro lado, Solís y Llamuca (2020) sugieren tener en cuenta los procesos de tecnificación y el porcentaje de tecnificación de los procesos de la organización, el índice de mejora de comunicación interna de la organización, la productividad y el índice de potencial de alianza estratégica.

En cuanto a la productividad del personal, Terán y Guerra (2009) afirma en su investigación que hay 3 indicadores claves para la elaboración del BS: desempeño de trabajadores, número de trabajadores con buen desempeño laboral y número de trabajadores con bajo desempeño laboral

## **1.2. Método de implementación del Balanced Scorecard en el área Hotelera**

El Balanced Scorecard es un método sistémico que está enfocado en el planteamiento de objetivos, definir estrategias para cumplir estos objetivos, monitorear los resultados y cuantificarlos a través del tiempo. A continuación, se mencionan a las fases más representativas para el proceso de implementación.

### ***1.2.1. Formulación de la estrategia***

Es una de las fases más importantes para cualquier proceso de implementación pues establece las bases donde se asentarán el resto de acciones. Según aportes de Fatima y Elbanna (2020) en el área hotelera esto supone el diseño e integración de la misión, visión, valores que comparte la organización y las estrategias que se plantean realizar para dar cumplimiento de todo lo anteriormente mencionado. En referencia a esto, Granda et al. (2021) alude en su investigación que estas estrategias deben poseer temporalidad, es decir, se deben planificar para alcanzar logros a corto, mediano y largo plazo, de esta manera se los gestores pueden ser realistas con sus objetivos.

### **1.2.2. Establecimiento de objetivos (corto, mediano, largo plazo)**

Una vez que el aspecto misional del hotel se ha establecido completamente y se alinea con la visión de los gerentes para toda la organización, se vuelve esencial establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos a largo plazo se planifican para duraciones superiores a un año y tienen como objetivo guiar el logro de metas futuras. Sirven como modelo aspiracional para las estrategias actuales (Muñiz, 2019).

De manera similar, los objetivos a mediano plazo implican la realización de tareas más complejas en un plazo de 6 meses a 1 año. Estos objetivos pueden requerir un mayor presupuesto, ajustes a la estructura organizacional y la implementación de nuevas estrategias, entre otras cosas. Por último, según Muñiz (2019), los objetivos de corto plazo son metas que deben alcanzarse en un plazo de 6 meses. Estos objetivos consisten en actividades específicas que se pueden ejecutar utilizando los recursos disponibles del hotel.

En concordancia con lo anteriormente referido, Hamied y Elbagoury (2022) añade que los objetivos a corto, mediano y largo plazo estarán articulados con la misión, visión y valores empresariales del hotel, pues se debe recordar que estos aspectos son las aspiraciones que tiene la organización. Además, se deben regir los objetivos con las perspectivas del BS, es decir: financiera, enfocados al cliente, procesos y desarrollo-aprendizaje.

A continuación, se presente en la tabla 2 la distribución de objetivos según las perspectivas del *Balanced Scorecard*. Esta tabla es importante para demostrar que los objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo deben guardar relación con las perspectivas del BS.

Tabla 2

*Operacionalización de indicadores*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo a corto plazo</b>	<b>Objetivo a mediano plazo</b>	<b>Objetivo a largo plazo</b>
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Reducir los costos	Incrementar los ingresos
Cliente	Mejorar la satisfacción	Incrementar el número de huéspedes	Aumentar la satisfacción del cliente
Procesos internos	Reducir el tiempo de check-in y check-out	Implementar un programa de mantenimiento preventivo para reducir las incidencias	Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal	Implementar un programa de liderazgo para los mandos medios	Mejorar la comunicación interna
Responsabilidad social	Implementar medidas de ahorro de agua y energía	Implementar un programa de reciclaje y reducción de residuos	Desarrollar un plan de acción para apoyar a la comunidad local
Retroalimentación	Implementar indicadores de cumplimiento de cada objetivo	Digitalizar y automatizar medición de indicadores	Indicadores retroalimentados

*Nota.* Adaptado de “Entrevista 10 de enero”, por Willmer-Administrador del hotel, (2023).

### **1.2.3. Diseño del formato del Balanced Scorecard**

Para esta fase, se genera el formato del BS, es decir el esquema visual de todas las estrategias que van a ser implementadas, donde se encuentren los objetivos, el tipo de métricas a utilizar, las metas propuestas, la ponderación de los objetivos, los resultados esperados y el tipo de indicador visual y numérico. Todo el formato debe ser muy visual, conciso y con parámetros simples para ser entendidos por la mayor cantidad de personas involucradas en el proceso (Dudic et al., 2020).

### **1.2.4. Asignar Responsabilidades**

Como menciona Tawse y Tabesh (2023), el cumplimiento de objetivos dentro de las actividades hoteleras es un esfuerzo conjunto entre los gestores y los empleados de la organización, por lo tanto, para asegurar que la carga laboral de toda la implementación del BS no recaiga en una sola persona, esta debe ser distribuido entre los administradores quienes deben adquirir responsabilidades de acuerdo al área en que se desarrollan profesionalmente. En conformidad con lo mencionado, Silva y Abib (2019) adicionan que los gestores encargados del cumplimiento de objetivos deben mantener un cronograma de trabajo y dar informes sobre el cumplimiento de los mismos para mantener un control adecuado. Así mismo, debe adjudicar un administrador general que lleve un proceso de verificación de cumplimiento de los demás gestores en proceso del BS.

### **1.2.5. Establecimiento de sistemas de medición de indicadores**

Los indicadores son parte importante de los sistemas de medición del cumplimiento de objetivos estratégicos del BS pues permite observar y analizar los resultados de las estrategias en tiempo real por los gestores del hotel y realizar modificaciones,

adecuaciones o rediseños de ser necesarios de las actividades planificados (Khairat, 2015). Para cumplir con ésto, es necesario que se implementen sistemas confiables que estén en conformidad con todas las perspectivas del BS. Un ejemplo de esto son los indicadores financieros que se encargan de reportar los niveles de ventas respecto a reportes anteriores, es decir, si el objetivo del hotel es aumentar un 20% los ingresos por alojamiento o por ventas de restaurante en un año, los indicadores financieros mostraran la efectividad de las acciones planificadas para esta finalidad durante el periodo establecido por los administradores (Fatima y Elbanna, 2020).

En concordancia con lo anterior citado, Elbanna et al. (2015) afirma que los sistemas de medición de indicadores deben tener tres características principales, la confiabilidad de los datos, donde la información debe ser real y confirmada en cualquier punto de la medición; también deber ser accesible y de fácil obtención para todos los involucrados en el proceso de establecimiento del BS. Respecto a la accesibilidad y actualización constante de la herramienta de medición de indicadores, Sainaghi et al. (2019) menciona que es posible cumplir con este objetivo al implementar sistemas en línea en una plataforma completamente digital en tiempo real.

#### ***1.2.6. Comprobación de operación***

Las comprobaciones de la fase de ejecución u operación es crucial para toda implementación del BS en el área hotelera pues permite mantener un control de todo el proceso, para esto, es necesario que se planifiquen de manera periódica el cumplimiento de los objetivos a través de los indicadores propuestos según el nivel de severidad de cada actividad (Jugović et al., 2022). Al respecto, Maestre et al. (2019) menciona que los ciclos de inspección de estas comprobaciones dependerán

enteramente del rango de importancia que les den los gestores a los objetivos propuestos y del porcentaje de cumplimiento que esperan un periodo de tiempo. Por ejemplo, habrá actividades que no exijan más de 50% de cumplimiento mientras que hay acciones que son críticas que exigen un 100% de cumplimiento para que no afecten otras metas planteadas.

### ***1.2.7. Mejora continua***

Los procesos de mejora continua tienen gran relevancia para toda implementación del BS en el área hotelera pues forma parte intrínseca de la metodología; es decir, al momento de ejecutar todas las acciones planificadas, tanto a nivel financiero, clientes y procesos. Puede vislumbrar nuevos caminos, estrategias y metas. Por lo tanto, la conformación del BS debe estar preparado para realizar modificaciones en su estructura (Terziev et al., 2021). Así mismo, Bravo et al. (2019) comentan que la capacidad de mejorar, reformar y modificar los planes estratégicos del BS le dará una mejor versatilidad a todo el proyecto y les permitirá adaptar nuevos requerimientos del mercado.

## **1.3. Turismo y el área hotelera**

Con el paso de los años el sector turístico se ha convertido en una de las fuentes más determinantes desde lo social y lo económico para cualquier nación o país que busca en sus recursos naturales, patrimonios y recursos humanos las herramientas necesarias para subsistir en ciertos mercados y escenarios de índole económica (Brida et al., 2014). Así lo indican en su estudio González y Tillaguango (2020), al reseñar que la actividad turística ha experimentado un abrupto desarrollo y ha evolucionado en los mercados de todo el mundo al convertirse en el sector económico

con mayor crecimiento, impulsando el sector hotelero y convirtiéndolo en la principal fuente de ingreso de muchas naciones.

Precisamente, dentro del ámbito turístico tiene un lugar relevante los medios de alojamiento turístico, conocidos como área hotelera, encargada desde siempre de atender, procesar y asumir la procura del bienestar y la comodidad de los turistas, viajeros o personas que necesitan en cualquier circunstancia de la vida de ese servicio (Serrano y Poveda, 2020).

El complejo mundo de los hoteles ha formado parte del sector turístico de naciones y lugares en los que los atractivos naturales son la primera fuente de trabajo e ingresos (Cedeño, 2018). En el mismo orden de ideas, la investigación realizada por Becerra et al. (2021), mencionan que “El lugar que se le otorga el turismo en la matriz productiva de Ecuador, resulta un tema crucial para entender la dinámica de los cambios que este sector tiene en el desarrollo económico y social del país” (p. 255).

Estos establecimientos están compuestos por una serie de tipos que responden a las necesidades de las personas y las ofertas de los mismos espacios en cuanto a comodidades y servicios ofrecidos (Suárez, 2022).

La hotelería es considerado una actividad productiva, encargada de proporcionar servicios de alojamiento, comida y bebida; de manera tal que, las actividades que se realizan dentro de ella se distribuyen de la siguiente forma: actividades de alojamiento, que incluyen hoteles, hostales pensiones, moteles, apartamentos en régimen hotelero, entre otros, que se complementan con actividades de restaurantes, cafeterías, bares y otros servicios.

