UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA HOTELERA DE COSTA RICA

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas

SHARLING BERMÚDEZ FERNÁNDEZ

STEPHANNY VALERIA CHINCHILLA ALVARADO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de manera recíproca, en reconocimiento al esfuerzo y la dedicación invertidos en la investigación. Valoramos la importancia del trabajo en equipo y destacamos la constancia y la perseverancia que exige la colaboración conjunta, así como el apoyo mutuo en nuestro camino hacia el crecimiento personal y profesional.

Agradecimiento

El presente trabajo representa un desafío para este cuerpo investigador, así como un reto en el ámbito personal y académico, al constituir la culminación de un proceso de formación profesional en el que muchas personas brindaron su apoyo.

Por esto, se desea expresar el agradecimiento a:

Primero, a Dios, por su amor y bondad, por brindarnos salud y fortaleza para enfrentar las adversidades y obstáculos y por permitirnos concluir este camino de manera exitosa.

A nuestras familias, por su amor y apoyo incondicional, por sus oraciones y por ser inspiradores de nuestros sueños.

A quienes han participado en nuestros procesos de formación: profesores, tutores, asesores y la Universidad de Costa Rica (UCR), que nos han brindado valiosas oportunidades para el crecimiento profesional.

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.

PATRICIA MARIN SANCHEZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por PATRICIA MARIN SANCHEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.11.01 18:07:05 -06'00'

Dra. Patricia Marín Sánchez
Representante de la Decanatura
Sistema de Estudios de Posgrado

CARLOS ALBERTO SANDOVAL ALVAREZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por CARLOS ALBERTO SANDOVAL ALVAREZ (FIRMA)
Fecha: 2025.10.14 17:15:14 -06'00'

Dr. Carlos Sandoval Álvarez
Profesor guía

ALEJANDRO ALVARADO VALVERDE (FIRMA)
Firmado digitalmente por ALEJANDRO ALVARADO VALVERDE (FIRMA)
Fecha: 2025.10.13 23:05:51 -06'00'

M.B.A. Alejandro Alvarado Valverde
Lector

JESUS ENRIQUE SUCRE RODRIGUEZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por JESUS ENRIQUE SUCRE RODRIGUEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.10.13 16:40:59 -06'00'

M.B.A. Jesús Sucre Rodríguez
Lector

RONY YUSNEL CORDERO VARGAS (FIRMA)
Firmado digitalmente por RONY YUSNEL CORDERO VARGAS (FIRMA)
Fecha: 2025.10.16 22:09:55 -06'00'

M.B.A. Rony Yunsel Cordero Vargas
Representante del Director del Programa de Posgrado

SHARLING JOSSETTE BERMUDEZ FERNANDEZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por SHARLING JOSSETTE BERMUDEZ FERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.10.13 09:55:53 -06'00'

Sharling Jossette Bermúdez Fernández
Sustentante

STEPHANNY VALERIA CHINCHILLA ALVARADO (FIRMA)
Firmado digitalmente por STEPHANNY VALERIA CHINCHILLA ALVARADO (FIRMA)
Fecha: 2025.10.13 14:56:42 -06'00'

Stephanny Valeria Chinchilla Alvarado
Sustentante

Índice de contenido

Capítulo I. Generalidades del objeto de estudio 1
1.1. Introducción 1
1.2. Justificación 4
1.3. Objetivos 7
1.3.1. Objetivo general 7
1.3.2. Objetivos específicos 7
1.4. Alcances y limitaciones 7
1.4.1. Alcances 8
1.4.2. Limitaciones 8
Capítulo II. Marco contextual de la empresa hotelera en costa rica 10
2.1. Contextualización del sector turismo internacional y en Costa Rica 10
2.2. Particularidades del turismo de ciudad y negocios en Costa Rica 11
2.3. Caracterización del viajero de negocios en Costa Rica 12
2.4. Descripción de la empresa hotelera de Costa Rica en estudio 12
Capítulo III. Fundamentación teórica de la investigación 14
3.1. La gestión administrativa en las empresas 14
3.1.1. La planeación 15
3.1.2. La organización 15
3.1.3. La dirección 15
3.1.4. El control 16
3.2. La importancia de la administración estratégica 16
3.2.1. La misión de la empresa 17
3.2.2. La visión de la empresa 17
3.2.3. Los valores que definen la empresa 18
3.2.4. El análisis interno y externo de la empresa 18
3.2.5. La herramienta de análisis FODA 18
3.2.6. El perfil de competitividad 18
3.2.7. El establecimiento de los objetivos estratégicos 19
3.2.8. La formulación de estrategias empresariales 19
3.3. Una poderosa herramienta de evaluación y control: el CMI 20

3.3.1. Perspectiva de finanzas 20
3.3.2. Perspectiva de clientes 21
3.3.3. Perspectiva de procesos 21
3.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 22
Capítulo IV. Marco metodológico de la investigación 24
4.1. Tipo de investigación 24
4.2. Enfoque de la investigación 25
4.3. Fuentes de información 25
4.4. Técnicas de recolección de datos 27
4.5. Instrumentos de recolección de datos 28
4.6. Resumen de procedimientos metodológicos 28
Capítulo V. Diagnóstico de la situación actual de la empresa hotelera de costa rica y su división de análisis financiero 30
5.1. Reseña histórica de la empresa 30
5.2. Análisis de sus pilares estratégicos 30
5.3. Estructura organizacional de la empresa 34
5.3.1. Gerencia General 35
5.3.2. Dirección Financiera 35
5.3.3. Dirección de Asset Management y Desarrollo 36
5.3.4. Dirección de Proyectos 36
5.3.5. Gerencia Administrativa 36
5.4. Estructura de la información financiera 36
5.4.1. Estado de situación financiera 37
5.4.1.1. Activos 37
5.4.1.2. Pasivos 37
5.4.1.3. Patrimonio 38
5.4.2. Estado de resultados 38
5.5. Identificación de riesgos asociados a la empresa hotelera de Costa Rica 39
5.6. Análisis FODA de la empresa hotelera de Costa Rica 49
5.7. Área de análisis financiero de la empresa hotelera de Costa Rica 50
5.7.1. Clientes 50

5.7.2. Procesos internos 51
5.7.3. Aprendizaje y crecimiento 51
5.7.4. Finanzas 52
Capítulo VI. Propuesta del modelo de cuadro de mando integral para la división de análisis financiero de la empresa hotelera de Costa Rica 54
6.1. Marco estratégico 54
6.1.1. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos propuestos para la empresa hotelera de Costa Rica 54
6.1.2. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos propuestos para la división de análisis financiero 56
6.2. Estrategias y mapa estratégico 58
6.2.1. Estrategias propuestas 58
6.2.2. Mapa estratégico 59
6.3. Indicadores propuestos por perspectiva 60
6.3.1. Indicadores de la perspectiva financiera 61
6.3.1.1. Ratio de liquidez corriente 61
6.3.1.2. Flujo de caja operativo 61
6.3.1.3. Variación en el tipo de cambio 62
6.3.1.4. Porcentaje de deuda a tasa variable 62
6.3.1.5. Tarifa promedio 63
6.3.1.6. Tasa de ocupación de hoteles 63
6.3.1.7. Rentabilidad por habitación disponible (RevPAR) 63
6.3.1.8. Razón de cobertura de deuda 64
6.3.1.9. Ebitda (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) 64
6.3.1.10. Razón de deuda-capital 64
6.3.1.11. Relación préstamo a valor 65
6.3.1.12. Rentabilidad sobre activos (ROA) 65
6.3.1.13. Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) 65
6.3.1.14. Rentabilidad operativa (EBIT) 66
6.3.1.15. Margen de utilidad operativa neta 66

6.3.1.16. Margen de utilidad bruta 67
6.3.2. Indicadores de la perspectiva de clientes 71
6.3.2.1. Índice de satisfacción del socio comercial 71
6.3.2.2. Cantidad de quejas e insatisfacciones recibidas 71
6.3.3. Indicadores de la perspectiva de procesos internos 74
6.3.3.1. Tasa de cumplimiento de contratos de crédito 74
6.3.3.2. Tiempo de respuesta por solicitud de bancos 74
6.3.3.3. Tiempo de respuesta al proceso de avalúo 75
6.3.3.4. Tiempo de respuesta por solicitud de clientes internos 75
6.3.4. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento 77
6.3.4.1. Índice de capacitación y desarrollo profesional por colaborador 77
6.3.4.2. Tasa de retención del talento clave 77
6.3.4.3. Nivel de cumplimiento de los objetivos de desempeño del área 78
6.4. Plan de acción por perspectiva del CMI 80
6.4.1. Perspectiva de clientes 80
6.4.2. Perspectiva de procesos internos 80
6.4.3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 81
6.4.4. Perspectiva de finanzas 82
Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones 84
7.1. Conclusiones 84
7.1.1. Adaptabilidad del CMI a la empresa hotelera de Costa Rica 84
7.1.2. Relevancia de la tecnología en el monitoreo de indicadores 84
7.1.3. Enfoque en la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo 85
7.1.4. Gestión de riesgos a través de la herramienta propuesta 85
7.2. Recomendaciones 86
7.2.1. Implementación de un sistema de monitoreo continuo de indicadores 86
7.2.2. Capacitación en el uso del CMI para el personal 87
7.2.3. Revisión y ajuste de los indicadores de forma periódica 88
7.2.4. Fomentar la cultura de toma de decisiones basada en datos 90
7.2.5. Integración interdepartamental del CMI 91
Referencias bibliográficas 92

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal diseñar una propuesta de modelo de cuadro de mando integral (CMI) o *balanced scorecard* (BSC) por su denominación en inglés, que contribuya a mejorar la gestión financiera desde la división de análisis financiero de una empresa hotelera de Costa Rica (a la cual se le llamará de esta manera y no se revelará su nombre real por motivos de confidencialidad). Para esto, se llevó a cabo un estudio con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, utilizando el análisis de fuentes primarias, secundarias y terciarias, así como entrevistas para la recolección de datos. El propósito es proporcionar una herramienta que permita medir de manera eficiente el desempeño financiero de la empresa en cuestión.

Abstract

The main objective of this research is to design a proposal for a balanced scorecard (BSC) model that contributes to improving financial management, from the financial analysis division of a Hotel Company in Costa Rica (this company will be referred to in this manner, and its real name will not be disclosed for confidentiality reasons). To achieve this, a qualitative research approach was designed with a descriptive scope, using the analysis of primary, secondary, and tertiary sources, as well as interviews for data collection. The aim is to provide a tool that allows for a better measurement of the financial performance of the company in question.

Lista de tablas

Tabla 1 Los nueve componentes esenciales de una misión empresarial 31

Tabla 2 Análisis de la misión con base en los nueve componentes esenciales de una misión 32

Tabla 3 Escala de impacto-matriz de riesgo de la empresa hotelera de Costa Rica 41

Tabla 4 Escala de probabilidad-matriz de riesgo de la empresa hotelera de Costa Rica..... 41

Tabla 5 Identificación de riesgos de la empresa hotelera de Costa Rica 42

Tabla 6 Matriz de riesgos de la empresa hotelera de Costa Rica 49

Tabla 7 Procesos internos del Área de Análisis Financiero..... 51

Tabla 8 Objetivos estratégicos por perspectiva del cuadro de mando integral..... 57

Tabla 9 Estrategias por perspectiva del cuadro de mando integral..... 58

Tabla 10 Resumen de indicadores para la perspectiva financiera 68

Tabla 11 Resumen de indicadores para la perspectiva de clientes 73

Tabla 12 Resumen de indicadores para la perspectiva de procesos internos..... 76

Tabla 13 Resumen de indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento 79

Lista de figuras

Figura 1 Metodología de la investigación para la propuesta de CMI, empresa hotelera de Costa Rica 29

Figura 2 Estructura organizacional de la empresa hotelera de Costa Rica 35

Figura 3 Análisis FODA de la empresa hotelera de Costa Rica 50

Figura 4 Análisis FODA del Área de Análisis Financiero 53

Figura 5 Mapa estratégico propuesto 60

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SEP Sistema de Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Sharling Jossette Bermúdez Fernández, con cédula de identidad 7-0238-0941, en mi condición de autor del TFG titulado "Propuesta de un modelo de cuadro de mando integral para la mejora de la gestión de una empresa hotelera en Costa Rica"

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. **SI** [ ] **NO** * [X]

***En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción:** 10 **año (s).**

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Sharling Jossette Bermúdez Fernández.

Número de Carné: C29469 Número de cédula: 7-0238-0941.

