

Fecha de presentación: febrero, 2022, Fecha de Aceptación: mayo, 2022, Fecha de publicación: junio, 2022

# 04

## ENSEÑANZA PRÁCTICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y BALANCEDSCORECARD COMO HERRAMIENTAS DE MEJORA EN HOTELES

### PRACTICAL TEACHING OF STRATEGIC PLANNING AND BALANCEDSCORECARD AS IMPROVEMENT TOOLS IN HOTELS

Vladimir Vega Falcón<sup>1</sup>

E-mail: [ua.vladimirvega@uniandes.edu.ec](mailto:ua.vladimirvega@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0140-4018>

Maikel Yelandi Leyva Vázquez<sup>1</sup>

E-mail: [ub.c.investigacion@uniandes.edu.ec](mailto:ub.c.investigacion@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7911-5879>

Raúl Comas Rodríguez<sup>1</sup>

E-mail: [ua.raulcomas@uniandes.edu.ec](mailto:ua.raulcomas@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1353-2279>

<sup>1</sup>Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Vega Falcón, V., Leyva Vázquez, M. Y., & Comas Rodríguez, R. (2022). Enseñanza práctica de la planeación estratégica y BalancedScorecard como herramientas de mejora en hoteles. *Revista Conrado*, 18(S2), 36-46.

#### RESUMEN

El desarrollo de investigaciones sobre el BalancedScorecard (BSC) en la industria de la hostelería es reciente, pues comienza a tomar auge en los últimos años, mientras en negocios generales se despliegan desde su surgimiento. Por ello es necesario que se incluya como una herramienta para la mejora con que salgan equipados los profesionales universitarios, la dominen y apliquen de manera adecuada. El objetivo del presente estudio es exponer un ejemplo de realización de caso práctico de Planeación Estratégica y BSC en un hotel de la cadena Meliá Hoteles, como parte de las actividades complementarias a la docencia. Es la exposición de un caso de estudio como diseño de investigación cualitativa, correspondiente al nivel descriptivo. Como resultados, se muestra la manera de poner en práctica satisfactoriamente todas las fases del procedimiento empleado, mostrando la utilidad de esta herramienta para la formación de competencias y las ventajas de aplicar este método teórico a la realidad práctica en el marco de las actividades complementarias a la docencia para los hoteles y los estudiantes, mediante la aplicación de la técnica de IADOV, con resultados satisfactorios.

#### Palabras clave:

Enseñanza universitaria, BalancedScorecard, trabajos extraclase

#### ABSTRACT

The development of research on the BalancedScorecard (BSC) in the hospitality industry is recent, as it has begun to take off in recent years, while in general businesses it has been deployed since its inception. Therefore, it is necessary that it be included as a tool for improvement that university professionals come out equipped with, master it and apply it properly. The objective of this study is to present an example of a practical case of Strategic Planning and BSC in a hotel of the Meliá Hotels chain, as part of the complementary activities to teaching. It is the presentation of a case study as a qualitative research design, corresponding to the descriptive level. As results, the way to successfully implement all the phases of the procedure used is shown, showing the usefulness of this tool for the formation of competences and the advantages of applying this theoretical method to the practical reality within the framework of the complementary activities to teaching for hotels and students, through the application of the IADOV technique, with satisfactory results.

#### Keywords:

University education, BalancedScorecard, extracurricular work

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el entorno en el que se desarrolla la vida en el ámbito empresarial y organizacional se encuentra orientado hacia la búsqueda de individuos y organizaciones mejor equipadas y competitivas. En tales circunstancias, resulta fundamental que la educación que se brinda en el nivel universitario apueste por la formación integral de los profesionales desarrollando en su práctica docente un enfoque basado en la formación de competencias, que sintonice los programas de pregrado universitario con las necesidades del medio, el sector productivo nacional y la inserción internacional, a partir de una visión holística e integral del proceso educativo que impacte en el rol que ejerce el docente y el estudiante, siguiendo la dinámica funcional entre objetivos, métodos y contenidos, como ejes o componentes esenciales del proceso de enseñanza-aprendizaje. (Espinoza, 2020)

La vinculación de la universidad con la comunidad constituye una función de vital importancia para las instituciones del sistema de educación superior, al ser el canal por el cual la universidad aporta con su contingente teórico metodológico, a la solución de problemas prácticos de la sociedad. Osorio-Novela, Mungaray-Lagarda, & Ramírez-Angulo (2022). La universidad es uno de los actores sociales capaces de trazar caminos de transformación y de mejora de la calidad de vida de los ciudadanos gracias a la investigación realizada en el área donde esté implantada. Esta investigación tiene el efecto de revolucionar la administración pública y fortalecer las capacidades de actores individuales y sociales, especialmente empresarios. (Migheri & Duce, 2020)

Debe existir intencionalidad en la innovación en materia de enseñanza universitaria, buscar hacerla cada vez más actual y objetiva. Entonces, la innovación se produce cuando se incorpora algo que anteriormente no estaba presente en la esencia de lo innovado y que añade diferencias sustanciales al proceso. De ahí que desarrollar las habilidades de aprendizaje en los estudiantes de forma autónoma tiene que ver con innovación didáctica, incorporada a través de la realización de actividades prácticas.