Así mismo, los hoteles son definidos en el Reglamento de Alojamiento Turístico como aquellos establecimientos destinados a brindar el servicio de alojamiento turístico, el cual cuenta con instalaciones habilitadas para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado (Ministerio del Turismo, 2016). Los hoteles, además, deben cumplir con las siguientes características:

- Ocupar la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, siempre que ésta sea completamente autónoma, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo.
- Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles de residencias y hoteles de apartamentos.
- Disponer de un mínimo de cinco (5) habitaciones.

De acuerdo con el estudio realizado por Mendoza, Orgambidez y Carrasco, citado por Izquierdo, Lazo y Andrade (2018), los servicios hoteleros o de alojamiento dependen en gran medida de la satisfacción del cliente, para lograr un buen nivel de rentabilidad necesitan del desarrollo de estrategias efectivas y adecuadas a las características particulares del sector y del cliente.

Las empresas hoteleras están diseñadas para acoger a las personas que por diferentes motivos viajan y necesitan descansar; por ser un servicio, la supervisión y chequeo son constantes en las áreas de trabajo, convirtiéndose en una tarea abrumadora y muy difícil de evaluar (Veloz y Vasco, 2016). En este orden de ideas, la gestión hotelera implica una serie de actividades concatenadas, orientadas a prestar un servicio eficiente al huésped desde la integralidad de todas las áreas que

componen la organización y, por lo tanto, estas actividades, deben estar bien coordinadas e inspeccionadas.

El negocio del hotelería radica en dedicarse profesionalmente al alojamiento de viajeros o huéspedes, muchas veces complementado con otros servicios como los mencionados anteriormente. Esta actividad consiste en que el cliente es atraído por la marca, la reputación de la empresa o su ubicación, por lo que reserva una habitación, por medios directos o indirectos; al llegar el día, el cliente se aloja en las instalaciones del hotel recibiendo los servicios contratados (García et al., 2017).

Los hoteles pueden ser clasificados por su tamaño, la calidad del servicio, si se enmarca en una temática específica, por su ubicación, por el tipo de propiedad o por su extensión en términos de sucursales. En el marco del presente trabajo de investigación, se analiza la gestión hotelera en función de su extensión, por lo que se diferenciarán los hoteles de una sola sede de aquellos que están presentes en más de un asentamiento o estructura, lo cual se identificará como cadena hotelera.

### ***1.3.1. Normativa sobre el área hotelera***

En la actualidad, la actividad hotelera ecuatoriana está organizada y dirigida a través del Reglamento General de Actividades Turísticas del Ecuador (RGAT). En el artículo 3 de este documento se realiza una clasificación de los tipos de alojamientos donde se identifican los alojamientos hoteleros y alojamientos extra hoteleros (Ministerio de turismo, 2023). Respecto a los alojamientos hoteleros, se presentan en la RGAT una sub clasificación que está conformado por los siguientes tipos:

- Hostales
- Pensiones

- Hosterías
- Moteles
- Refugios
- Cabañas

Sin embargo, pese a que en Ecuador hay una normativa regulatoria que clasifica los tipos de alojamientos, no hay un estándar plenamente establecido sobre qué actividades, servicios u otros componentes relacionados con esta actividad que defina si un lugar se considera hotel o no según sus servicios. Por el contrario, es el mismo desarrollo de esta actividad quienes establecen algunos criterios de que se espera cuando una persona se aloja en el establecimiento y que es aceptado por todos los miembros de esta actividad como un estándar homogéneo de prestación de servicios (Romero, 2018).

Por otro lado, según lo que comentan Izquierdo et al. (2018) en su investigación, las entidades de gobierno de cada país, en un esfuerzo por regular la actividad hotelera asignan algunas clasificaciones para los establecimientos regidos por el número de habitaciones, el tipo de infraestructura, la cantidad de servicios extras que se ofrecen dentro de la misma cadena, el tipo de administración que se ejecuta, entre otros. De acuerdo con estos y otros criterios, se dan una clasificación por estrellas que va desde 1 a 5 estrellas; sin embargo, las consideraciones para dar esta insignia dependerán de cada país.

### **1.3.2. Estructura hotelera**

Antes de abordar el tema de la estructura hotelera, se debe entender que los establecimientos de alojamiento están enfocados en brindar una experiencia a sus

clientes a través del ofrecimiento de diversos servicios que tienen ciertos estándares, ya sean locales o internacionales que generan confort y valor agregado al hotel. Desde este punto de vista, una estructura hotelera tiene el objetivo principal de generar más y mejores experiencias para sus clientes con la finalidad de diferenciarse de otros establecimientos y conservar una alta fidelidad (Luján et al., 2019).

En la actualidad, los proceso de globalización, incremento de la competencia y difusión masiva de contenidos, ha ocasionado que se creen nuevas expectativas en los huéspedes que ya no esperan solo un lugar donde pasar la noche, por el contrario, el nuevo perfil de los clientes exige un trato personalizado, servicios de calidad, eficiencia en sus peticiones y que el cuerpo administrativo y de atención al cliente se anticipe de manera adecuada a las necesidades según los perfiles de los clientes que los adquieren sus servicios Millán y Gómez (2018). Por ende, toda la estructura hotelera se resume en organización y conocimiento del cliente. Según los aportes presentados por Calle et al., (2018) la estructura de un hotel se puede organizar en 6 apartados que se muestran a continuación:

**Tabla 3***Estructura general de un hotel*

<b>Tipo de estructura</b>	<b>Descripción</b>
Talento Humano	El talento humano encargado de ejecutar las actividades de un hotel es uno de los aspectos más importantes para la estructura de una organización, puesto que, de la calidad que son capaces de ofrecer los empleados dependerá la calidad de los servicios hoteleros. Por esta razón debe existir un departamento encargado de reclutar, calificar y escoger las personas con el perfil más adecuado para las necesidades de las vacantes.
Distribución de alimentos y bebidas	Todos los hoteles tienen una meta clave, es ofrecer a sus clientes la mejor experiencia posible durante su estancia y esto incluye las necesidades básicas como la alimentación, en este caso la estructura hotelera debe asegurar el suministro ininterrumpido de alimentos y bebidas de calidad que les permitan a los cocineros elaborar platillos y bebidas acorde a los gustos más exigentes
Marketing del hotel	El marketing es una necesidad para los negocios que pretenden ser competitivos y mantenerse relevantes en el mercado hotelero, es por esta razón que las organizaciones deben estructurar un área específica para sus redes sociales, comunicación bidireccional con sus clientes y atracción de posibles nuevos clientes.
Departamento de compras	El departamento de compras es el encargado de planificar, cotizar, ejecutar y constatar todos los productos y servicios necesarios para que el hotel pueda desarrollar sus actividades de manera normal e ininterrumpida durante todo el año. Asimismo, son los encargados de buscar los precios más bajos con la más alta calidad.
Departamento de cocina	La cocina es uno de los sectores con más relevancia dentro de los servicios que ofrece un hotel puesto que en este lugar elaboran los productos con más impacto y uno de los más valorados por los

---

	clientes, pues las experiencias gastronómicas llegan a ser uno de las razones principales para contratar un servicio de alojamiento e incluso para utilizar el área de cocina para un negocio de restaurante abierto al público.
Recepción y atención al cliente	Esta área es la encargada de realizar las gestiones adecuadas para dar la bienvenida a los clientes a las instalaciones, solucionar a los problemas más cotidianos, gestionar con otros departamentos para brindar un servicio en específico y solventar las posibles quejas de los huéspedes. Es por esta razón que una estructura hotelera no puede prescindir de este rubro.
Seguridad y mantenimiento del hotel	Este sector es el encargado de mantener seguro a los huéspedes y personal general del hotel, asimismo es el encargado de planificar todas las actividades de mantenimiento que necesite la infraestructura.

---

*Nota.* Adaptado de Calle et al., (2018).

### **1.3.3. Indicadores para actividades hoteleras**

Como se ha mencionado con anterioridad en este documento, los hoteles tienen estructuras definidas que están enfocadas en crear una experiencia de satisfacción y confort en los huéspedes que les permita desarrollar una cartera de clientes con alta fidelidad y los haga diferenciar de la competencia en el mercado hotelero. Asimismo, debido a que el componente diferenciador depende directamente de la percepción del cliente, los hoteles deben emprender una campaña de recolección de datos que manifieste cual es la experiencia de los huéspedes para ejecutar un plan de mejora acorde a los resultados encontrados (Vidrio et al., 2020).

Desde un punto de vista histórico, los hoteles se dieron cuenta de la necesidad de un instrumento de recolección de datos de la experiencia y expectativa de los huéspedes desde la década de los setenta y desde entonces han evolucionado y perfeccionado

hasta los modelos más actuales que se centran en la confirmación de expectativas y en la percepción de calidad. Respecto a la confirmación de expectativas, Al-Msallam (2015) menciona que los huéspedes ya tienen una idea preconcebida sobre el tipo de servicio que esperan recibir de un lugar antes de ingresar y dependerá enteramente del hotel que estas se cumplan. Hay 3 maneras de evaluar el cumplimiento de las expectativas, que son:

- Confirmación: hace referencia al cumplimiento de los estándares mínimos de los clientes; sin embargo, este tipo de cumplimiento no genera grandes reacciones positivas de los huéspedes y se mantienen neutrales en la valoración luego de recibir el servicio.
- Confirmación positiva: los servicios y la atención superan las expectativas mínimas de los clientes y generan grandes reacciones positivas y una valoración alta luego de los servicios recibidos
- Confirmación negativa: cuando los estándares mínimos de los huéspedes no son cubiertos, este tipo de servicio genera reacciones y valoraciones negativas del hotel

Por otro lado, en cuanto a la percepción de la calidad de un servicio hotelero, se pueden utilizar algunas estrategias y dimensiones de evaluación que ya están plenamente establecidas para estos efectos que son: la intangibilidad de los servicios, el factor de heterogeneidad, la inseparabilidad y el carácter perecedero. A continuación, se definen cada una de ellas (Méndez y Quintuña, 2019):

*Intangibilidad:*

La intangibilidad es uno de los factores más importantes que tienen una organización hotelera para diferenciarse de otros hoteles, pues hace referencia a todos aquellos aspectos que no pueden ser percibidos por los sentidos de los clientes antes de ser comprados y por este mismo principio, tampoco pueden ser almacenados ni puestos en una sala de exhibiciones. Un ejemplo de esto, son los servicios personalizados y exclusivos que se ofrecen para un cliente en particular, la calidad del trato de los empleados, la predisposición por el administrativo para solventar los problemas que se pudieran presentar.