Correo Electrónico: SHARLING.BERMUDEZ_F@ucr.ac.cr.

Fecha: 08 de octubre del 2024. Número de teléfono: 8435-11-11.

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Dr. Carlos Sandoval Alvarez.

SHARLING JOSSETTE BERMUDEZ FERNANDEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por SHARLING JOSSETTE BERMUDEZ FERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.10.13 09:56:39 -06'00'

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SEP Sistema de Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Stephanny Valeria Chinchilla Alvarado, con cédula de identidad 3 0506 0465, en mi condición de autor del TFG titulado "PROPUESTA DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA HOTELERA DE RICA"

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. **SI** [ ] **NO** * [X]

***En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción:** 10 **año (s).**

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Stephanny Valeria Chinchilla Alvarado.

Número de Carné: C29472 Número de cédula: 3 0506 0465.

Correo Electrónico: STEPHANNY.CHINCHILLA@ucr.ac.cr.

Fecha: 07 de octubre del 2025. Número de teléfono: 8807-9689.

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Dr. Carlos Sandoval Álvarez.

STEPHANNY VALERIA CHINCHILLA ALVARADO (FIRMA)

Firmado digitalmente por STEPHANNY VALERIA CHINCHILLA ALVARADO (FIRMA)
Fecha: 2025.10.13 14:58:24 -06'00'

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

Capítulo I. Generalidades del objeto de estudio

1.1. Introducción

Según los datos de la Organización de las Naciones Unidas Turismo (2024), la llegada de turistas internacionales a diferentes países del mundo aumentó aproximadamente un 3 % en los últimos 10 años. Este dato indica que el desplazamiento temporal de personas de un país a otro se ha vuelto cada vez más frecuente a lo largo del tiempo. Las mayores facilidades y oportunidades para los viajeros permitieron que estos se trasladen para satisfacer sus necesidades de ocio, salud y negocios en otros territorios.

De este modo, el turismo se ha consolidado como una de las actividades económicas más importantes para las naciones. Así lo señala Benavides (2020), al afirmar que el turismo ha experimentado un:

> Continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en una de las actividades económicas que crecen con mayor rapidez; lo que lo ha vinculado de manera directa al desarrollo y lo ha convertido en un motor clave del progreso socioeconómico (p. 3).

Debido a este dinamismo y crecimiento, el turismo ha producido beneficios para las economías nacionales, tales como una mayor inversión, un incremento en el producto interno bruto, más empleos y una mayor generación de divisas (Benavides, 2020). En concordancia con lo señalado, la Organización de las Naciones Unidas Turismo (2023) afirma que:

> Los países en los que el turismo representa un alto porcentaje del PIB han registrado una recuperación más rápida de los efectos de la pandemia en comparación con las economías en las que el turismo no es un sector significativo (s. p.).

Esta es una realidad a la cual Costa Rica no está exenta. Para el país, el turismo constituye una de las principales actividades de crecimiento económico, ya que aportó un 2.7 % del PIB durante el año 2021 (Banco Central de Costa Rica, 2023) y generó un total de 163,268 empleos directos en 2023 (Instituto Costarricense de Turismo, 2023).

A partir de esto, las empresas del sector turismo en Costa Rica tienen una gran responsabilidad en el progreso y crecimiento de la economía local. Para lograrlo, una

administración adecuada y eficiente de estas compañías resulta fundamental para asegurar el éxito y la sostenibilidad de sus negocios y, en consecuencia, la del propio sector. Esta labor administrativa se relaciona con las funciones de: "Ejecutar, planificar y dirigir diferentes actividades de la organización, con el fin de cumplir los objetivos de una manera eficiente y eficaz" (Álvarez, 2020, p. 29).

Dentro de las actividades de la organización mencionadas, se encuentra una que resulta esencial para cualquier empresa: el área financiera. Esta desempeña un papel fundamental en las organizaciones y su gestión adecuada puede influir significativamente en el logro de los objetivos empresariales. Así lo señalan Robayo *et al.* (2022) al explicar que:

> La gestión financiera se ha convertido en parte fundamental al interior de un sin número de empresas, entre ellas las del sector turístico, que cada día le apuntan con mayor intensidad al manejo óptimo de sus recursos económicos, buscando beneficios para la organización y quienes hacen parte de esta (p. 1).

Para lograr una gestión financiera adecuada, es fundamental disponer de indicadores clave que permitan medir y controlar los resultados en función de los objetivos establecidos. Estos indicadores pueden ser tanto financieros como no financieros. Los indicadores o razones financieras permiten: "Comparar e investigar las relaciones existentes entre distintos elementos de la información financiera" (Ross *et al.*, 2018, p. 48). Por otra parte, los indicadores no financieros también contribuyen al monitoreo y la evaluación del desempeño del área financiera en la compañía.

En consecuencia, la ausencia de este tipo de indicadores dentro de una organización y de su unidad financiera constituye un aspecto fundamental por considerar, ya que puede representar un riesgo significativo para esta. Esta situación se presenta en la empresa hotelera de Costa Rica que motiva este estudio, debido a que carece de indicadores que le permitan analizar su desempeño financiero. Por esto, las compañías de esta industria: "Han mostrado un creciente interés en la evaluación del desempeño empresarial, dado su impacto económico significativo a nivel global y la necesidad de mantenerse competitiva en un mercado dinámico" (Lim y Michael Ok, 2021, pp. 2-3). Esto genera la necesidad de que la compañía hotelera de Costa Rica que es objeto de este estudio disponga de herramientas de control que le permitan medir su desempeño financiero.

Por esta razón, el presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar una propuesta de modelo de cuadro de mando integral que contribuya a mejorar la gestión financiera desde la división de análisis financiero de una empresa hotelera en Costa Rica. Para esto, se identifican las perspectivas e indicadores clave del CMI que mejor se adapten a la empresa hotelera de Costa Rica, se diseña la estructura del cuadro de mando integral para optimizar su gestión financiera y se propone un plan de implementación.

De este modo, según Thompson *et al.* (2012): "El cuadro de mando integral es una herramienta que contribuye a que una empresa alcance sus objetivos financieros, al vincularlos a objetivos estratégicos específicos derivados de su modelo de negocio" (p. 31). Esto demuestra la relevancia y los beneficios que implica la implementación de una herramienta de este tipo en una empresa. De manera similar, Robayo *et al.* (2022) afirman que: "Es primordial que el sector hotelero pueda disponer de dichas herramientas que le permitan evaluar los diferentes procesos operativos, administrativos y financieros" (p. 8).

Específicamente, para este trabajo de investigación, la propuesta del modelo de cuadro de mando integral tiene como objetivo ofrecer a la empresa en estudio una herramienta clave que incluya indicadores que faciliten una gestión financiera más efectiva y alineada con sus objetivos estratégicos a largo plazo.

En cuanto al alcance del presente trabajo, es relevante señalar que se diseñó para su aplicación en una empresa hotelera de Costa Rica, específicamente en el área de análisis financiero. El alcance se limita a la propuesta de un modelo de cuadro de mando integral, con base en la recopilación y el análisis de datos pertinentes correspondientes a los últimos 3 años (2022, 2023 y 2024). Por otro lado, esta investigación no incluye la etapa de implementación de la herramienta diseñada, por lo que dicha fase queda bajo la responsabilidad de la empresa hotelera de Costa Rica.

Finalmente, este trabajo está estructurado en seis capítulos, en los cuales se describe el marco contextual, teórico y metodológico; el análisis de la situación actual; la propuesta por desarrollar, así como las conclusiones y recomendaciones del estudio. El Capítulo I aborda el marco contextual de la empresa hotelera de Costa Rica.

1.2. Justificación

Desde hace décadas, el desplazamiento temporal de personas de un territorio a otro se ha vuelto cada vez más habitual. La acelerada y constante evolución de los medios de transporte ha permitido que un mayor número de turistas se traslade para satisfacer sus necesidades de ocio, salud y negocios en diferentes destinos. De este modo, el sector turístico ha experimentado un desarrollo sostenido en los últimos años.

Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas Turismo (2024) señala que: "Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo" (s. p.). Así, el notable dinamismo y la expansión que ha mostrado el turismo en diversos países han resultado sumamente ventajosos y positivos para su economía y el empleo (Organización de las Naciones Unidas Turismo, 2024). En este contexto, los informes de Perspectivas de la economía Mundial del Fondo Monetario Internacional evidencian que: "Las economías con grandes sectores de viajes y turismo muestran una fuerte resiliencia económica y sólidos niveles de actividad económica" (Organización de las Naciones Unidas Turismo, 2023, s. p.).

En consecuencia, los importantes aportes de la industria del turismo, como la contribución al producto interno bruto (PIB) nacional, la generación de empleos y divisas, entre otros, la convierten en una de las actividades más emblemáticas y estratégicas para una nación. Esta realidad es plenamente aplicable a Costa Rica. Para el país, el turismo constituye una de las principales tareas de crecimiento económico. En 2021, aportó un 2.7 % del PIB (Banco Central de Costa Rica, 2023) y generó un total de 163,268 empleos directos en 2023 (Instituto Costarricense de Turismo, 2023). Por lo tanto, las empresas que forman parte de la industria turística en Costa Rica asumen un gran compromiso con el progreso y el crecimiento de la economía local.

No obstante, este crecimiento sostenido y acelerado del sector ha producido desafíos importantes que deben considerarse. Esto se debe a la fluctuación de la demanda, las condiciones macroeconómicas y los cambios en las preferencias de los consumidores. Así lo señala también la Organización de las Naciones Unidas Turismo (2024), al afirmar que: "Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los

destinos" (s. p.). Por esta razón, las empresas que operan en este sector, como la empresa hotelera de Costa Rica analizada en este trabajo, deben considerar como factor fundamental la adecuada y óptima administración de sus negocios. Lo anterior tiene el fin de velar por y asegurar la sostenibilidad futura de sus organizaciones.

Una de las áreas más relevantes en el ámbito de la administración es la gestión financiera. Según Robayo *et al.* (2022), esta: "Es la actividad que se realiza dentro de una organización y se encarga de planear, establecer, administrar, controlar, monitorear y regular todas las funciones administrativas de los recursos financieros, con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados" (p. 3). Por esto, una gestión financiera adecuada puede impactar de manera significativa y positiva en la sostenibilidad y competitividad de las empresas, incluidas las del sector turístico.

En línea con lo anterior, una gestión financiera adecuada exige que las empresas dispongan de indicadores clave que permitan medir y controlar periódicamente los resultados que genera, de acuerdo con los objetivos que se plantearon. Estos indicadores pueden ser tanto financieros como no financieros. Los indicadores o razones financieras permiten: "Comparar e investigar las relaciones existentes entre distintos elementos de la información financiera" (Ross *et al.*, 2018, p. 48), mientras que los indicadores no financieros dan la posibilidad de evaluar la gestión de los procesos clave y de otras áreas involucradas.

La ausencia de los indicadores o métricas mencionados tiene un impacto negativo en la gestión general y financiera de las empresas. Esta situación afecta especialmente a las entidades del sector turístico y hotelero, que no están exentas de enfrentar estos desafíos. Según Robayo *et al.* (2022): "Uno de los principales problemas que enfrenta el sector hotelero es la falta de monitoreo de procesos que le permita evaluar de manera continua posibles desviaciones en su funcionamiento" (p. 8).

Este es el caso de la empresa hotelera de Costa Rica que motiva este estudio, la cual no cuenta con este tipo de indicadores que le permitan analizar su desempeño financiero. Esto se determinó a partir de un hallazgo realizado por la auditoría interna de la compañía en un proceso de revisión y auditoría aplicado en períodos anteriores.

De forma consecuente, la auditoría interna recomendó la implementación de mecanismos que mejoren el control y el seguimiento en esta área. Dicha sugerencia es consistente con lo que indican Fernández y García (2023): “La ausencia de herramientas robustas que faciliten el análisis oportuno y preciso limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas fundamentadas en datos financieros”. Por esto, este diagnóstico resalta la importancia de atender con prontitud las áreas que se identificaron para evitar posibles riesgos financieros futuros. Esto se debe a escenarios en los que no se realiza una toma de decisiones informada, precisa y oportuna, según los datos que se obtienen del desempeño de las operaciones, lo cual puede provocar ineficiencia en la asignación de recursos y en la valoración de la rentabilidad.