Uno de los objetivos del enfoque cognitivo del aprendizaje es despertar en el estudiante la habilidad de procesar y dar significado a la información, y generar de forma autónoma sus propias estrategias de aprendizaje. En las personas, las estructuras cognitivas representan de forma organizada las experiencias previas, pues funcionan como esquemas activos para filtrar, codificar, categorizar y evaluar la información que reciben de alguna experiencia relevante de aprendizaje. (Casasola Rivera, 2020)

Se espera que el profesor de educación superior sea más profesional, buscar nuevas maneras de crear y utilizar el conocimiento. Una docencia efectiva puede servir a otros para mejorar su aprendizaje, tiene un valor ecológico, al ser extraída de situaciones reales de enseñanza y no derivadas de posturas teóricas. (Guzmán, 2018). En su gran mayoría los estudiantes valoran que adquieren más competencias técnicas a través de los conocimientos basados en problemas reales y también les posibilita descubrir otros, por ellos mismos (Gil-Galván, 2018) por lo que resulta importante incorporar como parte del proceso de enseñanza aprendizaje, la vinculación con entidades del entorno.

En concordancia con Falcón, Rodríguez, & Díaz (2021), los negocios requieren una efectiva estrategia que los diferencie de la competencia, que incluya una correcta propuesta de valor, soportada por un Balanced Scorecard (BSC), el cual representa la plataforma que posibilita, con excelencia, la gestión organizacional y el seguimiento diario de la estrategia diseñada. (Vega & Lluglla, 2019) La evaluación del rendimiento organizacional en la actualidad requiere de una herramienta gerencial como el BSC, que describa el rendimiento, tanto en sus ámbitos financieros, no financieros, interno y externo, en un contexto de fuerte competencia empresarial, que exige que las empresas se vean alentadas a buscar herramientas y estrategia para su supervivencia. (Nugroho & Pangeran, 2021)

El BSC es una herramienta adecuada para seleccionar un conjunto equilibrado de indicadores y objetivos que reflejen la visión estratégica de la organización, ayudando a las organizaciones a cumplir con las expectativas de sus partes interesadas, a articular y comunicar los objetivos estratégicos y evaluar su implementación, es decir, transforma la misión y objetivos estratégicos en acciones, permite a los miembros comunicarse entre sí y percibir su contribución en el ámbito de la misión organizacional, posibilita mejoras en la calidad de los servicios prestados y retroalimentación y aprendizaje continuo. Quesado, Aibar, & Lima (2018) por ello resulta muy útil que los estudiantes universitarios la manejen y dominen en aras de poder extrapolarla a cualquier entidad.

El aprendizaje organizacional es una fuente importante de ventaja competitiva en la economía moderna del conocimiento. Aquí, los autores alientan un mayor debate sobre cómo reportar y divulgar información sobre activos intangibles, impulsado por una nueva estrategia conceptual para el aprendizaje organizacional que respalda completamente la capacidad del BSC para ayudar al pensamiento integrado y la creación de valor futuro, o que también debería ser útil para los profesionales dado

el uso generalizado del BSC. Massingham, Massingham, & Dumay (2018).

El contexto del sector hotelero no es una excepción y ante su diversidad de procesos y actividades, así como sus considerables aportaciones al Producto Interior Bruto (PIB) y a los empleos, en el ámbito universal, requiere de una adecuada estrategia que sea gestionada a través de un efectivo BSC. Enmarcado en este argumento, la presente investigación se plantea como objetivo exponer un caso práctico de Planeación Estratégica y BSC en un hotel de la cadena Meliá Hoteles como resultado de la actividad práctica extradocente e identificar las competencias que fortalece en los estudiantes y los beneficios para el hotel.

## MATERIALES Y MÉTODOS

### Caso de estudio como diseño de investigación cualitativa, correspondiente al nivel descriptivo.

La unidad de análisis, donde la heurística estuvo centrada en el nexo entre el problema investigado y la propia unidad de análisis, posibilitando describir, explicar y comprender el objeto de estudio fue un hotel de la cadena Meliá Hoteles, cuya identidad exacta no se precisa para mantener la confidencialidad.

El procedimiento propuesto para la Planeación Estratégica y el BSC se encuentra enfocado en el desarrollo de competencias para los estudiantes a través de la realización de cada uno de sus pasos y fases, destacándose el trabajo en equipo, la creatividad, innovación, pensamiento estratégico y el análisis de datos. El elegido fue el propuesto por (Vega & Lluglla, 2019), por lo abarcador que resulta en todos los ámbitos de la organización, el cual se detalla a continuación:

#### Fase 0: Preparación para el diseño y la implementación del BSC.

1. Compromiso de la Alta Dirección.
2. Selección del personal que participará en el ejercicio estratégico.
3. Elaboración del cronograma de trabajo
4. Capacitación del personal
5. Identificación de los principales problemas del hotel

#### Fase 1: Elaboración de la estrategia de la organización.

1. Definición del período estratégico.
2. Establecimiento, modificación o confirmación de la MISIÓN.
3. Establecimiento de la VISIÓN.