## Heterogeneidad:

La heterogeneidad se refiere a una cualidad de variación propia de los seres humanos al momento de prestar un servicio, es decir, lo empleados tiene su propia forma de ejecutar estas actividades. Esta situación, puede generar inconsistencias y confusión en los huéspedes, por ello, se debe minimizar esta cualidad a través de entrenamiento y con el establecimiento de normativas procedimentales para los empleados para que se actúe mediante un protocolo ante diversas situaciones.

## Inseparabilidad:

Esta característica es muy común dentro del área hotelera y hace mención a la propiedad de consumir un servicio en el momento que se produce para involucrar de manera directa al huésped tanto con el personal como con las instalaciones. Es decir, el cliente está presente en el momento que recibe su servicio y puede presenciar la forma en la que está elaborado y el valor agregado que se le da al dinero que está pagando.

Carácter perecedero:

Este aspecto está estrechamente relacionado con la inseparabilidad y se refiere a la culminación del servicio. El huésped presencia el desarrollo del servicio, lo consume y procede a presenciar su culminación, de esta manera, la persona da por finalizada su transacción y no genera futuras expectativas sobre lo que recibió, excepto en aquellos servicios en los que se entrega garantía de entera satisfacción o garantía por tiempo limitado.

## **Capítulo II. Descripción del hotel Azul de la Plaza**

### **2.1. Metodología para la descripción**

Para realizar la recolección de los datos se ejecuta un taller participativo con una persona que trabajan en el área administrativa del Hotel Azul de la Plaza. En cuanto al diseño del instrumento utilizado, se procede a usar la información recolectada durante la indagación bibliográfica para determinar cuáles son las estrategias, recursos y modelos de gestión que se utilizan actualmente y que luego servirá para identificar los temas o áreas claves en conformidad con el procedimiento de elaboración del Balanced Scorecard. Seguidamente, para el análisis de datos, se utiliza la información recopilada durante las fases anteriores para seleccionar los indicadores, las metas y las perspectivas que tiene la organización a futuro. Asimismo, se determinarán las acciones estratégicas necesarias para cumplir con las metas planteadas para el hotel.

### **2.1.1. Instrumento de recolección de datos**

Para realizar la descripción del hotel Azul de la Plaza, se procedió a diseñar y aplicar un instrumento para la recolección de datos que consistió de una encuesta estructurada basada en 6 variables medibles que son:

- Situación financiera
- Recursos humanos
- Recursos organizacionales
- Ámbito operacional
- Ámbito administrativo
- Marketing

#### a) Variables

Para realizar la recolección de datos en el hotel, se establece en primer lugar algunas variables e indicadores que se muestra en la tabla 4, que permitan caracterizar el estado actual del hotel en cuanto al nivel de sistematización, organización y medición de resultados obtenidos:

**Tabla 4***Categorías de indicadores*

<b>Caracterización organizacional</b>	
<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>
Financiero	Control de gastos
	Costos de diversificación
	Capital de inversión
Recursos humanos	Sistema de captación
	Disponibilidad de recursos humanos
	Calidad de recursos humanos
Organización	Misión, visión y valores
	Estructura jerárquica
	Metas y objetivos
	Indicadores de organización
Operación	Distribución de áreas
	Disposición de servicios
	Control de inventario
	Responsabilidad operativa
Administrativo	Número de administradores
	Distribución de responsabilidades
	Implementación de normativa
Marketing	Segmentación de mercado
	Recursos tecnológicos
	Enfoque hacia el consumidor

## b) Encuesta

El instrumento escogido para recolectar los datos del hotel, es la encuesta, pues a través de esta herramienta se podrá caracterizar la organización de su sistema administrativo, así como las particularidades sobre las perspectivas del BS. Para

elaborar la encuesta se tomó en consideración las variables e indicadores presentados en la tabla 5. Bajo la modalidad de preguntas

**Tabla 5**

*Encuesta*

Variable	Pregunta
Situación financiera	¿Considera usted que el hotel puede solventar sus gastos financieros y deudas?
	¿Está de acuerdo que el hotel está en la capacidad financiera de diversificarse?
	¿Considera que el hotel está en la capacidad de invertir en nuevos producto y servicios?
Recursos humanos	¿Tiene un sistema de gestión de recursos humanos plenamente establecido?
	¿Considera que tiene personal suficiente para brindar con eficiencia y calidad todos los servicios que da el hotel?
	¿Su sistema de contratación tiene en cuenta las capacidades personales, profesionales y aptitudes que requiere cada puesto de trabajo antes de realizar una contratación?
Recursos organizacionales	¿El hotel tiene establecido misión, visión y los valores que rigen su proceder? De ser así menciónelos.
	¿El hotel posee una estructura jerárquica plenamente establecida y que es compartida por todos los empleados?
	¿Considera que el hotel se plantea metas mensuales u anuales para que se cumplan por lo empleados y la administración?
	¿El hotel tiene indicadores que permitan medir ganancias, calidad en servicios, satisfacción de clientes, entre otros?
Ámbito operacional	¿El hotel posee áreas específicas y claramente reconocibles por todos los empleados para zonas de descarga, almacenamiento, descanso del personal, cocina, entre otros?

	<p>¿Cuántos servicios posee actualmente el hotel?</p> <p>¿Lleva un control de inventario que le permita predecir cuantos insumos o equipos serán necesarios para mantener las operaciones del hotel de manera mensual o anual?</p> <p>¿Cada servicio que ofrece el hotel está encargado a un solo empleado o los empleados realizan varias funciones a la vez?</p>
Ámbito administrativo	<p>¿Cuántos administradores poseen el Hotel?</p> <p>¿Considera que el nivel de operación del hotel lo puede realizar una sola persona o e necesario de un equipo completo?</p> <p>¿El administrador principal delega sus funciones o las realiza una sola persona?</p> <p>¿Tienen establecido normativas internacionales o locales en hotelería en su organización?</p>
Marketing	<p>¿Cuál es su segmento de mercado?</p> <p>¿Cuáles son las estrategias de marketing que manejan para la captación de clientes?</p> <p>¿Qué herramientas de marketing utilizan?</p> <p>¿Cuántas con redes sociales, cuales se utiliza para promocionar al hotel y con qué frecuencia se mueve las plataformas?</p>

Las escalas de Likert utilizadas para las opciones de respuesta se muestran en la tabla 6:

Tabla 6

*Escalas de Likert*

Tipo de escala de Likert	Opciones
Escales de acuerdos	Completamente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Completamente en desacuerdo
Escales de frecuencias	Siempre Casi siempre Ocasionalmente Casi nunca Nunca
Escales de satisfacción	Completamente satisfactorio Satisfactorio Neutral Insatisfactorio Completamente insatisfactorio

**3.1. Antecedentes*****3.1.1. Breve historia del nacimiento del hotel***

Una empresa de tipo familiar creada en el 2016, administrada directamente por los propietarios la Señora Silvana Villa y el Sr. Edwin Albarracín. Sus propietarios son cuencanos que conocen el área hotelera y han decidido hacer su aporte para la economía local y nacional a través de su hotel de tres estrellas. La administración del hotel es compartida con los propietarios y el asistente. El hotel es una pequeña casa

restaurada con detalles que llevan las casas patrimoniales de Cuenca, trabajada exclusivamente para la comodidad de turistas nacionales y extranjeros. Con mira a ser uno de los hoteles boutique más representativos de la ciudad de Cuenca y el País. El hotel actualmente se encuentra operando con una ocupación del 33% una ocupación muy baja con relación a años anteriores. Esta ocupación se debe a la actual emergencia sanitaria que vive el mundo (Covid 2019).

### **3.1.2. Actividad económica**

Hotel Azul de la Plaza fue creado con la finalidad de ofrecer servicios de alojamiento y alimentación a clientes de alto nivel. El negocio se encuentra en una situación de estancamiento debido al COVID 2019 y a lo limitada que se encontraba la administración en estos años de vida como hotel. La comercialización de sus servicios se realiza a través de las plataformas que citaremos a continuación: Booking.com, Expedia, Airbnb, Tripadvisor. Los convenios que se firman con operadoras, agencias y empresas también forman parte del giro del negocio. Además de las plataformas y las agencias, usan los canales directos en redes sociales del hotel, correos y los teléfonos. Al ser un hotel boutique de 9 habitaciones y al contar con espacios muy atractivos y la personalización que tiene cada habitación está enfocada en un mercado extranjero y nacional que exigen calidad y confort al momento de escoger el hotel como su primera opción.

En cuanto a la estructura económica de Ecuador, es una economía de mercado en desarrollo con un PIB per cápita de alrededor de 6,000 USD en 2020. Su economía se basa en gran medida en la exportación de petróleo, productos agrícolas y banano. Sin embargo, en los últimos años, Ecuador ha estado trabajando en la diversificación

de su economía, tratando de impulsar el turismo y otros sectores no relacionados con la exportación de recursos naturales.

En lo que respecta a la industria hotelera en Ecuador, el país cuenta con una amplia gama de hoteles, desde pequeñas posadas hasta grandes cadenas hoteleras internacionales. La industria hotelera es un importante generador de empleo y una fuente de ingresos para el país. La contribución de la industria hotelera al PIB de Ecuador varía según la fuente, pero se estima que, en 2019, el sector turístico (que incluye la industria hotelera) representó aproximadamente el 7% del PIB del país. Además, el turismo es uno de los principales generadores de divisas de Ecuador, lo que significa que contribuye significativamente a la economía del país.

En resumen, la economía de Ecuador se basa principalmente en la exportación de recursos naturales, pero ha estado trabajando en la diversificación de su economía. La industria hotelera es un importante generador de empleo y una fuente de ingresos para el país. Además, la contribución de la industria hotelera al PIB de Ecuador es significativa, representando aproximadamente el 7% del PIB en 2019.