A partir de esto, la presente investigación tiene como objetivo principal diseñar una propuesta de modelo de cuadro de mando integral (CMI) que contribuya a mejorar la gestión financiera desde la división de análisis financiero de una empresa hotelera de Costa Rica. Según un estudio de Aguilar y Pérez (2020): “Las empresas turísticas en Costa Rica deben priorizar la implementación de herramientas tecnológicas y estratégicas para mejorar su capacidad de respuesta ante un entorno tan volátil” (s. p.). Elbanna *et al.* (2015) coincide con este argumento al señalar que: “La industria hotelera ha mostrado un creciente interés en medir su desempeño a través de herramientas como el CMI, destacando su necesidad de adaptarse a un entorno competitivo internacional” (p. 106).

De este modo, el uso de un CMI facilitaría el cumplimiento de los lineamientos en los procesos de auditoría interna y lo establecido por el conocimiento científico expuesto. Asimismo, le permite a la empresa medir y gestionar de manera efectiva su rendimiento financiero, integrando los factores que afectan al sector.

Asimismo, el cuadro de mando integral presenta otros beneficios sumamente importantes. En primer lugar, esta herramienta proporciona una visión holística de la empresa al integrar las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2020).

Esto también se indica en una investigación de Sainaghi *et al.* (2017): “El cuadro de mando integral ofrece un enfoque holístico que permite integrar métricas financieras y no financieras, promoviendo una mayor alineación estratégica en el sector turístico” (pp. 41-

42). Además, según Muñoz y López (2022): “El CMI permite a las empresas no solo enfocarse en los resultados financieros, sino también en factores clave como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la capacidad de innovación” (s. p.).

En este contexto, el diseño y la implementación de un cuadro de mando integral, adaptado a las necesidades específicas de la empresa hotelera de Costa Rica, permite una mayor visibilidad del desempeño financiero y no financiero. En consecuencia: “El monitoreo constante de los indicadores clave permitirá a la empresa identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas basadas en datos precisos y en tiempo real” (Ramírez y Ortega, 2021, s. p.).

Además, al integrar las herramientas tecnológicas disponibles en el paquete de Microsoft Office, la empresa puede beneficiarse de una solución de bajo costo y fácil implementación. Esto representa una ventaja en la optimización del uso de los recursos tecnológicos actuales.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de modelo de cuadro de mando integral que contribuya al mejoramiento de la gestión financiera desde la división de análisis financiero de una empresa hotelera de Costa Rica.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar las perspectivas e indicadores clave del cuadro de mando integral que se adapten de manera óptima a la empresa hotelera de Costa Rica, con el objetivo de que se optimice su gestión financiera.
2. Diseñar la estructura del cuadro de mando integral, considerando las herramientas tecnológicas que facilitan el monitoreo de los indicadores clave.
3. Proponer un plan para la implementación adecuada de la herramienta diseñada.

1.4. Alcances y limitaciones

A continuación, se presentan los alcances y las limitaciones de este trabajo:

1.4.1. Alcances

El presente trabajo se diseñó para su aplicación e implementación en una empresa hotelera de Costa Rica, específicamente en el área de análisis financiero. Esta área se encarga de analizar e interpretar la información contable y financiera interna, así como las tendencias del mercado, con el fin de evaluar el rendimiento financiero y generar estimaciones futuras. La elección de este departamento se debe a la significativa oportunidad de mejora identificada en cuanto a crear una herramienta que facilite la ejecución óptima de sus funciones.

Asimismo, el alcance se limita a la propuesta de un modelo de cuadro de mando integral. Tal como se mencionó, este es diseñado con el objetivo de mejorar la gestión financiera y facilitar la toma de decisiones estratégicas, mediante el uso de indicadores financieros y no financieros clave en la organización. Para esto, se realiza un estudio durante el último cuatrimestre del año 2024 y el primer cuatrimestre del año 2025 y se recopilan y analizan los datos pertinentes de los últimos 3 años (2022, 2023 y 2024). El uso de datos únicamente de este período se justifica en el hecho de que el área de análisis financiero en la empresa hotelera de Costa Rica fue formalmente estructurada en el año 2022. Por este motivo, es a partir de entonces cuando se puede valorar de manera adecuada la información relacionada con el trabajo, el esfuerzo y los procesos de este departamento.

Por otra parte, esta investigación no incluye la etapa de implementación de la herramienta diseñada. Dicha fase queda a cargo de la empresa hotelera de Costa Rica.

1.4.2. Limitaciones

En primer lugar, la presente investigación es confidencial, por lo que no se pueden divulgar datos reales ni información sensible de la empresa hotelera de Costa Rica y su unidad de análisis financiero. En este sentido, si se identifica que cierta información posee estas características, se modificarán las cifras cuando sea necesario. Este procedimiento se realiza con la colaboración de los empleados de la compañía, quienes determinan los métodos adecuados para su implementación. No obstante, esta medida no afectará de manera significativa el logro de los objetivos ni el alcance de la investigación, ya que el estudio se enfoca principalmente en el análisis de datos cualitativos en lugar de cuantitativos.

Asimismo, como se menciona más adelante, esta investigación aplicada corresponde al enfoque cualitativo, considerando un estudio de caso específico para una empresa hotelera de Costa Rica. Debido a las características propias de este tipo de investigaciones y a los datos analizados, que solo son aplicables a esta unidad de estudio, las variables, los resultados de este trabajo y la propuesta de cuadro de mando integral diseñada no pueden generalizarse a otras empresas o industrias ni replicarse exactamente en futuras investigaciones. Por lo tanto, se exhorta a la comunidad científica por considerar este proyecto como una fuente de conocimiento disponible para desarrollar sus propios estudios de caso en otras compañías o industrias, lo que permite enriquecer y contribuir a la generación de mayor conocimiento científico en esta área.

Finalmente, el trabajo se enfoca en el diseño y la propuesta de un modelo de cuadro de mando integral para la empresa hotelera de Costa Rica. No obstante, como se indicó en la sección anterior sobre el alcance, este no incluye la etapa de implementación en la compañía. Por lo tanto, los resultados tangibles y observables derivados de la puesta en funcionamiento de la propuesta dependerán de la empresa hotelera de Costa Rica y no se evaluaron en el marco de esta propuesta.

Capítulo II. Marco contextual de la empresa hotelera en costa rica

2.1. Contextualización del sector turismo internacional y en Costa Rica

El sector turístico en el ámbito mundial constituye uno de los principales motores que impulsan las economías de los distintos países. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas Turismo (2024): "El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo" (s. p.). La dinámica y el crecimiento constante de esta industria la han consolidado como un factor clave para el progreso socioeconómico (Organización de las Naciones Unidas Turismo, 2024).

Estos beneficios asociados al turismo se reflejan en indicadores clave, como su contribución al producto interno bruto (PIB) y al empleo. En este sentido, según datos de la ONU Turismo (2024), este sector aportó directamente un 2.5 % al PIB mundial en 2022 y generó millones de empleos desde 2015 hasta la fecha en más de 100 países que se evaluaron en el ámbito internacional. Fátima y Elbanna (2020) también lo respaldan al señalar que: "Además de la contribución económica, la industria de la hospitalidad y el turismo también generó aproximadamente 330 millones de empleos en 2019, representando el 25% de la creación de empleo en los últimos cinco años" (p. 1). De este modo, se aprecia cómo: "El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo" (Organización de las Naciones Unidas Turismo, 2024, s. p.).

Por otra parte, en Costa Rica se observa una situación muy similar a la que se mencionó. La industria turística en el país ocupa una posición estratégica en el contexto económico nacional. En este sector participan numerosas empresas de hotelería y alojamiento, restaurantes y servicios de alimentación, transporte, entre otras. Estas compañías y sus actividades contribuyen a que el sector turismo constituya un pilar para el crecimiento económico.

En este contexto, la industria aportó en promedio un 4.7 % al PIB nacional entre 2012 y 2019, antes de la pandemia de la COVID-19 y un 2.7 % del PIB durante 2021, según los datos más recientes del Banco Central de Costa Rica (2023). Además, el sector generó aproximadamente 153,484 empleos directos entre 2012 y 2019 y un total de 163,268 empleos

directos en 2023 (Instituto Costarricense de Turismo, 2023). Esto representa cerca del 6.7 % y 7.1 % del total de la fuerza laboral en el país, respectivamente. Por lo tanto, se puede obtener una visión más clara de la dimensión y la importancia que tiene la actividad turística en la economía de nuestro país.

Adicionalmente, la dinámica y el movimiento de personas que se generan por el turismo en el país constituyen un aspecto de vital trascendencia. De acuerdo con cifras del Instituto Costarricense de Turismo (2023), en el año 2023 cerca de 2 800 000 de turistas arribaron al país para satisfacer sus necesidades de ocio, salud, educación y actividades profesionales. Se proyecta incrementar esta cifra a 3 800 000 de personas para el año 2027, según datos del más reciente Plan Nacional de Turismo del Instituto Costarricense de Turismo 2022.

Por otra parte, los datos de ocupación hotelera han evidenciado estadísticas favorables para Costa Rica. En el año 2023, el porcentaje de ocupación alcanzó el 65.3 % del total de habitaciones de hotel disponibles para alojar a los visitantes. Estos turistas también realizan importantes gastos que contribuyen a la generación de ingresos para el país. Durante 2023, el gasto promedio por visitante fue de aproximadamente $1,893, con una estadía total de 12.9 noches (Instituto Costarricense de Turismo, 2023). Estas estadísticas ofrecen una óptica positiva sobre los múltiples beneficios que este sector aporta a la nación.

2.2. Particularidades del turismo de ciudad y negocios en Costa Rica

Dentro del sector turismo existen diversos subsectores según las actividades y la localización geográfica de las empresas descritas. Así, se encuentran compañías ubicadas en áreas costeras y de playa, las cuales se enfocan principalmente en el turismo de ocio, placer y recreación. Por otro lado, existen empresas turísticas situadas en la ciudad y en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, que se centran en el turismo de negocios y motivos profesionales. Este es el caso de la empresa hotelera de Costa Rica que constituye el objeto de estudio de este trabajo. Por lo tanto, la comprensión del contexto general del sector turismo en el país permite entender mejor la situación particular del turismo de ciudad y negocios en el ámbito nacional.

De acuerdo con datos del Instituto Costarricense de Turismo (2023), del total de turistas que llegaron a Costa Rica durante el año 2023, el 8.3 % visitó el país por motivos de negocios y profesionales, es decir, 228,221 personas. Debido a la alta concentración de empresas y grandes corporaciones en la Gran Área Metropolitana, las compañías turísticas y hoteleras ubicadas en la ciudad tienen la oportunidad de albergar y satisfacer las necesidades de este perfil específico de visitantes. Según los datos internos de la empresa hotelera de Costa Rica analizada, las ocupaciones hoteleras del Valle Central y los hoteles urbanos se mantuvieron relativamente estables en el año, alcanzando un promedio de alrededor del 55 % en 2023. Por lo tanto, se demuestra la gran relevancia del contexto y entorno en el que se encuentra la compañía hotelera de Costa Rica.

2.3. Caracterización del viajero de negocios en Costa Rica

Continuando con el ámbito contextualizado previamente, el viajero de negocios en Costa Rica ingresa al territorio nacional con el propósito de asistir a actividades de índole profesional que se relacionan con su trabajo. Entre estas se incluyen conferencias, congresos, reuniones laborales, ferias, exposiciones y otras tareas afines. Por esta razón, la mayoría de las actividades que realiza se concentran en el grupo cultural, representando en promedio un 47.6 % del total (Instituto Costarricense de Turismo, 2023). Asimismo, datos internos de la empresa hotelera de Costa Rica indican que este tipo de viajeros tiene una estancia promedio de 1.8 noches.

2.4. Descripción de la empresa hotelera de Costa Rica en estudio

Tal como se mencionó, la empresa hotelera de Costa Rica objeto de investigación se ubica en el mercado del sector turismo de nuestro país. Está localizada en la Gran Área Metropolitana y cuenta con 25 años de experiencia en la región. Su planilla incluye aproximadamente 40 colaboradores, distribuidos en cinco departamentos distintos: finanzas, administración, desarrollo, proyectos y administración de activos. Cada una de estas áreas está liderada por un director de departamento, quienes responden junto con un director general.

Particularmente, la empresa cuenta con más de diez hoteles ubicados en áreas estratégicas de ciudades en países de Centroamérica, México y el Caribe, clasificados como

Select Service y Full Service. De acuerdo con Omland Hospitality Products Ltd. (2020), los hoteles Full Service ofrecen una:

> Amplia variedad de servicios diferentes para complacer a sus huéspedes, y puede ser un hotel de precio medio, de categoría superior o de lujo. Una diferenciación simple entre hoteles full service y limited-service es el componente de comida y bebida (s. p.).