4. Definición, interpretación y parametrización de los valores compartidos de la organización.
5. Definición y evaluación de los Grupos de Interés.
6. Diagnóstico de las principales tendencias del entorno.
7. Análisis interno de la organización.
8. Elaboración e interpretación de la Matriz DAFO.
9. Definición del Problema Estratégico General.
10. Propuesta de solución al Problema Estratégico General.
11. Elaboración del Plan de Iniciativas que emana de la Matriz DAFO.
12. Definición de los Factores Clave de Éxito.
13. Definición de la Propuesta de Valor de la organización.

#### Fase 2: Diseño del BSC

1. Definición de las perspectivas del BSC.
2. Diseño del Mapa Estratégico.
3. Diseño de la Matriz del BSC.
4. Diseño del BSC.
5. Diseño del Plan de Iniciativas Estratégicas.

#### Fase 3: Diseño del Sistema de Información

1. Diseño y comunicación de la política de incentivos.
2. Definición sobre quién, cuándo y cómo se crea, suministra y accede a la información.

#### Fase 4: Implementación del BSC

1. Desarrollo del sistema de alerta temprana.
2. Análisis del comportamiento estratégico de la organización para la toma de decisiones.
3. Implementación de la política de Incentivos.

Para conocer la percepción de los estudiantes en relación a la importancia de la aplicación del método para la adquisición de competencias profesionales se aplica la técnica de IADOV

Se emplearon además técnicas y herramientas como:

**Técnica de observación:** método por el cual se crea una relación específica e intensiva entre el investigador y los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación. (Flores, 2014).

**Entrevistas:** se prepararon entrevistas estructuradas dirigidas a la obtención de información sobre la problemática real y emitir las posibles soluciones, para obtener conclusiones válidas y sustentar los resultados.

**Encuestas:** se desarrollan y aplican a una muestra de los estudiantes

**Población:** universo de individuos a contemplar para el estudio

**Muestra:** cantidad representativa de la población en estudio a determinar con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2} \quad (1)$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = valor de nivel de confianza, del 95%.

e = es el margen de error máximo que se admite es de 5%

**IADOV:** constituye una vía directa para el estudio de la satisfacción, ya que los criterios que se utilizan se fundamentan en las relaciones que se establecen entre tres preguntas cerradas que se intercalan dentro de un cuestionario. La técnica está conformada por cinco preguntas: tres cerradas y 2 abiertas, cuya relación el sujeto desconoce. Estas tres preguntas se relacionan a través de lo que se denomina el “Cuadro Lógico de IADOV”. Las preguntas no relacionadas o complementarias sirven de introducción y sustento de objetividad al encuestado que las utiliza para ubicarse y contrastar las respuestas. El número resultante de la interrelación de las tres preguntas indica la posición de cada sujeto en la escala de satisfacción Tinajero, Catota, & Catota, (2021)

Tabla 2. Sistema de evaluación para los expertos

Categoría		Puntuación	
A	Claramente satisfecho(a)	3	(+1)
B	Más satisfecho(a) que insatisfecho(a)	2,3	(+0,5)
C	No definido	1,5	(0)
D	Más insatisfecho(a) que satisfecho(a)	1	(-0,5)
E	Claramente insatisfecho(a)	0	(-1)
C	Contradictorio(a)	2	(0)

Fuente: Escala de satisfacción. (López Rodríguez & González Maura, 2002)

Tabla 3. Cuadro Lógico de IADOV

	1ª pregunta								
	Si			No sé			No		
	2ª pregunta								
	Si- No sé-No			Si- No sé-No			Si- No sé-No		
3ª pregunta									
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	3	3	2	3	3	6	3	6
Me es indiferente	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Fuente: (López Rodríguez & González Maura, 2002)

El índice de satisfacción grupal (ISG) se obtiene utilizando la fórmula siguiente:

$$ISG = \frac{A(+1) + B(+0.5) + C(0) + D(-0.5) + E(-1)}{N} \quad (1)$$

Donde: N es la cantidad total de encuestados y las letras corresponden a la cantidad de encuestados en las categorías que se indican en la tabla 1.

El índice de satisfacción grupal puede oscilar entre [-1;1], dividido en las categorías siguientes:

Categorías de satisfacción

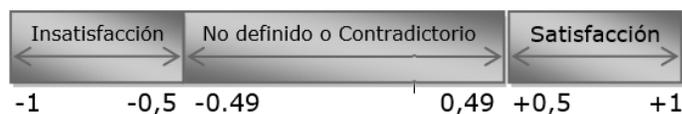


Figura 1. Fuente: (López, & González, 2002)

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto fue presentado en 1930 por Jurán en su Manual de Control de la Calidad basado en lo descrito en 1909 por Vilfredo Pareto bajo el principio de “los pocos vitales los muchos triviales”.(Gallach, 2020). Este diagrama se basa en el análisis del problema y se usa para presentar datos, llamando la atención sobre las causas de mayor incidencia en el problema en cuestión. Tiene como objetivo determinar el 20% de las causas que provocan el 80 % de los problemas. Sus principales ventajas son:

- Permite centrarse en los aspectos cuya mejora tendrán más impacto, optimizando por tanto los esfuerzos.