### **3.1.3. Visión y Misión**

#### a) Visión

Nuestra ubicación, servicios de calidad y detalles en cada uno de nuestros espacios nos permitirán posicionarnos como el mejor de hotel boutique de menos de 15 habitaciones en Cuenca y el país. Nuestros clientes vivirán una experiencia única a través de la atención personalizada que ofrece cada uno de nuestros colaboradores altamente motivados y comprometidos, buscando en todo momento superar las expectativas de nuestros clientes más exigentes (Hotel Azul de la Plaza, 2023).

b) Misión

Somos un hotel pequeño, con el objetivo de convertirnos en un hotel con sólido prestigio hotelero a nivel local, nacional e internacional, en búsqueda de ofrecer nuestros servicios a los mercados más exigentes. Continuamente comprometidos con el medio ambiente y la mejora continua dentro de un marco de cultura, valores y hospitalidad (Hotel Azul de la Plaza, 2023).

**3.1.4. Valores compartidos**

a) Honestidad

La empresa desarrolla sus actividades basadas en la transparencia sinceridad y franqueza.

b) Puntualidad

La puntualidad es fomentada tanto con los trabajadores como la entrega de los servicios ofertados.

c) Calidad

Esforzarse por mantener la calidad de los servicios ofertados son la mayor motivación.

d) Trabajo en equipo

La prioridad son los clientes y para ofrecer calidad, la empresa fomenta el trabajo en equipo y el compromiso de los colaboradores en las distintas áreas de trabajo.

e) Orientación al cliente

En esta área de los negocios el turismo y el hotelería demandan la necesidad constante de la orientación al cliente tanto en los requerimientos como los problemas que se puedan presentar.

f) Responsabilidad – Social

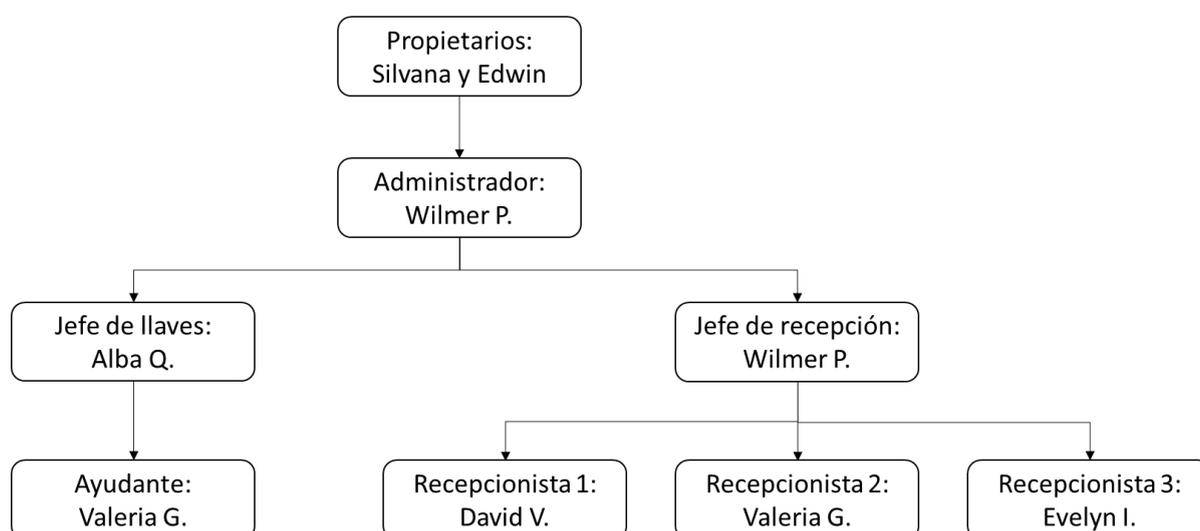
Ser responsable no solamente significa que debe ser con las actividades operativas y personales, sino también con el entorno que nos rodea. El hotel colabora con los distintos actores sociales de su entorno (vendedores de fruta local y panaderías artesanales)

### 3.1.5. Estructura jerárquica

En la figura 1 se puede observar la estructura jerárquica actual del hotel:

**Figura 1**

*Estructura jerárquica del hotel Azul de la Plaza*



*Nota.* Adaptado de “Entrevista 10 de enero”, por Willmer-Administrador del hotel, (2023).

### 3.1.6. Estructura operativa

A continuación, se muestra toda la estructura operativa para llevar a cabo las actividades del hotel:

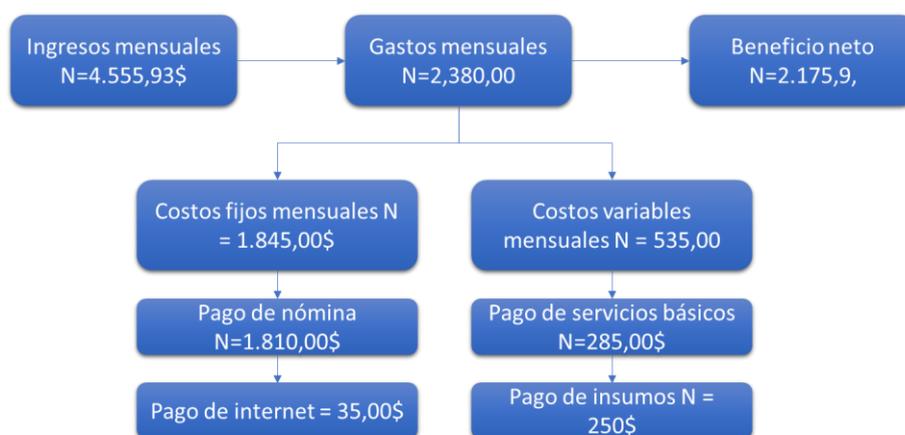
- A) Control financiero actual

El hotel tiene la suficiente capacidad para solventar todos sus gastos y deudas pendientes con entidades financieras, sin embargo, no posee aún el capital suficiente para planificar en un futuro inmediato un proceso de diversificación dentro o fuera de la ciudad. Pese a esto, tienen la suficiente estabilidad financiera para invertir en nuevos productos o servicios en caso de requerirlo (Hotel Azul de la Plaza, 2023).

A continuación, se presenta el diagrama del control financiero del Hotel. Como se puede observar los beneficios netos del hotel es de \$2.175,90 sin embargo, no tienen ahorros para inversiones futuras, expansiones o un plan de inversión a largo plazo.

**Figura 2**

*Estructura de gastos financieros del hotel*



*Nota.* Adaptado de “Entrevista 10 de enero”, por Willmer-Administrador del hotel, (2023).

## B) Recursos humanos

En la gestión del recurso humano del hotel, se puede observar que no posee un modelo procedimental plenamente establecido para el reclutamiento, selección y contratación del personal, también, la organización no tiene implementado normativa de ningún tipo para llevar a cabo este procedimiento. Sin embargo, los organizadores

afirman que su manera de reclutar o receptor personal no ha dado inconvenientes hasta el momento (Hotel Azul de la Plaza, 2023).

#### C) Recursos organizacionales

La gestión tiene plenamente establecido una estructura jerárquica, así como los valores, misión y visión dentro de su organización. Sin embargo, se identificó que la organización vigente no implementa un sistema de metas como estrategia comercial, organización o de rendimiento tanto en los empleados como la dirección administrativa. Asimismo, el hotel no posee indicadores de gestión u organización y se remiten a reuniones mensuales donde se presentan balances (Hotel Azul de la Plaza, 2023).

#### D) Ámbito operacional

Los servicios que ofrece actualmente el hotel son: alojamiento, información turística, servicio de transfer y alimentación (Desayunos). La disposición de las áreas para la prestación, organización y ejecución de todos estos servicios están plenamente establecidos y son claramente reconocibles por todos los empleados. También, luego de una inspección se corroboró que el hotel cuenta con 9 habitaciones funcionales (Hotel Azul de la Plaza, 2023).

Pese a esto, se pudo identificar que el control de inventario que le permita predecir cuantos insumos o equipos serán necesarios para mantener las operaciones del hotel de manera mensual o anual se lo realiza de manera empírica, con el uso de una libreta de apuntes. Por otro lado, se identificó que cada servicio que se ofrece en el hotel no está encargado a un solo empleado en específico, por el contrario, es una actividad

polifuncional donde todos los empleados se involucran en diferentes acciones según los requerimientos que surjan diariamente (Hotel Azul de la Plaza, 2023).

#### E) Ámbito administrativo

Se pudo observar que la administración del hotel lo lleva una sola persona que delega funciones a los empleados para su funcionamiento, sin embargo, no se realiza esta actividad de manera técnica o con la implementación de normativa local o internacional de hotelería. Seguidamente, se pudo identificar cual es el enfoque del administrador que es: “El enfoque hoy en día está en brindar un servicio de excelencia, con calidad y calidez, enfocado también hacia un futuro con propuestas de innovación y sostenibilidad” (Hotel Azul de la Plaza, 2023).

#### F) Proceso de marketing

El hotel Azul de la Plata no posee un plan de marketing que estructurado y plenamente establecido para llevar sus cuentas en redes sociales que les permita mantener una comunicación bidireccional con sus posibles consumidores y clientes habituales en la red. Pese a esto, el administrador menciona que las herramientas que tienen disponibles son: redes Sociales, relacional, boca a boca, de contenidos y el clásico (folletos, tarjetas, etc.). De las herramientas anteriormente mencionadas, solo se usa de forma continua WhatsApp business pues las redes sociales como Facebook o Instagram no tienen movimiento alguno.

Pese a lo anterior comentado se pudo identificar algunos datos importantes para el marketing que no son aprovechados por la administración como: la edad de los clientes (25-45 años de edad), tipo de cliente (parejas), sexo de los huéspedes (60% mujeres, 40% hombres). Estos datos podrían ser utilizados para realizar una

segmentación del mercado y enfocar el marketing hacia las personas con este tipo de perfil.