Por otro lado, según US Appraisals (2024): "Los hoteles select service, como sugiere el nombre, ofrecen los elementos básicos de las propiedades de servicio limitado junto con una selección de los servicios y comodidades característicos de las propiedades de servicio completo" (s. .p.).

De este modo, a través de estos dos tipos de hoteles en su portafolio de negocios, la empresa hotelera de Costa Rica atiende principalmente a los sectores corporativos y de grupos que se encuentran en el país por motivos de negocios y profesionales. En consecuencia, sus activos hoteleros presentan características específicas que brindan a los viajeros de negocios las comodidades necesarias para satisfacer plenamente sus necesidades durante su estancia en el territorio nacional.

En esta línea, la empresa hotelera de Costa Rica tiene la misión de: "Desarrollar y administrar inversiones hoteleras de estándares superiores en forma sostenible, rentable y con un equipo de alto nivel". Asimismo, posee la visión de: "Ser el desarrollador líder a nivel regional de las mejores y más prestigiosas marcas de cadenas hoteleras". Estos pilares estratégicos se analizan en mayor detalle en esta investigación en el Capítulo V.

Finalmente, su modelo de negocios se fundamenta en el establecimiento de relaciones comerciales con grandes cadenas hoteleras reconocidas en el ámbito mundial, con el objetivo de que estas se encarguen de la operativa diaria de los hoteles. Por otra parte, la empresa hotelera de Costa Rica actúa como propietaria, administradora y supervisora de la gestión adecuada de sus activos hoteleros. Esta relación comercial se formaliza mediante la celebración de contratos de administración suscritos entre ambas partes.

Capítulo III. Fundamentación teórica de la investigación

3.1. La gestión administrativa en las empresas

A través de los años, las personas han establecido unidades organizativas que les permiten generar beneficios para el desarrollo y crecimiento de su entorno económico y social. Estas unidades se denominan empresas u organizaciones. De acuerdo con Koontz *et al.* (2014), una empresa u organización es: "Un negocio en el cual un grupo de personas trabajan en conjunto para crear valor agregado" (pp. 32-33). Estas compañías requieren una administración activa para asegurar su éxito y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo. La administración de un negocio lo definen Koontz *et al.* (2014) como: "El proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz" (p. 32).

Por otra parte, Robbins y Coulter (2010) definen la administración como la: "Coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz" (p. 7). Como se observa, las definiciones proporcionadas por los diferentes autores coinciden en un aspecto clave: la administración de las tareas de una organización para asegurar que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

En este contexto es relevante diferenciar entre eficiencia y eficacia. Según Robbins y DeCenzo (2009), la eficacia consiste en: "Hacer algo correctamente, reduciendo al mínimo los costos o la cantidad de recursos utilizados" (p. 6), mientras que la eficacia implica: "Hacer lo correcto, alcanzando las metas" (p. 6).

Enfatizando el concepto de eficiencia en la gestión administrativa en el sector turismo, Martínez y Gómez (2021) definen la eficacia como: "La capacidad de maximizar los resultados utilizando los recursos disponibles de manera óptima, minimizando los desperdicios y mejorando la competitividad" (p. 78), lo que garantiza la prestación de servicios de calidad, así como la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones.

De este modo, una gestión administrativa adecuada en las empresas requiere llevar a cabo lo que diversos autores y expertos en esta disciplina definen como las cuatro funciones

básicas de la administración. Estas funciones son: la planeación, la organización, la dirección y el control, las cuales se desarrollan enseguida.

3.1.1. La planeación

Corresponde al primer proceso y constituye el pilar que respalda el éxito de una gestión administrativa adecuada. Según Robbins y Coulter (2010), planear es el proceso de: "Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades" (p. 8). De este modo, la planeación representa un paso inicial fundamental para instaurar correctamente la ruta de acción de las empresas, anticipar riesgos y optimizar recursos.

En esta misma línea, Hernández *et al.* (2021) mencionan que: "La planeación es esencial para la toma de decisiones informadas y para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente" (p. 77).

3.1.2. La organización

Una vez que se realizó una planeación adecuada, es necesario organizar los recursos y las actividades. Según lo expuesto por Robbins y Coulter (2010), organizar implica: "Determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo" (p. 8). En este sentido, Mintzberg (2019) afirma que: "La organización es clave para asegurar que los recursos sean utilizados de manera eficiente y las responsabilidades estén claramente asignadas" (p. 102).

De este modo, una estructura organizacional definida, en la que se establecen las responsabilidades y el rol que desempeña cada colaborador en el sistema, constituye un aspecto esencial para el trabajo conjunto y el cumplimiento de las metas planificadas.

3.1.3. La dirección

Cuando las funciones de planeación y organización han sido ejecutadas y las actividades laborales se encuentran en marcha, la función de dirección desempeña un papel fundamental. Koontz *et al.* (2014) explican que dirigir se refiere al proceso de: "Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo" (p. 59). Por este motivo, Robinson y Judge (2021) señalan que:

El liderazgo es un componente crucial de la dirección, pues influye en el rendimiento

y en la motivación de los empleados; un buen líder no solo dirige, sino que inspira al equipo para trabajar de manera alineada hacia los objetivos (p. 156).

3.1.4. El control

Finalmente, la función de control constituye una de las funciones más importantes y vitales para una gestión administrativa adecuada en cualquier empresa. Según Koontz *et al.* (2014), controlar implica: "Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes establecidos" (p. 59). Por esta razón, Daft y Marcic (2020) afirman que: "El control es fundamental para ajustar los planes y asegurar que la organización se mantenga en la dirección correcta" (s. p.).

De este modo, gracias a esta función tan relevante, las entidades pueden identificar tempranamente desviaciones respecto de lo esperado, tomar acciones correctivas en el momento oportuno o reformular las estrategias para alcanzar los objetivos. Por esta razón, como se analiza más adelante, parte de la relevancia del presente trabajo se fundamenta y se relaciona con esta función en particular.

El control estratégico constituye una piedra angular en la gestión administrativa, especialmente en contextos de alta incertidumbre y cambios constantes. Así lo señalan Calle *et al.* (2025): "El control estratégico es una función importante dentro de la gestión organizacional, especialmente en un entorno de creciente incertidumbre y cambio constante" (p. 45), lo que resalta su relevancia para la adaptación y sostenibilidad de las empresas en entornos dinámicos.

3.2. La importancia de la administración estratégica

Tal como se observó, la administración de las empresas constituye un proceso fundamental para asegurar su buen desempeño. Sin embargo, existe otro concepto relacionado que ha adquirido una relevancia creciente a través de los años: la administración o planeación estratégica. Para Robbins y Coulter (2010), la administración estratégica: "Es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización, las cuales corresponden a los planes que la organización hará para hacer su negocio, competir exitosamente, y atraer y satisfacer a sus clientes" (p. 163).

Asimismo, para Hernández y Rodríguez (2011), la planeación estratégica: “Es una herramienta de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones, que les permite gobernar su futuro y adaptarse constantemente a las cambiantes del entorno” (p. 276). En consecuencia, las compañías que implementan la planeación estratégica de manera responsable y eficaz resultan más efectivas en su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, a las necesidades de los consumidores, a los ajustes en las regulaciones y a las fluctuaciones de la economía.

Según la literatura sobre este tema, para lograr una administración estratégica adecuada en las empresas es necesario desarrollar tres etapas clave: la formulación, la implementación y la evaluación de estrategias. Conforme a lo establecido por David *et al.* (2023): “La etapa de formulación consiste en desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas de una organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, y generar estrategias que se han de seguir” (pp. 7-8). A partir de esta definición es posible desglosar varios términos clave implicados en esta fase, los cuales se detallan enseguida.

3.2.1. La misión de la empresa

Definida por Robbins y Coulter (2010) como la: “Declaración del propósito de la organización” (p. 164), la misión representa: “Lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes” (Hernández y Rodríguez, 2011, p. 279). Por esto, Collins y Porras (2021) sostienen que: “Una misión clara ayuda a las organizaciones a concentrarse en sus objetivos centrales y a guiar sus decisiones a lo largo del tiempo” (p. 42).

3.2.2. La visión de la empresa

Según Robinson y Judge (2021), esta: “Describe el futuro deseado de la organización y proporciona dirección a largo plazo” (p. 124). De este modo, Hernández y Rodríguez (2011) afirman que la visión: “Está conformada por las ideas rectoras de lo que hay que alcanzar en el mercado o ambiente donde se desenvuelve la institución para concretar la misión” (p. 279).

3.2.3. Los valores que definen la empresa

Estos corresponden a las: “Creencias altamente arraigadas de todos los que participan en la organización para alcanzar la estrategia” (Hernández y Rodríguez, 2011, p. 280). Según lo expuesto por Schein (2021): “Los valores de una organización son esenciales para formar una cultura sólida que influya en la conducta de todos los miembros de la empresa” (p. 35).

3.2.4. El análisis interno y externo de la empresa

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010): “Los gerentes hacen un análisis del entorno externo para saber, por ejemplo, qué hace la competencia, cuál legislación pendiente podría afectar a la organización, qué forma tiene la oferta laboral en los lugares donde opera, etc.” (p. 165).

Por otro lado, estos autores señalan que el análisis interno: “Proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización” (p. 165). En esta misma línea, Barney (2020) afirma que: “El análisis interno permite a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades, mientras que el análisis externo les ayuda a detectar oportunidades y amenazas” (p. 78). Por lo tanto, en este contexto, herramientas de análisis como el FODA y el perfil de competitividad adquieren gran relevancia.

3.2.5. La herramienta de análisis FODA

Para Helms y Nixon (2020), esta es una:

> Técnica fundamental para comprender las capacidades internas y el entorno externo. Este permite identificar las Fortalezas que se pueden aprovechar, las Oportunidades que podrían explotarse, las Debilidades que necesitan ser corregidas, y las Amenazas que deben ser gestionadas o mitigadas (p. 67).

3.2.6. El perfil de competitividad

Este instrumento es fundamental y complementa de manera óptima a la herramienta anterior. Así lo confirma Porter (2022), quien afirma que el perfil de competitividad: “Es esencial para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa frente a sus competidores. Este permite identificar sus ventajas comparativas y áreas de mejora, para ajustar sus estrategias y mejorar su posición en el mercado” (p. 89).

3.2.7. El establecimiento de los objetivos estratégicos

Una vez que se establece la misión, la visión y los valores de la empresa y se realiza el análisis interno y externo, es posible definir las metas u objetivos estratégicos y medibles de la organización. Según Drucker (2021), estos objetivos:

> Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART), para que de esta manera se puedan enfocar sus esfuerzos y recursos de manera eficiente, así como procurar que sean revisados y ajustados regularmente para adaptarse a los cambios del entorno (p. 173).

3.2.8. La formulación de estrategias empresariales

Finalmente, todos los pasos anteriores permiten llevar a cabo el proceso de formulación de estrategias empresariales. Para Porter (2020), estas: "Deben ser vistas como una elección de cómo competir, lo que involucra tomar decisiones sobre la diferenciación y la eficiencia" (p. 118). Por esto, Robbins y Coulter (2010) afirman que: "Los gerentes deben diseñar estrategias que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos" (p. 166).

Posteriormente, el proceso de administración estratégica requiere que se lleven a cabo las etapas de implementación y evaluación de estrategias. Según David *et al.* (2023): "La implementación de estrategias requiere que la empresa establezca objetivos anuales, elabore políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan llevarse a cabo eficazmente" (p. 8). Asimismo, estos autores señalan que: "La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información" (p. 6). Por lo tanto, en esta etapa resulta esencial contar con herramientas clave que permitan evaluar y controlar el desempeño de la compañía, con base en las estrategias formuladas.

Además, Rangel (2023) recalca la importancia del liderazgo en este proceso, mencionando: "El liderazgo estratégico es esencial para implementar estrategias exitosas y enfrentar los desafíos actuales" (p. 162). Por esto, se destaca la inversión en la formación de colaboradores en puestos de liderazgo como un pilar para enfrentar los retos del presente y garantizar un desempeño efectivo.