- Proporciona una visión sencilla y rápida de la importancia relativa de los problemas.
- Ayuda a evitar que empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras menos significativas.
- Su visión gráfica del análisis es fácil de comprender y estimula al equipo para continuar con la mejora. (Sanders, 1987)

Para su elaboración, ejecuta el siguiente algoritmo:

1. Recopilar los datos y tabularlos.
2. Calcular frecuencia absoluta y acumulada, frecuencia relativa unitaria y acumulada.

Graficar ubicando por el eje de las coordenadas todas las causas, ordenadas de mayor a menor incidencia y se hacen corresponder con sus porcentajes por el eje de las ordenadas. Finalmente, se construye la línea poligonal acumulativa, y las causas que estén hasta el 80%, serán las de mayor incidencia.

### Diagrama de afinidad (DA)

Es una representación grupal; hacer este diagrama es construir la representación compartida sobre un fenómeno dado por parte de un grupo. Para esta construcción se debe tener presente que el diagrama es parte de un modelo general que procede por etapas desde el qué (los hechos) hasta el cómo (vías para la acción, escogencia de un camino heurístico). La representación acerca de la realidad objeto de estudio no incluye toda la realidad de manera absoluta, sino aquellos aspectos significativos percibidos por los participantes, sean ellos de carácter objetivo o subjetivo. Los elementos del sistema de representación que nos ocupa son: los sujetos participantes, entre los cuales la persona que facilita el proceso es indispensable; el objeto o fenómeno a ser representado por los participantes, el cual puede ser de naturaleza objetiva o subjetiva; el proceso para la construcción de la representación, donde cada sujeto es plenamente un actor, durante el cual no es posible disociar la semántica de la sintaxis y la pragmática; y finalmente los materiales que servirán para el desarrollo del DA. El principio para la reagrupación de los enunciados producidos por los participantes es que van juntos los que comparten similitudes. El diagrama final es un todo único, indisoluble como contenido y como proceso. Por esto debe contener la fecha y el nombre de los participantes autores del DA. (García & de Blanco, 2008)

### Tormenta de ideas

El Brainstorming o Tormenta de ideas es una técnica de grupo que tiene la finalidad de estimular la creatividad y obtener, en poco tiempo, un gran número de ideas de

un grupo de personas sobre un tema o problema común. (García Cianca, 2018)

Pilares para una correcta aplicación de la técnica:

- Definición de un objetivo concreto
- Elección de un conductor de la sesión
- Elección de un número limitado de participantes nunca más de 7
- Elección de al menos un participante ajeno al equipo.
- Libertad de ideas
- Elección de un local amplio, luminoso y aireado
- Preparación del material
- Limitación de tiempo

### Grupo nominal

La Técnica de Grupo Nominal –traducción del término anglosajón Nominal Group Technique (NGT)– fue dada a conocer en 1968 y se atribuye su creación principal a A.L. Delbecq y A.H. Van de Ven en 1975, con objeto de mejorar el desarrollo de reuniones de trabajo y su dinamización operativa, buscando la productividad exigible a las mismas.

Objetivos:

- Constituir un ambiente propicio y una atmósfera adecuada para que el grupo de trabajo se convierta en un “laboratorio de ideas” destinado a proporcionar nuevas dimensiones de análisis para un caso planteado, desde una óptica creativa.
- Obtener diferentes puntos de vista relacionados con el escenario presentado, desde la óptica del grupo, en un intento por conocer el estado de la cuestión.
- Generar un proceso que basado en datos e informaciones permita extraer conclusiones sobre las posibles causas, elementos condicionantes y determinantes del fenómeno estudiado.
- Analizar las vinculaciones existentes entre los diferentes aspectos considerados, identificando las posibles relaciones causales existentes, así como las posibles correlaciones existentes.
- Trazar estrategias y tácticas operativas que permitan modelar la puesta en marcha de soluciones concretas y adaptadas a la problemática estudiada.
- Complementar a otras técnicas investigación cuantitativa en el estudio de los fenómenos desde la visión que proporciona un pluralismo metodológico.
- Configurar un grupo de trabajo que permita llegar al nivel de consenso suficiente para, a partir de ese

instante, obtener el compromiso de los que intervienen en este proceso

### **Análisis DAFO**

Para desarrollar la matriz DAFO es necesario seleccionar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que mayor impacto puedan ocasionar sobre el cumplimiento de la Misión y la Visión de la organización. En la caracterización de dichos elementos se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que pueden favorecer, o poner en riesgo, el cumplimiento de la misión de la organización y, para su desarrollo, se recomienda la creación de un taller de expertos y desarrollar la técnica denominada tormenta de ideas.