### **Capítulo III.**

#### **DISEÑO DE BALANCED SCORECARD**

##### **3.1. Diagnóstico de estructura**

Como se pudo observar en el apartado anterior, la estructura jerárquica del hotel corresponde a un esquema piramidal donde los dueños están a la cabeza de toda la operación y son quienes toman y aprueban las decisiones importantes. Seguidamente se encuentra el administrador quien organiza y ejecuta toda la gestión para que las actividades del hotel se cumplan a cabalidad. Finalmente, se encuentran los 2 departamentos creados que son: ama de llaves y recepción conformada por 4 personas. En base a esta estructuración se puede clasificar a esta organización en 3 niveles jerárquicos que se muestran a continuación en la tabla 7:

Tabla 7

*Estructura organizacional del hotel*

Orden jerárquico	Tipo	Responsables	Actividades
Nivel 1	Propietarios	Silvana y Edwin	Encargados de los pagos a proveedores, artículos, sueldos, etc. Manejo de inventario Toma de decisiones y análisis de propuestas.
Nivel 2	Administrador	Wilmer	Documentación, permisos y coordinación de reservas. Elaboración de propuestas para crecimiento de la empresa, aumento de reservas.
Nivel 3	Departamentos	Alba, David, Valeria, Evelyn.	Recepción (check in y out), encargados de contestar mensajes de celular, correos y OTAS. Bienvenida a turistas.

*Nota.* Adaptado de “Entrevista 10 de enero”, por Willmer-Administrador del hotel, (2023).

### 3.2. Diagnóstico de ámbitos del Balanced Scorecard

Luego de realizar la caracterización del hotel Azul de la Plaza se pudo determinar el diagnóstico de las problemáticas de la organización en correspondencia con los 4 ámbitos del BS que se mencionan a continuación:

### 3.2.1. *Ámbito financiero*

Como se puede observar en la tabla 8 el hotel opera sin cuentas de ahorro, fondos de inversión o dinero destinado para invertir en el futuro. En base a estos datos se puede asumir que el hotel depende de los ingresos generados cada mes por el flujo de clientes y no están preparados para una eventualidad financiera en caso de una ocurrencia. Por otro lado, se puede observar el hotel percibe dinero de otras fuentes de ingreso que es un flujo de efectivo proveniente de un servicio de Catering el cual, reportó ganancia de 1300 dólares durante el 2021 pero que disminuyó hasta 800 dólares en el 2022, según el administrador, esta disminución de dinero se produjo por la pérdida de contratos durante la pandemia. Actualmente, el dinero proveniente de esta fuente externa reporta 900 dólares para el primer trimestre y según estimaciones del hotel con los nuevos contratos realizados en este año, se espera que esta suma supere la del 2021.

**Tabla 8**

*Diagnóstico ámbito financiero*

Finanzas	(\$)	2021	2022	2023
Cuentas de ahorro		No hay fondos		
Fondos de inversión		No hay fondos		
Dinero destinado para invertir en el futuro		No hay fondos		
Dinero proveniente de otras fuentes de ingreso		1300	800	900

*Nota.* Adaptado de “Entrevista 10 de enero”, por Willmer-Administrador del hotel, (2023).

En otras palabras, el hotel no posee cuentas de ahorro, fondos de inversión o dinero destinado a invertir que provenga de la actividad hotelera, por lo cual, la

capacidad para renovar o mejorar sus servicios es limitada. Del mismo modo, al no poseer fondos de inversiones futuras la posibilidad de expansión u otras estrategias de posicionamiento son limitadas. En otras palabras, el hotel no está preparado para eventualidades financieras.

### **3.2.2. *Ámbito de perspectiva de clientes***

En cuanto al ámbito de perspectiva de clientes, se puede observar que el flujo de personas aumentó de 2180 personas durante el 2021 a 2300 durante el 2022. En la actualidad, el hotel se encuentra en su primer trimestre y reportan un estimado de 664 personas, pero la temporada alta del hotel se concentra durante el segundo y tercer trimestre y se estima igualar o incluso superar el flujo de personas del 2022. Del mismo modo, los clientes frecuentes que tiene el hotel se han mantenido durante todo el año en un porcentaje de 10%.

Por otro lado, la satisfacción de los clientes que es medido a través de la plataforma de *Booking* que es una aplicación para reservas de hoteles donde los clientes pueden calificar o mencionar la satisfacción que obtuvieron durante su estancia se nota que Aumentó desde 2021 en un 5% y se mantuvo durante el primer trimestre del 2023. Este aumento en la satisfacción se puede adjudicar a una mayor preocupación y cuidado en el servicio que se dio a partir de un cambio en la gerencia en el 2022 y se prevé seguir aumentando en los próximos años. Del mismo modo, la calidad del servicio que es medido a través de la misma plataforma de *Booking* y se observa que aumentó de 90% para el 2021 a 92% para el año del 2022. En el primer trimestre del 2023 esta calidad del servicio percibido aumentó hasta 93% y si bien, aún no termina el año se prevé que esta satisfacción se mantenga.

En cuanto a las publicaciones en redes sociales, se puede observar que ha sido un factor que está tomando relevancia para el hotel, pues pasó de ninguna publicación en 2021 a 39 publicaciones hasta junio de 2023. Sin embargo, el hotel no trabaja con campañas publicitarias. En otras palabras, el hotel realiza publicaciones aisladas en Facebook o Instagram, pero no son parte de una planificación publicitaria que tenga metas, estrategia, indicadores o presupuestos.

También, se puede observar en la tabla 9 que, pese a la falta de campañas publicitarias plenamente establecidas, las reservas a través de redes sociales están en aumento, pues pasó de 5% durante el 2021 hasta 20% durante el 2022. Durante el primer trimestre del 2023 se observa que llevan un 7% en su temporada baja, por lo cual, se espera alcanzar o incluso superar el 20% del año pasado.

**Tabla 9**

*Diagnóstico perspectiva de clientes*

<b>Clientes</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023 (primer trimestre)</b>
Clientes por año	2180	2300	664
Clientes frecuentes	218	230	67
Satisfacción de clientes	85%	90%	90%
Calidad de servicio	90%	92%	93%
Publicaciones en redes	0	12	39
Campañas publicitarias por año	0	0	0
Reservas por año a través de redes sociales	5%	20%	7%

*Nota.* Adaptado de “Entrevista 10 de enero”, por Willmer-Administrador del hotel, (2023).

Es decir, con base a los resultados obtenidos del diagnóstico se puede argumentar que la perspectiva de clientes es relativamente buena, pues los clientes aumentan, al igual que la satisfacción y la calidad de servicio. Asimismo, el aspecto de clientes frecuentes también ha aumentado la tasa de retención de los clientes en 3 años de gestión.

En cuanto al enfoque de publicidad y marketing, se observa que las publicaciones son aisladas y no forman parte de una organización planamente establecida para realizar campañas de marketing que soporten y mantengan el incremento observado en reserva por redes sociales desde el 2022. En otras palabras, el hotel no está realizando actividades que promuevan, faciliten y efectivicen las reservas en línea por plataformas digitales. Asimismo, el hotel no cuenta con una página web donde se ofrezcan de manera visual y organizada todos los servicios, tipos de reservas, beneficios que poseen.

### **3.2.3. *Ámbito de procesos internos***

Como se observa en la tabla 10. Los objetivos relacionados con los procesos internos se han mantenido en los últimos 3 años. Según una declaración del administrador estos objetivos son: superar las 2000 ventas por año y alcanzar utilidades cada trimestre. Por su parte, para los planes de control de calidad en la cadena de servicio ejecutados por años se puede observar que aumentó en el primer trimestre del 2023 a 3 planes. Según el administrador, este control de calidad se centra netamente a: revisión de limpieza, revisión de suministros de limpieza, ejecución de la limpieza según capacitaciones dadas. Para la cadena de suministro, se puede notar que se

aplicó un plan durante el primer trimestre del 2023, sin embargo, el administrador ha resaltado que no se puede considerar un plan como tal, pues no tienen objetivos planteados, no tienen un plan de capacitación referente a la cadena de suministro y tampoco una propuesta de evaluación de calidad. Es decir, se realizan actividades de manera aislada.

En cuanto al tiempo de respuesta ante los requerimientos de los huéspedes, se puede observar que en años anteriores (2021-2022) se tomaba una media entre 10 a 20 minutos en responder. Sin embargo, durante el primer trimestre del 2023, se ha mejorado mucho este aspecto y ahora los requerimientos se realizan en promedio en 5 minutos.

**Tabla 10**

*Diagnóstico de procesos internos*

<b>Procesos internos</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
No. de objetivos planteados por año	2	2	2
Objetivo 1	Superar 2 mil ventas anuales	Superar 2 mil ventas anuales	Superar 2 mil ventas anuales
Objetivo 2	Utilidades cada trimestre	Utilidades cada trimestre	Utilidades cada trimestre
Planes de control de calidad en cadena de servicio ejecutados por año	1	1	3
Planes de control de calidad en cadena de suministro ejecutados por año	0	0	1

---

Tiempo de respuesta ante requerimientos de huéspedes	10 - 20 min	10 - 20 min	5 min
--	-------------	-------------	-------

---

*Nota.* Adaptado de “Entrevista 10 de enero”, por Willmer-Administrador del hotel, (2023).

### **3.2.4. *Ámbito de crecimiento y aprendizaje***

Tal como se observa en la tabla 11 durante el año 2022 a 2023 se han contratado en promedio 4 personas nuevas para realizar las actividades del hotel y teniendo en cuenta que hotel solo tiene 4 plazas disponibles para trabajadores esto representa un rediseño de personal completo en los últimos 2 años. Esta baja retención del personal en el hotel es argumentada por el administrador a las condiciones laborales que tiene la organización pues los empleados no cuentan con los beneficios de ley que les corresponden como: seguro, decimos, liquidaciones, fondos de reserva, vacaciones pagadas, entre otros. En consecuencia, los trabajadores se desligan del hotel cuando encuentran una mejor oferta.

En cuanto a las capacitaciones realizadas, el hotel capacita de manera empírica a los trabajadores, es decir, tienen un enfoque de formación basada en la práctica y la experiencia anterior de los empleados contratados en sus áreas la cual pone énfasis en adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para cumplir de manera efectiva sus roles a través de la practica directa en el hotel. Esta rutina supone un problema, pues como se tiene una taza de retención tan baja en los trabajadores, se debe reiniciar este proceso cada año, pudiendo mermar la calidad de los servicios hasta que los empleados se capaciten en su totalidad.