3.3. Una poderosa herramienta de evaluación y control: el CMI

En la década de los noventa, los profesores de Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton, crearon una poderosa herramienta de evaluación y control que, hasta la actualidad, es muy utilizado en el campo de la administración estratégica. Esta herramienta se conoce como el cuadro de mando integral o CMI. De acuerdo con Koontz *et al.* (2014), constituye una: "Herramienta administrativa que ayuda a asegurar el alineamiento de los objetivos estratégicos de una compañía con sus actividades operacionales" (p. 555). Asimismo, los propios creadores de esta herramienta mencionan que:

> El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión que permite a las empresas medir su desempeño desde múltiples perspectivas, no solo la financiera. Se centra en cuatro áreas clave: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A lo largo de los años, el CMI ha evolucionado, incorporando nuevas dimensiones y ajustándose a los cambios en el entorno empresarial, lo que lo convierte en una herramienta flexible y útil para organizaciones de todos los tamaños y sectores. (Kaplan y Norton, 1996, p. 33).

Al considerar el enfoque de otros autores, el cuadro de mando integral (CMI) se define, según Villa (2023), como: "Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio y una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa" (p. 175). Esta herramienta posibilita integrar información proveniente de diversas áreas del negocio, lo que facilita una mejor comunicación entre las partes y una toma de decisiones más adecuada.

De este modo, existen cuatro perspectivas clave que conforman el cuadro de mando integral, las cuales se explican con mayor detalle a continuación.

3.3.1. Perspectiva de finanzas

De acuerdo con lo expuesto por Kaplan y Norton (2020): "La perspectiva financiera sigue siendo clave para evaluar la rentabilidad y eficiencia operativa, pero debe ser complementada con otros indicadores no financieros" (p. 178). En este sentido, en esta perspectiva se evalúan los indicadores financieros clave para una compañía, los cuales son:

"Formas de comparar e investigar las relaciones que existen entre los distintos elementos de la información financiera" (Ross *et al.*, 2018, p. 48).

Estos importantes indicadores se clasifican en cuatro categorías clave. En primer lugar, los indicadores de liquidez: "Tienen la finalidad de proporcionar información sobre la liquidez de una empresa; es decir, la capacidad para pagar las cuentas en el corto plazo sin presiones excesivas" (Ross *et al.*, 2018, p. 48). En segundo lugar, los indicadores de solvencia: "Tienen como finalidad determinar la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a largo plazo o, en términos más generales, su apalancamiento financiero" (Ross *et al.*, 2018, p. 48).

Por otro lado, los indicadores de administración o rotación de activos: "Pretenden describir la eficiencia o la intensidad con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas" (Ross *et al.*, 2018, p. 48). Finalmente, los indicadores de rentabilidad: "Tienen como finalidad medir la eficacia con que las empresas usan sus activos y la eficiencia con que administran sus operaciones" (Ross *et al.*, 2018, p. 48). Así, este conjunto de indicadores financieros permite analizar y evaluar de manera integral el desempeño financiero de las compañías.

3.3.2. Perspectiva de clientes

Tal como mencionan los autores Kaplan y Norton (1996), el análisis financiero de las empresas debe integrarse con otros indicadores no financieros que complementan la evaluación holística del desempeño empresarial. Según la teoría del cuadro de mando integral, los indicadores de la perspectiva de clientes también resultan sumamente importantes, ya que: "El desempeño organizacional debe ser medido por la satisfacción del cliente y la capacidad de retener clientes a largo plazo, lo que a su vez influye en los resultados financieros" (Kaplan y Norton, 1996, s. p.).

3.3.3. Perspectiva de procesos

Por otra parte, según lo expuesto por Niven (2021): "La perspectiva de procesos en el Cuadro de Mando Integral es fundamental para optimizar la eficiencia operativa y garantizar que las actividades empresariales se realicen de manera efectiva" (p. 34). De este

modo, se observa cómo la gestión administrativa contribuye a la mejora continua de los procedimientos operativos.

Bajo esta misma perspectiva, Fernández y Rodríguez (2022) señalan que dicha perspectiva es: “La forma en que una organización gestiona y mejora sus procesos internos para alcanzar los objetivos estratégicos” (p. 88). De este modo, se evalúan los resultados, se busca la optimización de los recursos y se ofrece una visión holística de la cadena de valor de las entidades.

3.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Finalmente: “La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite a las empresas desarrollar el talento interno y crear un entorno de innovación, esencial para el éxito a largo plazo” (Kaplan y Norton, 2019, p. 116). De este modo, dicha perspectiva garantiza que la organización tenga la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y a los mercados económicos en expansión. En consecuencia, Kaplan y Norton (2019) mencionan que:

> Uno de los mayores beneficios del Cuadro de Mando Integral es su capacidad para alinear las actividades operativas diarias con la estrategia general de la organización. Al medir el desempeño en diversas áreas clave, como las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje, las organizaciones pueden identificar rápidamente las áreas de mejora.
>
> Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la comunicación interna y fomenta un sentido común de propósito entre los empleados, lo que incrementa la motivación y el compromiso organizacional (p. 80).

Asimismo, Jackson y Qu (2008) señalan que: “A diferencia de otros enfoques de medición de rendimiento, el CMI evalúa y comunica el rendimiento organizacional en términos tanto financieros como no financieros, y utiliza estos resultados para abordar objetivos organizacionales a corto y largo plazo” (p. 115).

De este modo, uno de los principales beneficios del CMI es su capacidad para ofrecer una visión integral del desempeño de las entidades. Esto posibilita tomar decisiones más informadas y equilibradas, ejecutar los cambios en los momentos oportunos y trascender la

gestión administrativa de manera interdisciplinaria, considerando los distintos niveles jerárquicos. De esta manera, Kaplan y Norton (2019) explican que:

> El primer paso para diseñar el CMI consiste en la alineación de la estructura del CMI con la misión, visión y valores de la organización, luego definir las perspectivas y crear un mapa estratégico que guíe a la empresa en la consecución de sus objetivos (s. p.).

En consecuencia, la literatura menciona que:

> El diseño del Cuadro de Control debe ser visualmente claro y fácil de interpretar para que los gerentes puedan tomar decisiones rápidas basadas en la información más actual. Un buen diseño no solo facilita la visualización de los resultados financieros y operativos, sino que también permite la retroalimentación continua, lo que es crucial para la toma de decisiones estratégicas. La integración de gráficos dinámicos y plataformas interactivas puede mejorar significativamente la efectividad del Cuadro de Control (Molina y Soto, 2021, s. p.).

Capítulo IV. Marco metodológico de la investigación

En el presente capítulo se detallan los aspectos fundamentales del marco metodológico de la investigación. Este comprende el tipo de investigación, las fuentes de consulta empleadas, las técnicas y los instrumentos de recolección de datos, los procedimientos metodológicos, así como los elementos que se utilizan para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo.

4.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación empleado en este trabajo fue cualitativo, ya que el objetivo central consistió en comprender en profundidad los procesos y fenómenos que se relacionan con la gestión financiera de la empresa hotelera de Costa Rica, mediante la interpretación de su contexto, procedimientos y percepciones de los involucrados. El objetivo principal del estudio fue diseñar una propuesta de modelo de cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión financiera de la empresa hotelera de Costa Rica, lo cual requirió una comprensión detallada de los procesos internos de la organización, sus fortalezas y debilidades, así como la manera en la que los indicadores clave influyen en la toma de decisiones financieras.

La investigación cualitativa resultó la más adecuada para abordar estos aspectos, ya que permitió explorar y analizar el contexto interno de la empresa hotelera de Costa Rica, los sistemas de gestión financiera actuales y las percepciones de los involucrados en dichos procesos. Además, facilitó obtener una visión profunda y contextualizada de los procesos financieros, los cuales están influenciados por factores internos y externos. Esto permitió identificar con mayor precisión las características que podían considerarse para diseñar un CMI adaptado a las necesidades del sector hotelero en nuestro país.

Como parte de los fines específicos de la investigación y en relación con el diseño de la estructura del CMI, el proceso incluyó la consideración de las particularidades del contexto de la empresa hotelera de Costa Rica. En este sentido, el enfoque cualitativo del proyecto investigativo permitió identificar las características propias del sector hotelero costarricense y sus desafíos, así como su impacto en las decisiones estratégicas, incluida la gestión financiera. Las percepciones y experiencias de los miembros de la división financiera de la

compañía aportaron información contextual fundamental que orientó la creación de un CMI que responda a las necesidades de la empresa hotelera de Costa Rica.

Finalmente, el principal beneficio de la investigación cualitativa para los fines de este estudio fue la capacidad de generar propuestas adaptadas a la realidad específica de la empresa hotelera de Costa Rica. Esto permitió identificar oportunidades de mejora en función del entorno y el contexto analizados, lo que contribuyó a que los resultados fueran relevantes y aplicables. De este modo, se elaboró una propuesta de modelo de CMI efectiva y alineada con las necesidades reales de la empresa hotelera de Costa Rica.

4.2. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación que se utiliza es descriptivo, ya que este se centra en detallar las características y propiedades del objeto de estudio. Según Campos (2017), la investigación descriptiva tiene como objetivo especificar las propiedades del objeto o fenómeno que se estudia o proporcionar un panorama lo más exacto posible de este.

Este trabajo se ajustó al enfoque descriptivo, ya que tuvo como objetivo describir las perspectivas e indicadores clave del cuadro de mando integral (CMI) que mejor se adaptan a las necesidades de la división financiera de la empresa hotelera de Costa Rica. El propósito fue optimizar su gestión financiera y, de este modo, proporcionar una propuesta práctica basada en el diagnóstico de la situación actual.

Asimismo, el enfoque descriptivo permitió evaluar el contexto actual en el que se encuentra la empresa hotelera de Costa Rica, lo que sirvió de base para definir los indicadores clave y establecer una estructura de CMI ajustada a las características y objetivos de dicha compañía. Esto contribuyó a detallar los pasos necesarios para la implementación del modelo propuesto, en coherencia con los objetivos específicos del estudio.

4.3. Fuentes de información

Las fuentes de información permitieron recopilar datos relevantes sobre la gestión financiera y el contexto del sector hotelero en Costa Rica. En este estudio se utilizaron fuentes primarias, secundarias y terciarias, cada una con el propósito de realizar el análisis y diseñar el modelo de cuadro de mando integral.

En primer lugar, como parte de la recolección de datos, se emplearon fuentes primarias. Estas contienen información original, es decir, datos directos antes de ser interpretados o evaluados por terceros. De acuerdo con Maranto y Gonzales (2015), estas fuentes permiten una recopilación inmediata y precisa de datos, lo que les otorga mayor fiabilidad. En este estudio, las fuentes primarias incluyeron entrevistas con colaboradores clave del área de análisis financiero, responsables de la gestión financiera de la empresa hotelera de Costa Rica.

Estos métodos ofrecieron una visión actualizada y directa sobre la situación financiera de la empresa hotelera de Costa Rica y los riesgos que enfrenta. Asimismo, se emplearon informes contables y estados financieros (estados de situación financiera, estados de resultados integrales, notas a los estados e informes financieros), los cuales permitieron evaluar el estado económico, conocer las políticas contables y el manejo del área financiera, complementando la información financiera.

En cuanto a las fuentes secundarias, estas se definieron como resúmenes o compilaciones de fuentes primarias. Por ejemplo, se puede utilizar artículos científicos, libros y tesis que han sido organizados y analizados por otros autores. Esto de conformidad con lo mencionado por Ulate y Vargas (2018), quienes explican que estas fuentes permiten acceder a información estructurada que complementa los datos originales.

Para esta investigación, las fuentes secundarias incluyeron artículos académicos publicados en revistas especializadas, libros en los que la información se analizó por otros autores, así como estudios, artículos científicos, tesis y otros documentos de investigaciones previas que abordaron temas que se relacionan con la gestión financiera y el sector hotelero. Estas fuentes resultaron relevantes para la investigación, ya que permitieron contextualizar el estudio y comprender las tendencias y mejores prácticas en el uso del cuadro de mando integral en empresas similares.

Finalmente, se utilizaron fuentes terciarias, las cuales, según Maranto y Gonzales (2015), resultan útiles para obtener una visión general sobre un tema o para buscar datos específicos. Por este motivo, en el presente estudio se emplearon bancos de datos bibliográficos que se relacionan con la gestión financiera y el sector hotelero, libros de texto especializados en el área y bases estadísticas disponibles para la recopilación de datos

relevantes. De este modo, las fuentes terciarias proporcionaron un marco amplio de referencia para la construcción y el análisis de los elementos del CMI propuesto.

En conjunto, estas fuentes de información contribuyeron a establecer una base sólida para el análisis del contexto financiero de la empresa hotelera de Costa Rica y el diseño de un modelo de cuadro de mando integral que optimizara su gestión financiera y administrativa.