Las oportunidades y amenazas corresponden a factores externos a la organización, las fortalezas y las debilidades al ámbito interno; la correcta identificación de dichos factores permite la construcción de escenarios anticipados para rectificar las desviaciones de los objetivos de la empresa. Para la confección de la matriz se seleccionan aquellos elementos que presentan mayor incidencia sobre los objetivos y se ordenan y enumeran comenzando por los que suponen mayor impacto. Una vez identificados los cuatro elementos se procede a confeccionar la matriz de impactos DAFO donde se evalúa la intensidad de interacción entre los elementos externos e internos. Para ello se asigna un valor numérico proporcional a la intensidad del impacto en la intercepción de las coordenadas que identifican cada elemento. El cuadrante de mayor puntuación define la situación en que se aprecia la empresa y las sumatorias por ejes identifican el impacto real de cada elemento. Según el cuadrante que resulte con mayor puntuación, la matriz identifica cuatro alternativas conceptualmente distintas para la definición de la estrategia. Aliaga, Gutiérrez-Braojos, & Fernández-Cano (2018)

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Fase 0: Preparación para el diseño y la implementación del BSC.**

#### 1. Compromiso de la Alta Dirección.

La propuesta de la Planeación Estratégica y BSC como herramienta de gestión en el hotel estudiado se presentó en una reunión con el staff de dirección y los estudiantes, donde se explicó la metodología a seguir. Esta reunión trabajó el compromiso de la Alta Dirección, como introducción a las fases siguientes.

#### 2. Selección del personal que participará en el ejercicio estratégico.

Constituyó especial interés de la organización que los expertos seleccionados fueran integrantes del staff de

dirección, y que los mismos participaran activamente, junto con los empleados de cada departamento del hotel, en la creación e implantación del BSC. Por esta razón no fue necesario hacer un proceso de selección.

#### 3. Elaboración del cronograma de trabajo

Se elaboró un cronograma para desarrollar sesiones plenarios y trabajo de campo en las diversas áreas del hotel, que abarcó un mes de trabajo en sesiones de lunes a viernes, entre las 8:00 a.m. y las 5:00 p.m., con fechas posteriores a la capacitación desarrollada.

#### 4. Capacitación del personal

El personal se capacitó durante una semana en sesiones tres horas diarias en temas de Planeación Estratégica y BSC a manera de intercambio entre los estudiantes y los participantes. Además, se utilizó la intranet del hotel y murales divulgativos de la institución para dar a conocer contenidos relacionados con la temática y así crear un ambiente adecuado para la cultura estratégica organizacional.

#### 5. Identificación de los principales problemas del hotel

Se aplicó la técnica de diagrama de afinidad para encontrar la similitud existente entre las diversas ideas relacionadas previamente sobre los problemas del hotel, obtenidas en una sesión de brainstorming o tormenta de ideas, con la cual éstas se agruparon, revisaron y analizaron a partir de las semejanzas comunes entre ellas. Para encontrar las principales, se aplicó la técnica de Pareto. Los problemas identificados fueron:

- P-01: Relacionado con las condiciones de trabajo en el puesto (Calidad del Servicio Interno 1 o simplemente CSi1).
- P-02: Relacionado con métodos, estilos y liderazgo de la dirección (Dirección o simplemente D).
- P-03: Relacionado con nexos entre proveedor interno - cliente interno (Calidad del Servicio Interno2 o simplemente CSi2).
- P-04: Relacionado con la transportación del personal hacia y desde el hotel (Transporte Obrero o simplemente TO).
- P-05: Relacionado con la percepción que tienen las personas acerca de la carga de trabajo y la cantidad de trabajadores existentes (Personal o simplemente P).
- P-06: Relacionado con el cambio del hotel de la modalidad convencional a la modalidad todo incluido (Cambio de Modalidad o simplemente Cm).
- P-07: Relacionado con la estimulación (Estimulación o simplemente E).

- P-08: Relacionado con la formación y utilización del presupuesto (Presupuesto o simplemente Pp).
- P-09: Relacionado con aspectos organizativos (Organizativos o simplemente O).
- P-10: Relacionado con la percepción que tienen los trabajadores de los nexos entre costo-calidad-precio del servicio (Relación Costo-Calidad-Precio o simplemente Rcp)

### **FASE 1: Elaboración de la estrategia de la organización.**

#### 1. Definición del período estratégico.

Se definió un período estratégico de 4 años enmarcada en una modalidad hotelera de sistema "All Inclusive", la cual sustituiría a la modalidad convencional que existió en el período estratégico anterior.

#### 2. Establecimiento, modificación o confirmación de la misión.

Luego de responderse mediante una sesión plenaria las preguntas siguientes: ¿A qué se dedica y dedicarán las fuerzas del hotel?; ¿Qué servicios ofrece el hotel y a quién se los brinda?; ¿Cómo lo hace?; ¿Qué es lo que verdaderamente hará diferente al hotel de los demás que compiten con él?, se estableció la Misión.

#### 3. Establecimiento de la visión.

Después de reflexionarse en colectivo sobre cómo debería ser visto el hotel por sus clientes; su personal; sus socios; y la comunidad, se estableció la Visión.

Definición, interpretación y parametrización de los valores compartidos de la organización.

Los valores compartidos quedaron definidos, interpretados y parametrizados.

Definición y evaluación de los grupos de interés.

Utilizando la Técnica de Grupo Nominal (TGN), se definieron y evaluaron los Grupos de Interés internos y externos.