En cuanto a la calidad percibida de los nuevos empleados por la dirección administrativa, no se tiene una escala para medir este parámetro, sin embargo, el

gerente mencionó que la calidad es buena, o, en otras palabras, los empleados contratados realizan las actividades suficientes para cumplir con los requerimientos del hotel, pero no se percibe al trabajo realizado como de: “excelencia”

**Tabla 11**

*Diagnóstico del ámbito de crecimiento y aprendizajes*

<b>Crecimiento y aprendizaje</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
No. de personas contratadas (Nuevo)	1	4	4
No. de capacitaciones realizadas a nuevos contratados	1	4	4
No. de capacitaciones realizadas a personal habitual	1	4	4
Calidad percibida de empleados nuevos	BUENA	BUENA	BUENA

*Nota.* Adaptado de “Entrevista 10 de enero”, por Willmer-Administrador del hotel, (2023).

### 3.3. Balanced Scorecard Nivel 1

Ámbito	Diagnóstico	Nivel	Objetivo	Estrategia	Línea base	Indicador	Meta	Despliegue de meta		
								2024	2025	2026
Financiero	0 fondos de ahorro	1	Ahorrar el 5% sobre la utilidad trimestral	Creando un fondo de ahorro en una institución bancaria	0,00 \$	Dinero ahorrado por trimestre	4000\$ cada trimestre	1305\$	2610\$	4000\$
Crecimiento	0 retención de empleados	1	Incrementar fidelización de empleados	Dando todas las garantías laborales que establece la ley en contratos para los empleados	0	Contratos realizados	4 contratos el primer año	4	0	0

### 3.4. Balanced Scorecard Nivel 2

Ámbito	Diagnóstico	Nivel	Objetivo	Estrategia	Línea base	Indicador	Meta	Despliegue de meta		
								2024	2025	2026
Financiero	0 fondos de ahorro	2	Incrementar fuentes de ingreso	Implementando servicio de cafetería usando las instalaciones que ya posee el hotel pero que no se usan actualmente	2175 \$	Dinero ganado por trimestre	350\$ cada trimestre	1400\$	2800\$	4200\$
Clientes	0 clientes nuevos frecuentes	2	Incrementar fidelización de clientes	Creando un programa de fidelización de huéspedes recurrentes que incluya	10%	Porcentaje de clientes frecuentes nuevos	5% anual	15%	20%	25%

				promociones y descuentos exclusivos por puntos						
0 clientes nuevos frecuentes	2	Aumentar visibilidad de beneficios de fidelización	Creando una campaña publicitaria mencionando las ventajas de convertirse en cliente recurrente	0	Número de campañas	2 campañas por caño	2	2	3	
0 presencia en redes sociales	2	Incrementar los clientes por redes sociales	Ofreciendo un descuento por reservar habitaciones por medios digitales o la página Web	20%	Porcentaje de clientes por medios digitales	1% trimestral	24%	28%	32%	
	2	Incrementar la satisfacción del cliente	Recogiendo Feedback de clientes acerca de su percepción de la	90%	Porcentaje de satisfacción	1% anual	91%	92%	93%	

				calidad de los servicios mediante encuestas cortas al terminar la estadía o mediante la recopilación de opiniones de usuarios en redes sociales para ejecutar campañas de mejora que permitan incrementar un 1% anual hasta llegar a un mínimo del 95%						
Procesos internos	0 objetivos claros para: cadena de servicio,	2	Fortalecer cadena de servicio	Estableciendo procesos y procedimientos estandarizados para la cadena de servicio	0\$	% de cumplimiento de estándares de cadena de servicio	20% anual	50%	70%	90%

	comunicación interna.	2	Fomentar una comunicación interna efectiva	Instaurando herramientas de comunicación interna, como plataformas colaborativas o reuniones regulares	0	Numero de reuniones entre el personal por trimestre	3 reuniones por trimestre	12	12	12
		2	Incrementar número de actividades cumplidas por objetivos planteados	Estableciendo un porcentaje de cumplimiento por cada actividad planteada en los objetivos hasta alcanzar el 100% del cumplimiento	0%	Porcentaje de cumplimiento	20% anual	60%%	80%	100%
	0 control de calidad en los servicios, únicamente	2	Incrementar el control de calidad de servicios	Estableciendo un sistema de monitoreo y control de calidad de los servicios ofrecidos, asegurando que se	0	Numero de monitoreos realizados	20 monitoreos trimestrales	80	80	80

	e en la limpieza			cumplan los estándares de calidad establecidos.						
		2	Incrementar el control de calidad en la cadena de suministro	Implementando un sistema de gestión de la cadena de suministro que permita optimizar la eficiencia en la adquisición de insumos y servicios necesarios para el hotel.	0	Numero de monitoreos realizados	20 monitoreos trimestrales	80	80	80
Crecimiento y aprendizaje	0 programas de capacitación establecidos para los	2	Aumentar capacitación de talento humano nuevo	Implementando un programa de capacitación de nuevos empleados estandarizado que será creado por los directivos del hotel	0	Días de capacitación	14 días el primer año	14	0	0

	empleados			y será dirigido por el jefe de personal						
		2	Aumentar capacitación de empleados habituales	Implementando capacitaciones de forma periódica	0	No de capacitaciones por año	1 capacitación cada 6 meses	2	2	2

### 3.5. Balanced Scorecard Nivel 3

Ámbito	Diagnóstico	Nivel	Objetivo	Estrategia	Línea base	Indicador	Meta	Despliegue de meta		
								2024	2025	2026
Clientes	0 presencia en redes sociales	3	Incrementar el número de contactos en redes sociales	Creando publicaciones en plataformas como: Facebook, Intagram, Whatsapp, telegram.	0	Número de contactos nuevos	20 trimestre	80	80	80
		3	Mejorar imagen digital	Creando una página web del hotel en los que se puedan realizar reservaciones, conocer los servicios visualizar sus objetivos entre otras cosas.	0	Tráfico de personas en la página	200 personas por trimestre	800	1000	1200

	% de Satisfacción de clientes estancado	3	Incrementar la calidad del servicio percibido	Usando el feedback de la percepción de calidad para realizar mejoras en la calidad de los servicios identificados con las puntuaciones más bajas, hasta alcanzar una calidad del servicio percibido de un mínimo del 95%	93%	Porcentaje de percepción de calidad del servicio percibido	1% anual	94%	95%	95%
Operación	0 objetivos claros para: cadena de servicio, comunicación interna.	3	Capacitar al personal en el cumplimiento de estándares de calidad	Implementando un programa de capacitación a través de la ama de llaves al personal	0	Número de capacitaciones al año	2 por año	2	2	2

		3	Capacitar al personal en el uso de plataformas colaborativas de comunicación interna	Capacitando al personal sobre las nuevas plataformas de comunicación	0	Número de capacitaciones al año	2 por año	2	2	2
		3	Monitorear el cumplimiento de las actividades cumplidas por objetivos	Implementando un sistema de verificación del progreso y cumplimiento de las actividades	0	Número de listas de verificación	4 listas por mes	52	52	52
Crecimiento	0 control de calidad en los servicios, únicamente en la limpieza	3	Reducir el tiempo de respuesta del servicio de habitaciones en un 20%	Establecer el mejor tiempo posible para cada servicio que da el hotel y estandarizarlo como una meta a cumplir	20 min máximo	Minutos que le toma al personal	1 minuto menos cada trimestre	16 min	12 min	8 min

## Conclusiones

En relación al primero objetivo planteado en la investigación sobre: establecer de manera teórica los conceptos relacionados con la planificación estratégica y el Balanced Scorecard al alojamiento se obtienen las siguientes conclusiones:

- El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que ayuda a los hoteles a traducir su visión y estrategia en objetivos y medidas de desempeño para alinear sus operaciones diarias con su estrategia.
- Los objetivos estratégicos, los indicadores de desempeño, los planes de acción y los mapas estratégicos del Balanced Scorecard ayudan a los hoteles a planificar, implementar y monitorear su estrategia de manera efectiva. Estos elementos permiten a los hoteles alinear sus objetivos estratégicos con sus operaciones diarias, medir su desempeño de manera efectiva y tomar decisiones informadas para mejorar su rendimiento.
- El Balanced Scorecard se puede aplicar en la planificación estratégica de hoteles mediante la definición de objetivos estratégicos en cuatro perspectivas clave: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento

Respecto al segundo objetivo específico sobre: diagnosticar los recursos financieros, humanos y organizacionales del Hotel Azul de la Plaza, se obtienen las siguientes conclusiones:

- Según el diagnóstico realizado en el Hotel Azul de la Plaza, se pudo determinar que el hotel no cuenta con los recursos financieros necesarios para planificar a largo plazo o para enfrentar eventualidades financieras.
- Se pudo identificar que la gestión del recurso humano del hotel no posee un modelo procedimental plenamente establecido para el reclutamiento, selección y contratación del personal. Además, la organización no tiene implementado normativa de ningún tipo para llevar a cabo este procedimiento.
- El hotel cuenta con una estructura organizacional establecida, pero no tiene un sistema de metas ni indicadores de gestión, lo que podría afectar su capacidad para medir su desempeño y mejorar su rendimiento.

Respecto al tercer objetivo específico planteado sobre: Elaborar el mapa estratégico a través del modelo Balanced Scorecard, para el Hotel Azul de la plaza se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Se realizó el Balanced Scorecard basado en las problemáticas identificadas durante el diagnóstico del hotel, en los ámbitos: Financiero, Clientes, Procesos internos y Crecimiento – Aprendizaje.
- Asimismo, se implementaron metas, estrategias e indicadores de cumplimiento y temporalidad para cada uno de los objetivos planteados.
- Se subdividió el Balanced Scorecard en 3 subniveles diferentes que detallan las actividades q ser realizadas para cada posición jerárquica en la organización.