4.4. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos constituyen herramientas que permiten al investigador obtener la información necesaria para responder a los objetivos del estudio. Estas técnicas facilitan la obtención de datos y garantizan su fiabilidad y adecuación a los objetivos del estudio. Aguilar (2016) señala que las técnicas de recopilación de datos son diversas formas de conseguir información y su elección depende de factores como la naturaleza del objeto de estudio, el acceso a los datos y el volumen de información requerido.

Para el caso de este trabajo, las técnicas de recolección de datos empleadas incluyeron la observación y el uso de herramientas específicas de la disciplina. En primer lugar, la observación es una técnica que permite obtener datos sobre un fenómeno mediante la percepción selectiva y activa de un objeto o evento determinado. Así, la observación se utilizó para comprender cómo se gestionaban los indicadores financieros y para identificar posibles áreas de mejora en los procesos de la empresa hotelera de Costa Rica.

Por otro lado, Hernández *et al.* (2018) afirman que cada área de estudio ha desarrollado valiosos métodos para recolectar datos sobre variables particulares. En este sentido, el cuadro de mando integral (CMI) fue un instrumento propio de la disciplina que se usó para medir y representar los indicadores financieros y el desempeño de las operaciones en la empresa hotelera de Costa Rica.

De conformidad con lo mencionado, estas técnicas permitieron una recolección de datos eficiente y adecuada a los objetivos del estudio. Esto facilitó el análisis de la situación financiera de la empresa hotelera de Costa Rica y contribuyó con el diseño de un modelo de cuadro de mando integral que optimiza la gestión de la división financiera.

4.5. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos constituyen los medios a través de los cuales se recogen y registran los datos en la investigación, con el propósito de garantizar que la recolección sea eficiente, estructurada y adecuada a los objetivos del estudio. Enseguida, se describen los instrumentos empleados en este trabajo.

En primer lugar, se utilizó un cuadro de identificación de riesgos, cuyo propósito fue identificar los riesgos a los que estaba expuesta la empresa hotelera de Costa Rica, lo que permitió considerar los aspectos por evaluar en relación con los riesgos operativos, administrativos y financieros de dicha compañía. A través de este instrumento se establecieron las características y parámetros de los riesgos asociados a la operativa y gestión financiera y se obtuvo información precisa sobre ellos.

Además, se utilizaron fórmulas financieras como un instrumento clave para evaluar los indicadores financieros de la empresa. Estas fórmulas permitieron medir el desempeño financiero y otros aspectos del rendimiento, específicamente en el contexto del sector hotelero y las perspectivas que fundamentan el CMI. Gracias a estas fórmulas fue posible identificar las áreas de mejora en la gestión financiera, alineándolas con los indicadores más relevantes del sector.

Otro instrumento que se utiliza es el registro de ficha resumen, mediante el cual se realizó el análisis documental. Este procedimiento permitió organizar las ideas principales y las fuentes consultadas durante la investigación, lo que proporciona una estructura clara y sistemática que facilitó interpretar la documentación relevante para el estudio.

Estos instrumentos aseguraron que la recolección de datos fuera sistemática y eficaz, lo que permitió que la investigación se desarrollara de manera ordenada y estructurada y que se cumplieran los objetivos establecidos.

4.6. Resumen de procedimientos metodológicos

La metodología de investigación descrita en este capítulo constituyó la base para alcanzar los objetivos que se plantearon en el estudio. Los pasos seguidos como parte del procedimiento metodológico se presentan a continuación en la Figura 1.

Figura 1

Metodología de la investigación para la propuesta de CMI, empresa hotelera de Costa Rica

Fuente: elaboración propia con base en Hernández *et al.* (2018).

Capítulo V. Diagnóstico de la situación actual de la empresa hotelera de costa rica y su división de análisis financiero

5.1. Reseña histórica de la empresa

El presente capítulo tiene como objetivo fundamental analizar la situación actual de la empresa hotelera de Costa Rica y su área de análisis financiero. Asimismo, se detallan y evalúan los principales resultados obtenidos a partir de la investigación realizada para conocer el estado en la actualidad de las unidades de estudio mencionadas.

Para cumplir con los fines mencionados es fundamental conocer en profundidad la historia y las características principales de la empresa hotelera de Costa Rica. En este sentido, la empresa se fundó hace 25 años. Durante este período ha desarrollado y construido 14 proyectos hoteleros, además de haber adquirido 3 hoteles adicionales. De este total, ha vendido 4 hoteles a través de los años y, actualmente, mantiene 13 hoteles en su portafolio de negocios. Estos activos están ubicados en seis países diferentes de Centroamérica, México y el Caribe.

5.2. Análisis de sus pilares estratégicos

Siguiendo el modelo de administración estratégica, las declaraciones de misión y visión de una empresa desempeñan un papel fundamental en su funcionamiento. Estos dos elementos constituyen la base que permite a las organizaciones definir su identidad y establecer la dirección hacia la que desean avanzar. Así lo señalan los autores David *et al.* (2023), quienes afirman que estos elementos representan una: "Base para realizar las demás actividades de planeación estratégica, incluidas evaluación interna y externa, definición de objetivos, desarrollo de estrategias, elección de estrategias alternativas, diseño de políticas, establecimiento de la estructura organizacional, asignación de recursos y evaluación del desempeño" (p. 52). En consecuencia, a partir de estos enunciados, las empresas pueden formular sus estrategias, planes y acciones esenciales.

De este modo, David *et al.* (2023) establecen que la declaración de misión es: "Un enunciado perdurable acerca del propósito de una organización que la distingue de otras similares, es la razón de ser de una empresa. Responde a la pregunta fundamental ¿Cuál es

nuestro negocio?" (p. 47). Esto implica que, a través de esta declaración, la compañía deja claro cuál es su propósito o fin para el cual se creó, quién desea ser y a quién(es) aspira a dedicarse. Por esto, este manifiesto constituye la base para que las empresas puedan formular posteriormente sus estrategias, planes y tareas específicas a lo interno.

Continuando con esta temática, David *et al.* (2023) explican que la declaración de misión debe: "Tener un alcance amplio y ser concisa; menor a 100 palabras en extensión" (p. 49). Además, el mismo autor señala que la misión debe incluir los nueve componentes esenciales descritos en la Tabla 1.

Tabla 1
Los nueve componentes esenciales de una misión empresarial

Componente	**Descripción**
Clientes	¿Quiénes son esos clientes clave de la compañía?
Productos o servicios	¿Cuáles son los productos o servicios que la compañía brinda?
Mercados	¿Dónde se encuentra ubicada la compañía y en qué mercado compite?
Tecnología	¿La organización se encuentra actualizada en temas tecnológicos?
Interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿Existe compromiso con el crecimiento y la solidez y estabilidad económica?
Filosofía	¿Cuáles son los valores, ética, deseos y creencias de la organización?
Competencia diferenciadora	¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la organización?
Interés en la imagen pública	¿Tiene la empresa preocupación por su impacto en el ámbito social y ambiental?
Interés en las personas colaboradoras	¿Sus colaboradores son importantes para ellos?

Fuente: elaboración propia con base en David *et al.* (2023).

En este sentido, los elementos y recomendaciones presentados sirven como parámetro para evaluar la misión de la empresa hotelera de Costa Rica objeto de estudio. La misión de esta compañía es: “Desarrollar y administrar inversiones hoteleras de estándares superiores en forma sostenible, rentable y con un equipo de alto nivel”. En primer lugar, al leer esta declaración se observa que su alcance es amplio y cumple con la sugerencia de los autores David *et al.* (2023), al ser breve y contener menos de 100 palabras. Por otra parte, al analizar su efectividad en relación con los nueve elementos propuestos por David *et al.* (2023), se obtienen las conclusiones que se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2
Análisis de la misión con base en los nueve componentes esenciales de una misión

Componente	**Descripción**
Clientes	Al revisar la misión de la empresa hotelera de Costa Rica se observa que la misma no hace alusión en ningún momento a los clientes que atiende la compañía.
Productos o servicios	En cuanto a este elemento, se logra ver que la misión sí responde a esta pregunta al decir que el servicio que ofrece es el: “Desarrollo y la administración de inversiones hoteleras”.
Mercados	Seguidamente, se nota que la declaración de misión de la empresa hotelera de Costa Rica tampoco responde a este elemento, ya que no menciona los mercados en donde la compañía se desarrolla y compite.
Tecnología	Con respecto al componente tecnológico, la misión únicamente hace referencia al desarrollo y administración de las inversiones hoteleras bajo estándares superiores, lo que puede estar conectado con la tecnología y el deseo de estar a la vanguardia en dicho aspecto.
Interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	En este aspecto, la declaración de misión en análisis menciona que las inversiones hoteleras se administran de forma sostenible y rentable, lo que indica un compromiso por parte de la empresa hotelera de Costa Rica con su crecimiento y solidez financiera.

Filosofía	Por otro lado, la misión de la empresa hotelera de Costa Rica no menciona sus valores, creencias, ética, entre otros. Sin embargo, el presente equipo de investigadoras considera que este elemento puede quedar subsanado con los valores empresariales que se presentan más adelante.
Competencia diferenciadora	En este ámbito, se analiza que la misión ofrece una breve descripción de la ventaja competitiva de la empresa hotelera de Costa Rica, al decir que sus inversiones hoteleras cumplen con estándares superiores y se administran por un equipo de alto nivel.
Interés en la imagen pública	Este componente se ve representado por la frase de la misión en la cual se alude a la administración de las inversiones hoteleras de forma sostenible. La sostenibilidad en este caso incluye la preocupación por los impactos de una empresa en el ámbito social y ambiental.
Interés en las personas colaboradoras	Por último, la preocupación por las personas colaboradoras se logra notar a grandes rasgos en la misión cuando se dice que la empresa hotelera de Costa Rica se preocupa por contar con un equipo de alto nivel.

Fuente: elaboración propia a partir de los conceptos de David *et al.* (2023) y la información de la empresa hotelera de Costa Rica.

Por otro lado, al continuar con la evaluación de los pilares estratégicos de la empresa hotelera de Costa Rica, es necesario describir y analizar la siguiente declaración clave para toda compañía: la declaración de visión. En este ámbito, David *et al.* (2023) explican que una declaración de visión: "Deberá responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, y debe tomar en cuenta estas características: ser corta, preferentemente no mayor a un enunciado" (pp. 45-46). De este modo, la visión permite a una compañía establecer claramente hacia dónde pretende dirigirse y definir la ruta de acción mediante planes y estrategias para alcanzar ese objetivo o meta deseada.

En este contexto, las características mencionadas permiten evaluar la visión de la empresa hotelera de Costa Rica en investigación. La visión de esta compañía es: "Ser el

desarrollador líder a nivel regional de las mejores y más prestigiosas marcas de cadenas hoteleras". Al analizar esta declaración, se observa que responde claramente a la pregunta: ¿Qué se quiere ser? En este sentido, la visión indica que la empresa hotelera de Costa Rica aspira a convertirse en el desarrollador líder en el ámbito regional en el mercado en el que compite. Además, la declaración es breve y está formulada en un solo enunciado. Por lo tanto, se concluye que la visión de la empresa hotelera de Costa Rica está bien redactada y se ajusta a lo sugerido por la teoría.

Seguidamente, otro elemento importante para la evaluación de los pilares estratégicos de la empresa hotelera de Costa Rica es el análisis de sus valores empresariales. Estos complementan su declaración de misión y reflejan sus creencias y principios fundamentales. En este caso, la empresa hotelera de Costa Rica posee cuatro valores esenciales: (1) hacemos más y mejor con menos (2), compromiso con el crecimiento (3), trabajo en equipo y (4) responsabilidad. Estos valores contribuyen a la generación de la identidad y la cultura de la empresa.