#### 4. Diagnóstico de las principales tendencias del entorno.

Con la utilización de la TGN, se definieron las principales tendencias del entorno, luego de analizarse 12 tipos de tendencias: políticas; económicas; de la competencia; legales; sociales; tecnológicas; de los proveedores; de los clientes; organizacionales; de las empresas aliadas; del sector hotelero; y de la naturaleza. Las mismas se clasificaron en Amenazas u Oportunidades, se les asignó un código y se les estableció un orden de prioridad, multiplicando su impacto como apoyo u obstaculización del cumplimiento de la Visión del hotel (1 Bajo; 3 Medio; 5 Alto), así como su cercanía en el tiempo (1: A largo plazo -más de 3 años-; 3: A mediano plazo -de 1 a 3 años-; 5:

A Corto plazo -menos de 1 año. En total se analizaron 33 tendencias del entorno

#### 5. Análisis interno de la organización.

Utilizando la TGN, se definieron las Fortalezas (F) y Debilidades (D) del hotel, clasificándolos en con un código y reflexionando sobre cuáles serían los principales para el éxito organizacional. Se analizó su contribución (valoración sobre cómo la F podría contribuir o la D podría perjudicar al logro de la Visión: 1: Baja; 3: Mediana; 5: Alta), así como el Nivel (rango en que el hotel tiene la F o D respecto al promedio de la competencia: 1: Bajo (Menor); 3: Mediano (Similar); 5: Alto (Superior). La multiplicación de la Contribución con el Nivel representa el valor total. En total se analizaron 12 FCE.

Elaboración e interpretación de la Matriz DAFO.

El entrecruce de las F; D; A; y O identificadas, posibilitaron la elaboración de la Matriz DAFO

El análisis DAFO posibilitó efectuar reflexiones estratégicas

Definición del Problema Estratégico General.

El Problema Estratégico General se derivó de la Matriz DAFO y en este caso fue: si no se asegura la tecnología e instalaciones no ajustadas a las exigencias del cumplimiento de la Misión, ni la deficiente comunicación y sigue acechando el surgimiento de hoteles 5 estrellas en sistema Todo Incluido y el bloqueo norteamericano, si se sigue potenciando el alto nivel profesional y el proyecto contractivo integrado al entorno, será posible aprovechar la ubicación del hotel y la preferencia del segmento oficial por el hotel, para el cumplimiento de la Misión.

#### 1. Propuesta de solución al Problema Estratégico General.

La Solución al Problema Estratégico General que derivó de la Matriz DAFO fue: potenciando el alto nivel profesional de la fuerza de trabajo y los proyectos constructivos integrados al entorno, se podrá superar las debilidades: Tecnologías e instalaciones no ajustadas a las exigencias del cumplimiento de la Misión y Deficiente comunicación. Si se aprovecha la ubicación del hotel y la preferencia del segmento oficial por el hotel, entonces se podrá atenuar el impacto del surgimiento de hoteles 5 estrellas en el sistema Todo Incluido, diseñados a tal efecto, con modernas tecnologías y los efectos del bloqueo norteamericano.

#### 2. Elaboración del plan de iniciativas que emana de la matriz DAFO.

El plan de iniciativas derivadas del análisis DAFO se elaboró para concretar acciones específicas, con sus respectivos ejecutantes y responsables para lograr en el día

a día aprovechar las primordiales O y defenderse de las más importantes A, partiendo de potenciar las F y atenuar las D. Para confeccionar el mismo se analizaron los cruces de la Matriz DAFO, llenado la misma a la realidad, para no dejarla en un contexto teórico.

3. Definición de los Factores Clave de Éxito.

Los Factores Clave de Éxito (FCE) definidos fueron:

1-Precios del mercado;

2-Proceso inversionista en el polo turístico;

3-Cambios tecnológicos, políticos, económicos y climáticos;

4-Mercados emisores y líneas aéreas;

5-Inestabilidad en el ciclo de aprovisionamiento.

4. Definición de los principales escenarios en que debe desarrollarse la organización.

Se construyeron tres escenarios, uno positivo, uno negativo y una probable, a partir de los FCE. Para su determinación se partió de un listado de quince factores, de donde se seleccionaron los cinco fundamentales que se debían gestionar para lograr el éxito organizacional.

5. Definición de la propuesta de valor de la organización.

La propuesta de valor quedó definida de la forma siguiente: Hotel, donde sus vacaciones serán inolvidables por el colorido de su playa que pinta el horizonte en medio de su campo de golf, y por el disfrute de una atención personalizada y un servicio distinguido en medio del confort.

## FASE 2: Diseño del BSC

Una vez culminada la fase 1, se procedió a la fase 2, como se detalla a continuación:

1. Definición de las perspectivas del BSC.

Se decidió definir las cuatro perspectivas clásicas del BSC: Financiera; Clientes; Procesos Internos; y Aprendizaje y Crecimiento, al no existir ninguna particularidad que indicara la necesidad de una perspectiva diferente a las identificadas.

2. Diseño del mapa estratégico.

Se propone el Mapa Estratégico diseñado.

3. Diseño de la matriz del BSC.

La Matriz del BSC para el año 1 de la estrategia.

4. Diseño del BSC.

El esquema general simplificado del BSC.

5. Diseño del plan de iniciativas estratégicas.

El esquema general simplificado del plan de iniciativas estratégicas

## FASE 3: Diseño del Sistema de Información

1. Diseño y comunicación de la política de incentivos.

A partir del cumplimiento de los indicadores que conformaron el BSC, se diseñó y comunicó dentro de todo el hotel una política clara de incentivos, tanto individual como para cada área de la organización.