Por el contrario, el Cuadro de Mando Integral presenta una metodología integral y estratégica para evaluar y supervisar el desempeño dentro de la industria del alojamiento. Este marco abarca múltiples dimensiones críticas, con el objetivo de

garantizar los logros operativos y financieros de estas empresas. Dentro del ámbito de las finanzas, el Cuadro de Mando Integral facilita la evaluación de varias métricas, incluida la gestión de ingresos, la asignación de inversiones y la identificación de posibles vías de mejora, todo con el objetivo general de aumentar la rentabilidad del hotel. Las encuestas y evaluaciones de calidad se emplean comúnmente para medir la satisfacción, retención y lealtad de los huéspedes desde el punto de vista del cliente. La perspectiva interna pone énfasis en optimizar la eficiencia operativa, abarcando varias métricas relacionadas con la gestión de la fuerza laboral, la eficiencia en el servicio al cliente y la utilización de recursos. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere al desarrollo de los empleados, la implementación de nuevos métodos de comunicación interna y la mejora continua de los procesos para mantener la competitividad dentro de un contexto dinámico y en evolución. Al considerar la integración de los principios del Cuadro de Mando Integral en el sector del alojamiento, resulta evidente que este enfoque fomenta una estrategia de gestión integral que facilita la búsqueda de la excelencia en todas las facetas críticas de la operación.

### **Recomendaciones**

Se sugiere encarecidamente a los directivos del Hotel Azul de la Plaza que implementen el enfoque del cuadro de mando basado en el Balanced Scorecard, siguiendo rigurosamente los plazos establecidos en el presente documento, con especial atención a los aspectos concernientes al nivel jerárquico 1.

Además, se recomienda que este mismo modelo de cuadro de mando basado en el Balanced Scorecard se adopte en otros establecimientos hoteleros que compartan un contexto similar al de la organización examinada en este documento. Este enfoque

podría servir como una base sólida para mejorar diversos aspectos administrativos en esos hoteles.

Por otra parte, se sugiere ampliar la investigación en dirección a otros segmentos del sector alojativo, tales como hostales, resorts y hoteles boutique, entre otros. Explorar estos ámbitos proporcionaría un entendimiento más profundo de cómo el cuadro de mando basado en el Balanced Scorecard puede ser adaptado y beneficiar a una gama diversa de empresas del sector.

Estas recomendaciones están diseñadas para fortalecer la eficacia de la gestión y la calidad en el servicio en el Hotel Azul de la Plaza, así como en otros hoteles similares, al mismo tiempo que fomentan un análisis más completo y aplicado del enfoque en diferentes subsectores de la industria del alojamiento.

## Referencias

- ACCOR GROUP. (2023). *Accor—World-leading hotel group in hospitality. AccorHotels' Strategic Priorities,*" AccorHotels. <https://group.accor.com/>
- Al-Msallam, S. (2015). Customer Satisfaction and Brand Loyalty in the Hotel Industry. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 4, 1-13.
- Bravo, J. C. M., Briones, H. J. A., y Sarmiento, T. Y. P. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), Article 3. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Butler, A., Letza, S. R., y Neale, B. (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*, 30(2), 242-153. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00116-1](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00116-1)
- Calle, M., Lazo, A., y Granados, M. (2018). *Gestión del sector alojamiento-hotel* (Vol. 1). UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12486/3/GestionDelSectorAlojamientoHotel.pdf>
- Carps, C. (2002). *Martha alles dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario Editorial Granica, 2002 Buenos Aires.* [https://www.academia.edu/8907748/MARTHA\\_ALLES\\_DIRECCI%C3%93N\\_ESTRAT%C3%89GICA\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS\\_GESTI%C3%93N\\_PO R\\_COMPETENCIAS\\_EL\\_DICCIONARIO\\_Editorial\\_Granica\\_2002\\_Buenos\\_Aires](https://www.academia.edu/8907748/MARTHA_ALLES_DIRECCI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA_DE_RECURSOS_HUMANOS_GESTI%C3%93N_PO R_COMPETENCIAS_EL_DICCIONARIO_Editorial_Granica_2002_Buenos_Aires)
- Carvajal Zambrano, G. V., Chávez López, A. C., Velásquez Vera, M. L., y Nogueira Rivera, D. (2022). Balanced Scorecard: A look from its evolution. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 224-256. Scopus. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17>
- Chablay Morales, F. V., Mora Naranjo, C. G., y Sigüencia Zambrano, J. del R. (2011). *Análisis, diseño e implementación de un Balanced Scorecard en la Cámara de Comercio de Cuenca* [BachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1698>
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: A new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393-406. <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>
- Cokins, G. (2020). The Strategy Map and Its Balanced Scorecard. *EDPACS*, 61(3), 1-16. <https://doi.org/10.1080/07366981.2020.1750799>
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., y Djakovic, I. (2020). The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs. *Sustainability*, 12(8), Article 8. <https://doi.org/10.3390/su12083221>

- Elbanna, S., Eid, R., y Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004>
- Elhamma, A. (2019). L'impact de la strategie sur le contenu des tableaux de bord: Cas des entreprises au Maroc. *Revue Congolaise de Gestion, Numéro 14(2)*, 57-77. <https://doi.org/10.3917/rcg.014.0057>
- Fatima, T., y Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102656. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>
- Fernández, A. (2014). *El balanced scorecard ayudando a implantar la estrategia*. 5(32), 32-41. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>
- Fernandez, C.-S. H., Montes-Guerra, M. I., y Mauricio, D.-S. H. (2021). Balanced scorecard: A strategy to measure performance in project management. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1269-1288. Scopus. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.17>
- Granda, C. A. M., Morán, A. A. B., Verduga, G. C. C., Moreno, G. E. M., y Orozco, G. M. F. (2021). El balanced scorecard como herramienta estratégica para la gestión de las funciones sustantivas de los institutos superiores tecnológicos. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(19), Article 19. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n19p51>
- Grupo Posadas. (2023). *BusineOur ss Model, Grupo Posadas*. BusineOur ss Model. <https://www.posadas.com/en/home>
- Hamied, M. S. A., y Elbagoury, A. (2022). Balanced scorecards: Proposed framework for application at the local system level insights from international experiences. *Review of Economics and Political Science, ahead-of-print(ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/REPS-08-2020-0109>
- Hegazy, M., Hegazy, K., y Eldeeb, M. (2022). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance Evaluation in Auditing Firms. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 37(4), 902-927. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0148558X20962915>
- Hidalgo Farias, P. M., Martinez Segura, A. J., y Teran Torres, D. P. (2019). *Diseño e implemantación de un sistema de control de gestion basado en la metodología delbalanced scorecard y gestion por procesos en un instituto de capacitacion del idioma ingles en la ciudad de guay* [BachelorThesis, Espol]. <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/35203>

- Hotels y Resorts | Book your Hotel directly with Marriott Bonvoy.* (2023). Ram-Test5.Ose-Dev39-Vxbyr.Cloud.Marriott.Com.  
[https://www.marriott.com/content/marriott-homepage/na/en-us/default\\_mi/jcr:content](https://www.marriott.com/content/marriott-homepage/na/en-us/default_mi/jcr:content)
- Hurtado, F. A. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: Normas NTCGP 1000:2004 conforme a la ley 872 de 2003.* Universidad de Antioquia.
- Izquierdo, G. A., Rosero, E. C., Espinoza, J. B., y Medina, C. M. (2018). Caracterización Tipológica del Sector Hotelero de la Provincia de Los Ríos, Ecuador. *Ciencias Sociales y Económicas*, 2(1), Article 1.  
<https://doi.org/10.18779/csye.v2i1.266>
- Jugović, T., Štavljanin, V., y Kostić Stanković, M. (2022). Winter destinations hotels performance measurement practice—Evidence from CEE. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 6304-6318.  
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2048195>
- Khairat, G. M. (2015). The Balanced Scorecard Approach as a Tool for Performance Evaluation in the Hospitality Industry. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 12(2), 135-158.  
<https://doi.org/10.21608/jaauth.2015.67445>
- Luján, M., Ortiz, A., Caballero, C., Ovando, C., Luján, M., Ortiz, A., Caballero, C., y Ovando, C. (2019). Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique. *El periplo sustentable*, 36, 100-133.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstractypid=S1870-90362019000100100yInq=esynrm=isoytInq=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstractypid=S1870-90362019000100100yInq=esynrm=isoytInq=es)
- Maestre, R. T., Rojas, C. F., y Echavarría, H. J. (2019). El balanced scorecard en la sociedad hotelera tequendama desde el año 2012 al 2014 y la comparación de sus rendimientos operacionales. *Ágora*, 4, Article 4.  
<https://ojs.tdea.edu.co/index.php/agora/article/view/374>
- Mata, S. V., y Serrato, R. B. (2021). Design and Development of A First- and Second-Generation Balanced Scorecard in a Company in the South of Guanajuato. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), Article 3.  
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.659>
- Méndez Herrera, P. J., y Quintuña Carchichabla, M. A. (2019). *La calidad en el servicio y atención al cliente en las cadenas hoteleras caso Cadena Selina* [BachelorThesis]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/33421>
- Millán-García, C. H., y Gómez-Díaz, M. del R. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium*, 21(40).  
<https://www.redalyc.org/journal/880/88055200021/html/>

- NH Hotel. (2023). *Corporate Information | NH Hotel Group*. Our Strategy and Execution, NH Hotel Group, Nh-Corporate. <https://www.nh-hotels.com/corporate/>
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Osejos-Vásquez, A. E., Baque-Sánchez, S. M., y Basurto-Vinces, C. E. (2022). Balanced Score Card en el Cumplimiento de los Objetivos de la Fundación Caritas, Manta. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 3-17. <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2555>
- Our Strategy, IHG*. (2023). InterContinental Hotels Group PLC. <https://www.ihgplc.com/en/about-us/our-strategy>
- Oyewo, B., Moses, O., y Erin, O. (2022). Balanced scorecard usage and organizational effectiveness: Evidence from manufacturing sector. *Measuring Business Excellence*, 26(4), 558-582. Scopus. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2021-0005>
- Psarras, A., Anagnostopoulos, T., Salmon, I., Psaromiligkos, Y., y Vryzidis, L. (2022). A Change Management Approach with the Support of the Balanced Scorecard and the Utilization of Artificial Neural Networks. *Administrative Sciences*, 12(2). Scopus. <https://doi.org/10.3390/admsci12020063>
- Pylypiv, N., Piatnychuk, I., Halachenko, O., Maksymiv, Y., y Popadynets, N. (2020). Balanced scorecard for implementing united territorial communities' social responsibility. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 128-139. Scopus. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.12](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.12)
- Quesado, P., Marques, S., Silva, R., y Ribeiro, A. (2022). The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Administrative Sciences*, 12(1). Scopus. <https://doi.org/10.3390/admsci12010038>
- Romero Guachun, K. J. (2018). *Análisis del cumplimiento de la normativa legal de alojamiento tipo hotel 3 y 4 estrellas cantón Huaquillas*. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/12723>
- Sainaghi, R., Phillips, P., y Corti, V. (2019). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150-159. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.008>
- Silva, G. R. R. da, y Abib, G. (2019). A relação entre o Balanced Scorecard e a mitigação dos riscos organizacionais: Estudo de caso múltiplo. *REVISTA FOCO*, 12(2), 04-26. <https://doi.org/10.21902/jbslawjbs.v12i2.32>
- Solís-Morejón, V. C., y Llamuca-Pérez, S. L. (2020). Indicadores de Gestión del Balanced Score card en el Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-