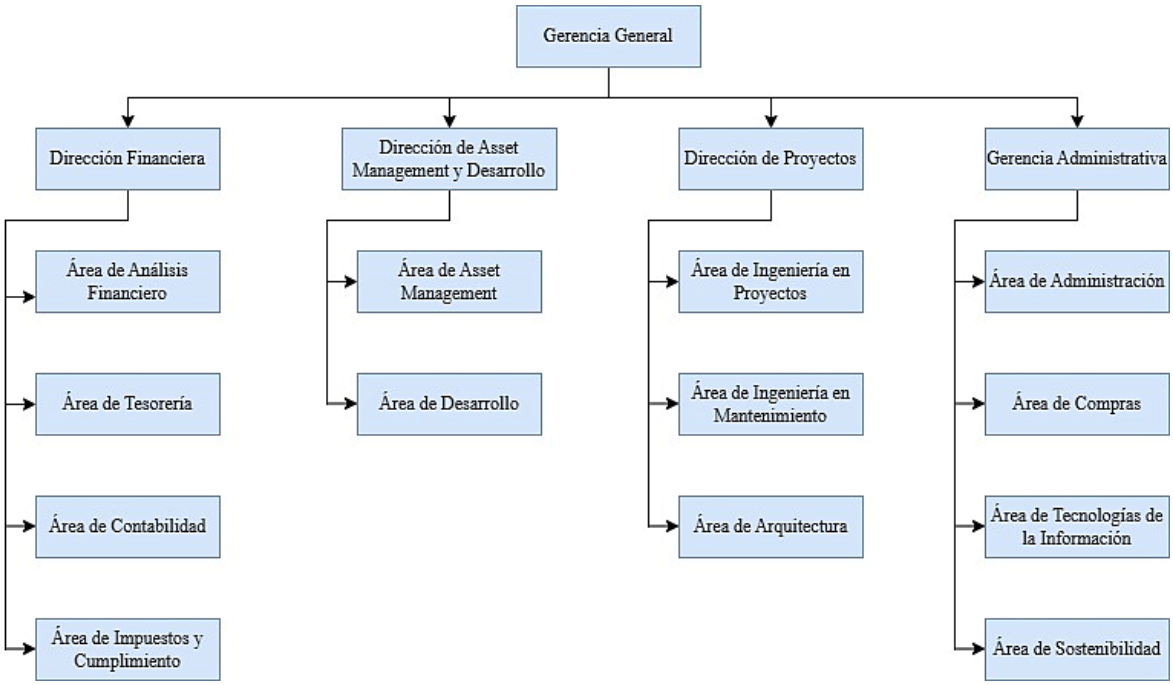
Finalmente, como parte de la evaluación de los pilares estratégicos de la empresa hotelera de Costa Rica, se investigaron sus principales objetivos estratégicos. Hasta el momento, la compañía no ha documentado oportunamente dicha información, sin embargo, posee una idea clara de los objetivos que desea alcanzar en el futuro. Por este motivo y debido a la importancia de contar con objetivos empresariales clave y accesibles que orienten el rumbo de la empresa, se procede a redactarlos por escrito y se propone su documentación adecuada a la empresa hotelera de Costa Rica en el Capítulo VI del presente trabajo de investigación.

5.3. Estructura organizacional de la empresa

Continuando con el análisis de la situación actual de la empresa hotelera de Costa Rica y los resultados, se llevó a cabo un estudio de su estructura organizacional. Este paso resulta fundamental en la investigación, ya que permite describir y profundizar en la comprensión de la compañía y de las relaciones organizacionales que se establecen en su interior. Asimismo, este elemento facilita el conocimiento de la jerarquía en torno al área de análisis financiero, la cual se encuentra directamente en evaluación.

Por este motivo, a continuación se presenta el diagrama con la estructura organizacional en la Figura 2. Posteriormente, se describe cada uno de los departamentos mencionados.

Figura 2
Estructura organizacional de la empresa hotelera de Costa Rica



Fuente: elaboración propia a partir de la información de la empresa hotelera de Costa Rica.

5.3.1. Gerencia General

Este departamento constituye el pilar de la estructura administrativa de la empresa hotelera de Costa Rica. En él se encuentra la máxima autoridad dentro de la jerarquía de poder, representada por el gerente general. Este cargo se encarga de garantizar la administración adecuada y el control de los activos hoteleros y presenta informes directos a la Junta de Accionistas.

5.3.2. Dirección Financiera

Este departamento está dirigido en primer nivel por un director financiero, quien se encuentra bajo la supervisión de la Gerencia General y tiene a su cargo las siguientes áreas especializadas: análisis financiero, tesorería, contabilidad, impuestos y cumplimiento. Estas

áreas tienen como función principal brindar apoyo y soporte para la gestión financiera adecuada de los activos hoteleros.

5.3.3. Dirección de Asset Management y Desarrollo

Por otra parte, este departamento está liderado, en primer lugar, por un director de Asset Management y Desarrollo, quien a la vez se encuentra bajo la supervisión de la Gerencia General y tiene a su cargo las siguientes áreas especializadas: Asset Management y Desarrollo. Estas áreas tienen como función principal brindar apoyo y soporte en la supervisión de la gestión operativa que llevan a cabo las cadenas hoteleras en los activos hoteleros.

5.3.4. Dirección de Proyectos

Continuando con la estructura, este departamento está liderado en primer lugar por un director de proyectos. Este, a la vez, se encuentra bajo la supervisión de la Gerencia General y tiene a su cargo las siguientes áreas especializadas: Ingeniería en Proyectos, Ingeniería en Mantenimiento y Arquitectura. Estas áreas tienen como función principal brindar soporte en el desarrollo y la gestión de proyectos de construcción y remodelación de los activos hoteleros, tanto nuevos como existentes, dentro del portafolio de negocios de la empresa hotelera de Costa Rica.

5.3.5. Gerencia Administrativa

Por último, este departamento está dirigido en su nivel más alto por un gerente administrativo, quien a la vez se encuentra bajo la supervisión de la Gerencia General y tiene a su cargo las siguientes áreas especializadas: Administración, Compras, Tecnologías de la Información y Sostenibilidad. Estas áreas tienen como objetivo brindar el soporte adecuado y garantizar la ejecución correcta de los procesos de compras, administración de tecnologías, gestión del talento humano y gestión sostenible del negocio en la empresa hotelera de Costa Rica.

5.4. Estructura de la información financiera

Después, como parte de este análisis, se consideró relevante proporcionar un conocimiento y una explicación general sobre la composición de los estados financieros,

tanto de situación financiera como de resultados, de la empresa hotelera de Costa Rica. Esto se debe a que dichos estados contienen información financiera y cuentas contables sumamente valiosas, las cuales servirán como insumo para el diseño de los indicadores financieros clave que se incluyen en la propuesta. De este modo, a continuación se presenta el detalle de los estados financieros:

5.4.1. Estado de situación financiera

5.4.1.1. Activos

Las principales cuentas de activos son las siguientes:

1. Efectivo: esta cuenta se compone de las disponibilidades de efectivo de la empresa hotelera de Costa Rica en la caja y bancos.
2. Inversiones mantenidas al vencimiento: incluye todas aquellas inversiones realizadas en instrumentos de inversión que presentan pagos y fechas de vencimiento fijos. Se valoran al costo amortizado utilizando el método del interés efectivo, menos cualquier deterioro y los ingresos se reconocen sobre la base del rendimiento efectivo.
3. Cuentas por cobrar: contiene la información sobre los saldos que la empresa hotelera de Costa Rica tiene pendientes de cobro por la venta de sus servicios, los cuales fueron otorgados a crédito.
4. Cuentas por cobrar relacionadas: contiene información sobre los saldos que la empresa hotelera de Costa Rica tiene pendientes de cobro, resultado de los préstamos otorgados a compañías vinculadas al Grupo empresarial al que pertenece.
5. Propiedad, planta y equipo: se incluye el valor de los edificios, así como el mobiliario y equipo de los hoteles que pertenecen a la empresa hotelera de Costa Rica.

5.4.1.2. Pasivos

Las principales cuentas de pasivos son las siguientes:

1. Préstamos a corto plazo: esta cuenta incluye los fondos que fueron prestados a la empresa hotelera de Costa Rica, los cuales generan un costo financiero y deben pagarse en un plazo igual o menor que 1 año.

2. Porción circulante de los préstamos a largo plazo: esta cuenta incluye los fondos provenientes de préstamos a largo plazo otorgados a la empresa hotelera de Costa Rica, los cuales deben ser cancelados en un plazo igual o inferior a 1 año.

3. Cuentas por pagar: contiene la información sobre los saldos que la empresa hotelera de Costa Rica tiene pendientes de pago a sus proveedores, quienes le vendieron a crédito.

4. Cuentas por pagar relacionadas: contiene información sobre los saldos que la empresa hotelera de Costa Rica mantiene pendientes de pago, derivados de los préstamos otorgados por las compañías que se relacionan con el grupo empresarial al que pertenece.

5. Préstamos bancarios a largo plazo: esta cuenta registra los fondos provenientes de los préstamos bancarios otorgados a la empresa hotelera de Costa Rica, los cuales deben ser cancelados en un plazo superior a 1 año.

5.4.1.3. Patrimonio

Las principales cuentas del patrimonio son las siguientes:

1. Capital en acciones: capital social aportado por los socios de la empresa hotelera de Costa Rica mediante acciones.

2. Capital adicional pagado: corresponde a los aportes adicionales que los socios realizaron en la empresa hotelera de Costa Rica, más allá del valor nominal del capital social o capital en acciones.

3. Utilidad o pérdida acumulada: representa las ganancias o pérdidas que la empresa hotelera de Costa Rica ha obtenido de manera acumulada en períodos anteriores y en el período actual.

5.4.2. Estado de resultados

Las cuentas más relevantes de este estado financiero son las siguientes:

1. Ingresos: corresponden a las fuentes de ingresos de la empresa hotelera de Costa Rica, los cuales se obtienen como resultado de la venta de sus servicios, entre los que se incluyen hospedaje, alimentos y bebidas, alquileres y otros.
2. Costos de ventas: costos en los que la empresa hotelera de Costa Rica incurre para llevar a cabo su operación y vender sus servicios.
3. Gastos generales y administrativos: corresponden a los gastos en los que incurre la empresa hotelera de Costa Rica para realizar sus operaciones y administrar su negocio, pero no se encuentran asociados a una unidad en particular.
4. Depreciación y amortización: gasto generado por el reconocimiento de la pérdida de valor de los activos fijos de la empresa hotelera de Costa Rica.
5. Gastos por ventas y mercadeo: son los gastos en los que incurre la empresa hotelera de Costa Rica para promocionar sus servicios y hoteles en el mercado.
6. Gastos financieros: son los costos en los que incurre la empresa hotelera de Costa Rica por la obtención de préstamos.

5.5. Identificación de riesgos asociados a la empresa hotelera de Costa Rica

El conocimiento integral de los procesos, estructuras y operaciones de la entidad permite evaluar y establecer los riesgos, proceso fundamental para la definición del cuadro de mando integral (CMI), ya que posibilita identificar, valorar y gestionar posibles indicadores que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos.

Integrar los riesgos en el CMI les permite a las organizaciones mejorar la toma de decisiones y optimizar los recursos, según lo expuesto por Kaplan y Norton (2020). De este modo, los riesgos pueden gestionarse de manera alineada y coherente con la estrategia de la entidad, lo que asegura razonablemente que las actividades clave se monitoreen y se evite que se vean afectadas por situaciones imprevistas que puedan impactar su desempeño.

En este contexto, se definen los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa hotelera en Costa Rica, no sin antes establecer que el riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte negativamente los objetivos de una organización (Schilling, 2021). Este

concepto implica la incertidumbre respecto a la ocurrencia de un evento o fenómeno y el impacto adverso que este pueda generar.

Por otro lado, una matriz de riesgos, como herramienta, permite identificar, evaluar y priorizar los riesgos considerando los elementos de probabilidad e impacto (Cooper y Chapman, 2020). Esta herramienta destaca los elementos clave de una matriz de riesgos y cómo esta constituye un criterio fundamental para la toma de decisiones estratégicas y la mitigación de los riesgos que se identifican.

Los elementos clave de una matriz de riesgo incluyen los que se detallan a continuación:

1. Probabilidad: la posibilidad de que un riesgo se materialice, clasificada en niveles como frecuente, probable, ocasional, posible y poco frecuente (PMI, 2017).
2. Impacto: la gravedad de las consecuencias del riesgo en caso de materializarse, evaluada en términos como insignificante, menor, moderado, peligroso y catastrófico (ISO 31000, 2018).

Estos elementos de una matriz de riesgo deben considerar tanto los factores internos como externos a los que la organización está expuesta. Para elaborar una matriz de riesgos efectiva, es necesario comprender detalladamente la posible afectación que puede generar la materialización de dichos riesgos y las consecuencias que se derivarían de esto, preferiblemente de manera cuantificable.

Además, es fundamental considerar la probabilidad de ocurrencia de estos riesgos y mantener un historial detallado de los riesgos que se identifican en cada uno de sus ámbitos. Este historial debe incluir comparaciones con otras entidades del mismo sector para evaluar el nivel de exposición relativo. Asimismo, es esencial implementar un sistema de monitoreo constante de fenómenos económicos, normativos, legales, ambientales, entre otros, que puedan influir en la evolución de los riesgos.