2. Definición sobre quién, cuándo y cómo se crea, suministra y accede a la información.

Se realizó una descripción minuciosa de cómo, cuándo y por quién debe ser introducida la información en el BSC. Para ello se apoyó como sustento informático la intranet del hotel, para retroalimentar sistemáticamente el BSC. Asimismo, se definió la periodicidad y fechas límites de cada información, con su respectivo responsable.

## FASE 4: Implementación del BSC

1. Desarrollo del sistema de alerta temprana.

Se creó un sistema de alerta temprana automatizado en Microsoft Excel para cada uno de los indicadores de cada perspectiva, mediante el cual se evaluaron los indicadores como bien (verde), regular (amarillo) y mal (rojo), haciendo un símil con los colores del semáforo.

2. Análisis del comportamiento estratégico de la organización para la toma de decisiones.

Una vez que el BSC fue diseñado, se expuso ante el consejo de dirección del hotel, el cual dio su aprobación y además acordó analizar, en todas sus reuniones mensuales, la gestión de la estrategia a través del BSC, dándole seguimiento sistemático al comportamiento estratégico de la organización para la toma de decisiones gerenciales.

3. Implementación de la política de incentivos.

La política de incentivos, previamente diseñada, se llevó a la práctica, desde el mismo inicio de la puesta en práctica del BSC diseñado.

El presente estudio evidencia que el BSC posibilita una significativa toma de decisiones, ya que es una efectiva herramienta para desagregar la estrategia mediante relaciones causa-efecto que se manifiestan a través de diversos niveles organizacionales que visibilizan la estrategia organizativa, propiciando el análisis de la transformación sistemática del hoy real al mañana deseado de la institución. Por ello puede afirmarse que el BSC representa un proceso a través del cual se construye y ejecuta la estrategia.

Los resultados del presente estudio evidencian que el BSC tiene un carácter flexible, adaptándose a la actividad y circunstancias específicas de cada organización, con el apoyo de su carácter sintético y sinóptico, que brinda una visión rápida y global de la empresa. La planeación estratégica se utiliza cada vez más a los diferentes enfoques de la planificación dentro del sector turístico. Actualmente, el BSC se considera como una de las herramientas gerenciales más eficaces para gestionar estratégicamente una organización. Después de aplicarse el procedimiento propuesto en el estudio que aquí se expone, se preguntó a los directivos del hotel analizado acerca de la metodología empleada y el proceso de aplicación, quienes manifiestan su total satisfacción con los resultados que se obtienen, los cuales se valoran de gran utilidad para la gestión estratégica del hotel.

**Cálculo del tamaño de la muestra**

Población: para la investigación, la población con la cual se cuenta es un total de 320 estudiantes y docentes de la universidad Uniandes.

Muestra: se aplicó la fórmula 1, dando como resultado la aplicación a 175 docentes y estudiantes.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2} \quad (1)$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = valor de nivel de confianza por lo general se acepta del 95%, 1.96.

e = es el margen de error máximo que se admite es de 5%

$$n = \frac{(320) (0,5)^2 (1,96)^2}{(289 - 1) (0,5)^2 + (0,5)^2 (1,96)^2}$$

n = 174,8

Tabla 4. Categoría de los encuestados

Grupos	Encuestados
Docentes	48
Estudiantes	127
Total	175

Instrumento de recolección de datos propuesto:

Estimado:

El presente instrumento tiene el propósito de recoger información sobre la importancia de la aplicación del método BSC en la formación profesional y si siente que forma competencias en los que la utilizan. Se agradece su contribución al desarrollo del presente estudio.

1. ¿Conoce usted el método BSC?
2. ¿Cree que es útil la realización de trabajos extraclase y proyectos con la aplicación del método BSC?
3. ¿Percibe que la preparación de los estudiantes se puede elevar con la realización de trabajos extraclase y proyectos que apliquen el BSC? Sí \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
4. ¿Está de acuerdo con que se vincule la universidad y las empresas para la realización de trabajos extraclase y proyectos que apliquen el BSC? Sí \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
5. ¿Le parece adecuado que el programa actual de temas de trabajos extraclase y proyectos que incluyan la aplicación del BSC?

- Me gusta mucho \_\_\_\_\_
- Me gusta más de lo que me disgusta \_\_\_\_\_
- Me es indiferente \_\_\_\_\_
- Me disgusta más de lo que me gusta \_\_\_\_\_
- No me gusta \_\_\_\_\_
- No sé decir \_\_\_\_\_

Las respuestas resultantes se procesaron mediante la técnica IADOV

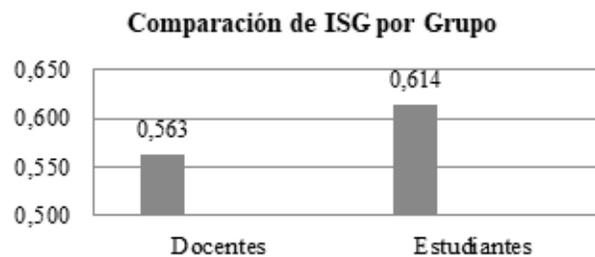


Figura 3. Comparación de acuerdo a la categoría a la que pertenecen los encuestados.