- 090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(5), 186-209. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.227>
- Sosa Rosales, J. S. (2020). Indicadores de gestión del Balanced Scorecard para la alineación de objetivos específicos con objetivos estratégicos en la empresa Smart Engineering. *Universidad Continental*. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/8374>
- Tawse, A., y Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- Terán, W., y Guerra, M. L. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(1), 30-40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2950226>
- Terziev, V., Georgiev, M., y Ivanov, I. (2021). *Application of Balanced Scorecard for Continuous Improvement of Organizations and More Stable Social Development* (SSRN Scholarly Paper N.º 3772171). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3772171>
- Tuan, T. T. (2020). The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71-79. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.71>
- Valenzo-Jiménez, M. A., Vázquez, G. C., Martínez-Arroyo, J. A. M.-A., y Cruz, A. G. Z. de la. (2018). Perspectiva del cliente sobre una empresa textil de Guanajuato. Segundo pilar del Balanced Scorecard. *Mercados y Negocios*, 38, 77-98. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864088004/html/>
- Vidrio-Barón, S. B., Rebolledo-Mendoza, A. R., Galindo-Salvador, S. D., Vidrio-Barón, S. B., Rebolledo-Mendoza, A. R., y Galindo-Salvador, S. D. (2020). Calidad del servicio hotelero, lealtad e intención de compra. *Investigación administrativa*, 49(125). <https://doi.org/10.35426/iav49n125.02>
- Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of technology management yamp; innovation*, 9(3), 210-222. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000300016>

## Anexos

### Anexo A. Encuesta al administrador del hotel

#### Encuesta dirigida al administrador del hotel

##### 1. Situación financiera

¿Considera usted que el hotel puede solventar sus gastos financieros y deudas?

- Sí, estamos confiados en que el hotel cuenta con la capacidad financiera necesaria para solventar todos nuestros gastos y deudas pendientes con las entidades financieras.

¿Está de acuerdo que el hotel está en la capacidad financiera de diversificarse?

- Aunque actualmente no contamos con el capital suficiente para una diversificación inmediata, no descartamos el fortalecer nuestra posición financiera para considerar oportunidades de diversificación en el futuro.

¿Considera que el hotel está en la capacidad de invertir en nuevos productos y servicios?

- A pesar de las limitaciones actuales, mantenemos una estabilidad financiera que nos permitiría invertir en nuevos productos o servicios si llega a ser necesario.

## 2. Situación financiera

¿Tiene un sistema de gestión de recursos humanos plenamente establecido?

- Nuestra organización está en proceso de establecer un modelo sólido de gestión de recursos humanos. Sin embargo, no se ha planteado aún la inclusión de normativas que guíen nuestras actividades de reclutamiento y gestión del personal.

¿Considera que tiene personal suficiente para brindar con eficiencia y calidad todos los servicios que da el hotel?

- Creemos que nuestro equipo actual es adecuado para satisfacer la demanda de nuestros clientes y brindar servicios de alta calidad.

¿Su sistema de contratación tiene en cuenta las capacidades personales, profesionales y aptitudes que requiere cada puesto de trabajo antes de realizar una contratación?

- Valoramos la experiencia previa de nuestros empleados en actividades similares al momento de realizar nuevas contrataciones.

## 3. Recursos organizacionales

¿Tiene un sistema de gestión de recursos humanos plenamente establecido?

- Nuestro hotel cuenta con un sistema de gestión de recursos humanos completamente establecido y en funcionamiento.

¿El hotel tiene establecido misión, visión y los valores que rigen su proceder?

De ser así, menciónelos.

- Sí, nuestros valores, misión y visión están plenamente establecidos y enfocados en convertirnos en un referente de hospitalidad en la región.

¿El hotel posee una estructura jerárquica plenamente establecida y que es compartida por todos los empleados?

- Contamos con una estructura jerárquica que todos los empleados conocen y respetan.

¿Considera que el hotel se plantea metas mensuales o anuales para que se cumplan por los empleados y la administración?

- Por el momento, estamos trabajando en ello.

¿El hotel tiene indicadores que permitan medir ganancias, calidad en servicios, satisfacción de clientes, entre otros?

- Estamos trabajando en ello.

#### **4. Ámbito operacional**

¿El hotel posee áreas específicas y claramente reconocibles por todos los empleados para zonas de descarga, almacenamiento, descanso del personal, cocina, entre otros?

- Hemos establecido áreas específicas y fácilmente identificables para diferentes funciones, como zonas de descarga, almacenamiento, descanso del personal y cocina, para garantizar una operación eficiente.

¿Cuántos servicios posee actualmente el hotel?

- Actualmente, nuestro hotel ofrece una variedad de servicios que incluyen alojamiento, información turística, servicios de transfer y deliciosos desayunos.

¿Lleva un control de inventario que le permita predecir cuántos insumos o equipos serán necesarios para mantener las operaciones del hotel de manera mensual o anual?

- Contamos con un sistema de control de inventario que nos ayuda a prever la cantidad de insumos y equipos necesarios para mantener nuestras operaciones de manera mensual y anual que se gestionan a través de una libreta de control.

¿Cada servicio que ofrece el hotel está encargado a un solo empleado o los empleados realizan varias funciones a la vez?

- Hemos adoptado un enfoque polifuncional en nuestra operación, donde nuestros empleados realizan diversas funciones según las necesidades diarias, asegurando una mayor flexibilidad y eficiencia.

## 5. **Ámbito administrativo**

¿Cuántos administradores poseen el Hotel?

- Actualmente, el hotel es administrado por una única persona que coordina y delega funciones a nuestro talentoso equipo.

¿Considera que el nivel de operación del hotel lo puede realizar una sola persona o es necesario un equipo completo?

- Dada la magnitud de nuestras operaciones, es posible que una sola persona maneje el nivel de operación, aunque en decisiones cruciales, los propietarios tienen un rol importante.

¿El administrador principal delega sus funciones o las realiza una sola persona?

- Nuestro administrador principal delega algunas de sus responsabilidades a miembros clave del equipo, en particular a la ama de llaves, quien contribuye en las tareas administrativas.

¿Tienen establecido normativas internacionales o locales en hotelería en su organización?

- En este momento, no hemos implementado formalmente normativas internacionales o locales de hotelería en nuestras operaciones.

## 6. Marketing

¿Cuál es su segmento de mercado?

- Nos dirigimos principalmente a parejas de entre 25 y 45 años de edad, con una inclinación hacia las mujeres, que buscan una experiencia única y personalizada.

¿Cuáles son las estrategias de marketing que manejan para la captación de clientes?

- Actualmente, el hotel Azul de la Plata no posee un plan de marketing estructurado y plenamente establecido para llevar las cuentas en redes sociales

¿Qué herramientas de marketing utilizan?

- Actualmente usamos herramientas como: marketing relacional, estrategias boca a boca, además de medios tradicionales como folletos y tarjetas. Las redes sociales se remiten únicamente a Whatsapp.

¿Cuenta con redes sociales, cuáles se utilizan para promocionar al hotel y con qué frecuencia se mueven las plataformas?

- Estamos activos en varias redes sociales, especialmente en WhatsApp Business, donde mantenemos una comunicación fluida con nuestros clientes. Sin embargo, hemos identificado la necesidad de aumentar nuestra presencia en plataformas como Facebook e Instagram para llegar a un público más amplio. Estamos trabajando en mejorar la frecuencia y el contenido de nuestras publicaciones en estas plataformas. Sin embargo, es necesario un equipo extra para esta tarea.

**Anexo B.****Abstract**

**Purpose:** To apply a Balanced Scorecard methodology to a medium-sized lodging establishment to help improve the following areas: financial, customers, operations and continuous improvement. **Objective:** To design a strategic plan based on the Balanced Scorecard for the Azul de la Plaza hotel. **Methodology:** A comprehensive assessment of the hotel is carried out, identifying its strengths and areas for improvement, formulating strategic goals and building a strategic map using the Balanced Scorecard. Also, after a global evaluation of the factors involved in the Balanced Scorecard, the indicators applicable to the hotel were reduced to: increase in profitability and investment, improvement in customer satisfaction, reduction in personnel action times, personnel training and management, and indicators of compliance with objectives. **Results:** The hotel's advantages and challenges were identified, the creation of strategic goals to optimize its performance and the concise visual representation of these goals and tactics in the strategic map. Management indicators were proposed to monitor performance and concrete recommendations were presented to improve service quality and profitability. **Conclusion:** This study highlights the relevance of the Balanced Scorecard in the strategic management of three-star hotels, showing it to be a versatile tool for aligning objectives, measuring performance and improving crucial areas such as finance and personnel management. The adaptation to the Hotel Azul de la Plaza demonstrates its real applicability, and its hierarchical structure underlines the need for alignment at all levels.

**Keywords:** *3-star hotels, balanced scorecard, strategic plan*

Proyecto de intervención: Plan estratégico para hoteles de tres estrellas, basado en el balanced scorecard: caso Hotel Azul de la Plaza.

Autoras: Jessica Camila Mora Mogrovejo - Vanessa Gabriela Ordoñez Crespo

Director: Mg. Segundo Freire

Certificado de Precisión FCH-TR-LicHtl-380

Yo, Guido E Abad, certifico que soy traductor de español a inglés, designado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que he traducido el presente documento, y que, al mejor de mi conocimiento, habilidad y creencia, esta traducción es una traducción verdadera, precisa y completa del documento original en español que se me proporcionó.



---

guido.abad@ucuenca.edu.ec

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 4 de septiembre de 2023

Elaborado por: GEAV

Abstract en formato MsWord enviado a correo institucional de director/a de trabajo de titulación/UIC y estudiante/s.