De modo general se aprecia un nivel de satisfacción, ya que los valores obtenidos se encuentran en el rango 0,5 a 1, respecto sobre la importancia de la aplicación del método BSC en la formación profesional la formación de competencias. El comportamiento es similar en los grupos, aunque se observa más acentuado entre los estudiantes.

## CONCLUSIONES

Con la realización del presente trabajo se arribó a las conclusiones siguientes:

La educación que se brinda en el nivel universitario debe apostar por la formación integral de los profesionales desarrollando en su práctica docente un enfoque basado en la formación de competencias. La universidad es uno de los actores sociales capaces de trazar caminos de transformación y de mejora de la calidad de vida de los ciudadanos gracias a la investigación realizada en el área donde esté implantada. Los estudiantes valoran que adquieren más competencias técnicas a través de los conocimientos basados en problemas reales y también les posibilita descubrir otros, por ellos mismos

Se expuso un caso práctico de aplicación de Planeación Estratégica y BSC en un hotel de la cadena Meliá Hoteles, como resultado de la actividad extraclase, que evidenció el nivel de detalles prácticos y metodológicos que brinda el procedimiento empleado para la formación de competencias. Mediante la puesta en práctica de cada una de las fases del procedimiento empleado y de las experiencias obtenidas en el desarrollo de éstas, el hotel objeto de estudio contó con una valiosa herramienta capaz de traducir y comunicar sistemáticamente la marcha de su estrategia a toda la organización hotelera estudiada y los estudiantes incrementaron su preparación técnica. A través de la aplicación de la técnica de IADOV se apreció que existe una precepción favorable de los estudiantes y docentes respecto a la importancia de la aplicación del método BSC en la formación profesional la formación de competencias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aliaga, F. M., Gutiérrez-Braojos, C., & Fernández-Cano, A. (2018). Las revistas de investigación en educación: Análisis DAFO. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 563-579.
- Casasola Rivera, W. (2020). El papel de la didáctica en los procesos de enseñanza y aprendizaje universitarios. *Comunicación*, 29(1), 38-51.
- Espinoza Freire, E. E. (2020). Dinámica de los componentes del proceso enseñanza-aprendizaje en la formación de competencias en el ámbito universitario. *Conrado*, 16(72), 171-177.
- Falcón, V. V., Rodríguez, R. C., & Díaz, M. P. M. (2021). Validación de causalidad e indicador sintético en el Balanced Scorecard. *Universidad y Sociedad*, 13(S2), 236-253.
- Flores, R. (2014). *Observando observadores: una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social*. Ediciones UC.
- Gallach, F. S. (2020). Diagrama de Pareto y lean manufacturing. *APLICADA 2020, 1(Revista Electrónica)*, 1-19. <https://doi.org/10.17993/IngyTec.2020.65>
- García Cianca, P. L. (2018). *Tormenta de ideas estructurada*. <https://www.buwa.es/wp-content/uploads/Tormenta-de-ideas-estructurada.pdf>
- García, M., & de Blanco, A. I. C. (2008). Aplicación del Diagrama de Afinidad para plantear problemas ambientales. *Ensayo y Error: revista de educación y ciencias sociales*, 17(34), 141-152.
- Gil-Galván, R. (2018). El uso del aprendizaje basado en problemas en la enseñanza universitaria. Análisis de las competencias adquiridas y su impacto. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 23(76), 73-93.
- Guzmán, J. C. (2018). Las buenas prácticas de enseñanza de los profesores de educación superior. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16.2, 133-149
- López Rodríguez, A., & González Maura, V. (2002). La técnica de IADOV. Una aplicación para el estudio de la satisfacción de los alumnos por las clases de educación física. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 8(47).
- Massingham, R., Massingham, P. R., & Dumay, J. (2018). Improving integrated reporting: a new learning and growth perspective for the balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1).
- Migheri, J. B. K., & Duce, C. (2020). *Formación y servicios a la comunidad en materia de desarrollo. Caso de la Universidad de la Asunción en Congo (UAC)*. Reedes.
- Nugroho, R. L., & Pangeran, P. (2021). Improving the performance of the balanced scorecard through implementing ISO 31000 risk assessment at shofa pharmacy. *EUREKA: Social and Humanities*, 1(Revista electrónica), 23-36. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2021.001635>
- Osorio-Novela, G., Mungaray-Lagarda, A., & Ramírez-Angulo, N. (2022). La colaboración entre estudiantes universitarios y negocios sociales. *Revista iberoamericana de educación superior*, 13(36), 26-43.
- Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodríguez, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201.

- Sanders, R. (1987). The Pareto principle: its use and abuse. *Journal of Services Marketing*, 1(2), 37-40.
- Tinajero, M., Catota, V., & Catota, E. (2021). La técnica de iadov. Niveles de satisfacción del cliente en rm la-tacunga–maltería plaza año 2019. *Prospectivas UTC” Revista de Ciencias Administrativas y Económicas”*, 4(1), 110-120.
- Vega, V., & Lluglla, D. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Revista Científica Ecociencia*, 6(2), 1-24.