Una vez que se identifican los riesgos a los que está expuesta la empresa hotelera de Costa Rica, de acuerdo con los procesos internos y factores externos, así como su probabilidad e impacto, se elabora la matriz de riesgos que sirve de base para la construcción

de los indicadores presentados en el cuadro de mando integral (CMI) como parte de la propuesta.

Tabla 3
Escala de impacto-matriz de riesgo de la empresa hotelera de Costa Rica

Impacto	Descripción
E-Catastrófico	Impacto devastador, afectaría gravemente la operación o existencia de la empresa, con pérdidas económicas muy elevada cierre parcial o total de operaciones.
D-Peligroso	Impacto significativo, afectaría gravemente algunas áreas clave de la empresa, con pérdidas económicas debido a sanciones, interrupción de opciones o incumplimiento.
C-Moderado	Impacto considerable, aunque manejable y no afecta gravemente la operación, con costos económicos relevantes producto de necesidad de reasignación de recursos o retrasos operativos.
B-Menor	Impacto limitado, puede tener efectos menores en la operación, pero no críticos, pérdidas económicas son bajas y pueden cubrirse con recursos operativos.
A-Insignificante	Impacto casi nulo o irrelevante para la operación, consecuencias económicas bajas o inexistentes.

Fuente: elaboración propia con base en PMI (2017).

Tabla 4
Escala de probabilidad-matriz de riesgo de la empresa hotelera de Costa Rica

Probabilidad	Descripción
5-Frecuente	Riesgo muy probable, ocurrencia de más de siete veces al año.
4-Probable	Es muy probable que ocurra, ocurrencia de seis a siete veces al año.
3-Ocasional	Riesgo con posibilidad de ocurrir, ocurrencia de cuatro a cinco veces al año.
2-Posible	Riesgo poco probable, ocurrencia de dos a tres veces al año.

1-Poco Frecuente	Riesgo poco probable que ocurra, ocurrencia de una vez al año o menos.

Fuente: elaboración propia con base en ISO 31000, 2018.

Tabla 5
Identificación de riesgos de la empresa hotelera de Costa Rica

Categoría de riesgo	Riesgo específico	Descripción del riesgo
Riesgos financieros	Riesgo de liquidez	Riesgo de que la empresa no pueda cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo debido a fluctuaciones en los flujos de efectivo provenientes de la gestión de sus activos hoteleros.
	Riesgo de crédito	Riesgo asociado a problemas en el cumplimiento de pagos por parte de las instituciones financieras o de las cadenas hoteleras con las que tiene acuerdos contractuales de gestión.
	Riesgo cambiario	Exposición a la volatilidad de las monedas extranjeras debido a los ingresos en divisas (como dólares) y gastos operativos en monedas locales (como colones). Esto puede afectar la rentabilidad de la empresa.
	Riesgo de tipo de interés	Riesgo de aumento en las tasas de interés que puede incrementar el costo de financiamiento relacionado con la adquisición y mantenimiento de activos hoteleros, lo que afecta la rentabilidad.
Riesgos no financieros	Riesgo regulatorio	Riesgo de incumplimiento con las normativas legales locales e internacionales que se relacionan con la propiedad y administración de los hoteles, lo que puede resultar en sanciones económicas o interrupciones operativas. Este riesgo se extiende a los procesos estipulados en los contratos con los bancos, en los cuales se debe cumplir con ciertos procedimientos para asegurar la conformidad financiera y operativa.
	Riesgo de reputación	Riesgo de que incidentes que se relacionan con los socios comerciales o con la gestión de los activos hoteleros afecten la imagen de la empresa y, por

		ende, la relación contractual y los flujos financieros generados por la operación de los hoteles.
Riesgos operativos	Riesgo de dependencia de socios	Riesgo de depender excesivamente de las cadenas hoteleras para la gestión de la operativa diaria de los hoteles, lo que puede limitar el control de la empresa sobre los ingresos generados por las propiedades y su rentabilidad.
	Riesgo de desempeño de los hoteles	Riesgo de que los hoteles no generen el rendimiento esperado debido a la mala gestión de los socios, lo que afectaría los ingresos y, en consecuencia, la rentabilidad de la empresa.
Riesgos de procesos	Riesgo de capacitación y desarrollo del personal	Riesgo de que la falta de actualización y formación continua del personal interno de la empresa, encargado de la supervisión y gestión de los activos hoteleros, afecte la calidad de la supervisión financiera y operativa de los hoteles.
Riesgos tecnológicos	Riesgo de ciberseguridad	Riesgo de que, debido a deficiencias en la seguridad de los sistemas digitales que se utilizan para procesar y almacenar la información, se produzca una filtración de datos sensibles, lo que incluye información financiera de clientes y de la empresa.

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de la empresa hotelera de Costa Rica.

Al considerar que la empresa hotelera de Costa Rica posee un modelo de negocio fundamentado en la relación con socios comerciales, específicamente grandes cadenas hoteleras, para la gestión de la operación diaria, los riesgos se centran en los procesos y operaciones críticas. En concordancia con lo anterior, se establecen los factores de probabilidad e impacto para determinar el nivel de riesgo que estos representan.

En cuanto a la consistencia, los indicadores seleccionados se asocian a cada riesgo, considerando que sean pertinentes y que se adaptan a su contexto. El cuadro de mando integral debe ser una herramienta que no solo permita monitorear los riesgos financieros, sino que también ofrezca una visión integral sobre la efectividad de los proyectos, el desempeño de los activos hoteleros y la sostenibilidad financiera de la empresa. Por esto, se

justifica la determinación de los niveles de riesgo y los indicadores de monitoreo correspondientes para cada uno.

1. Riesgo de liquidez – Nivel de riesgo: alto.

   Probabilidad: 5 – frecuente.

   Impacto: C – moderado.

La valoración del riesgo de liquidez en empresas con operaciones intensivas en capital y elevados gastos operativos es de vital importancia. Este es el caso de la empresa hotelera en estudio, ya que la falta de liquidez puede paralizar la operación, lo que afecta no solo la capacidad de cumplir con las obligaciones, sino también la habilidad para aprovechar nuevas oportunidades o mantener las propiedades en condiciones óptimas.

La probabilidad de enfrentar problemas de liquidez es alta debido a la irregularidad de los flujos de efectivo y a la necesidad de realizar importantes inversiones en el mantenimiento y la renovación de los hoteles.

2. Riesgo de crédito: nivel de riesgo alto.

   Probabilidad: 4 – probable.

   Impacto: D – peligroso.

Al realizar la valoración del riesgo de crédito, se toma en cuenta el sector en el que opera la empresa hotelera, especialmente porque gestiona propiedades en colaboración con socios comerciales, lo que la expone al riesgo de crédito. Los incumplimientos pueden afectar de manera significativa las operaciones. En el caso de los contratos de administración, la probabilidad de impago o incumplimiento es alta, lo que puede tener un impacto considerable, en particular si compromete flujos de caja relevantes o afecta las relaciones con los socios.

La relación con las entidades bancarias forma parte del contexto en la gestión del riesgo de crédito, especialmente debido a los acuerdos financieros vinculados a los contratos de administración. La empresa debe mantener una comunicación constante con los bancos

para garantizar el cumplimiento de los compromisos contractuales, como el pago de préstamos, líneas de crédito u otras obligaciones financieras u operativas.

3. Riesgo cambiario: nivel de riesgo alto.

   Probabilidad: 5 – frecuente.

   Impacto: E – catastrófico.

Para valorar el riesgo cambiario, se considera que las empresas hoteleras que operan en el ámbito internacional y obtienen ingresos en diversas monedas pueden ver afectada su rentabilidad y estabilidad financiera debido a las fluctuaciones en los tipos de cambio. En el contexto de la entidad, donde la mayoría de los ingresos se perciben en dólares y las erogaciones se realizan en colones, este indicador permite monitorear los efectos de la volatilidad cambiaria en los ingresos y gastos. Kumar y Sharma (2020) destacan la importancia de gestionar este riesgo mediante una administración adecuada de los cobros y pagos en divisas extranjeras.

En el caso específico de la entidad, una parte de los ingresos se percibe en dólares estadounidenses, mientras que los gastos se efectúan en colones. Esta diferencia en las divisas de ingresos y egresos expone a la empresa a un riesgo cambiario significativo, ya que cualquier fluctuación en el tipo de cambio entre el dólar y el colón puede afectar, tanto los márgenes de beneficio como los costos operativos.

4. Riesgo de tipo de interés: nivel de riesgo alto.

   Probabilidad: 5 – frecuente.

   Impacto: D – peligroso.

El riesgo asociado a las variaciones en las tasas de interés afecta principalmente a las empresas con deuda a largo plazo. Al considerar que, para el desarrollo de proyectos, la empresa hotelera recurre a financiamientos, su impacto puede ser significativo, en especial cuando las tasas aumentan, lo que incrementa el costo de los préstamos. Sin embargo, según lo señalado por Kumar y Sharma (2020), monitorear los efectos de la volatilidad cambiaria en los ingresos y gastos, así como su impacto, puede considerarse moderado, ya que el riesgo puede mitigarse mediante estrategias de financiamiento adecuadas.

5. Riesgo regulatorio – Nivel de riesgo: moderado.

   Probabilidad: 4 – probable.

   Impacto: C – moderado.

La industria hotelera está sujeta a normativas y regulaciones que varían según la región y la legislación local en la que se desarrollen los proyectos. Estas normativas pueden abarcar aspectos como licencias de operación, normativas de seguridad, requisitos ambientales, impuestos, entre otros. Aunque el riesgo legal es ocasional, su impacto puede ser considerable, especialmente si las leyes cambian de manera repentina o si la empresa no se adapta a las nuevas regulaciones, ya que dicho incumplimiento puede resultar en sanciones, multas significativas u otros efectos negativos.

Este riesgo se complementa con las obligaciones estipuladas en los contratos con los bancos, ya que algunos de estos contratos incluyen cláusulas específicas que se relacionan con el cumplimiento de normativas legales y regulatorias que la empresa debe observar. El incumplimiento de dichas normativas puede afectar negativamente las relaciones financieras de la compañía.

6. Riesgo de reputación – Nivel de riesgo: alto.

   Probabilidad: 3 – ocasional.

   Impacto: E – catastrófico—

La reputación de la empresa hotelera constituye uno de sus activos más importantes. Un daño en la imagen de la marca, ya sea por servicios deficientes, problemas legales o escándalos, puede tener un impacto adverso. Esto se debe a que las opiniones y recomendaciones de los clientes son un factor clave en la elección de un hotel. Por lo tanto, el riesgo reputacional, aunque ocasional, resulta muy significativo para el negocio. Dentro de este riesgo se incluye la percepción y la confianza de los socios comerciales, como inversionistas, operadores de propiedades o empresas colaboradoras, aspectos fundamentales para el éxito a largo plazo del negocio.

Además, las expectativas de los socios comerciales pueden relacionarse, tanto con los beneficios financieros como con la integridad, la ética laboral y el cumplimiento de los acuerdos contractuales.

7. Riesgo de dependencia de socios – Nivel de riesgo: moderado.

   Probabilidad: 3 – ocasional.

   Impacto: C – moderado.

La dependencia excesiva de socios o cadenas hoteleras puede exponer a la empresa a riesgos en caso de que alguno de ellos enfrente dificultades financieras o modifique sus estrategias. Aunque este riesgo es ocasional, su impacto puede ser moderado si afecta los ingresos recurrentes de la compañía.

Identificar y mitigar este riesgo le permite a la empresa diversificar sus fuentes de ingresos, mantener relaciones con múltiples socios comerciales y desarrollar una estrategia que reduzca la dependencia de un solo actor en su red de operaciones. Además, la compañía debe estar atenta a los cambios en la estrategia de los socios para adaptarse rápidamente a nuevas condiciones y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

8. Riesgo de desempeño de los hoteles – Nivel de riesgo: moderado.

   Probabilidad: 4 – probable.

   Impacto: E – catastrófico.

El desempeño de los hoteles depende de factores como la ocupación y la rentabilidad por habitación disponible (RevPAR). Estos factores están sujetos a fluctuaciones estacionales y a cambios en la demanda del mercado. Por lo tanto, este riesgo se considera probable y se estima que puede tener un impacto moderado si los hoteles no logran mantener niveles adecuados de rentabilidad.

9. Riesgo de capacitación y desarrollo del personal – Nivel de riesgo: moderado.

   Probabilidad: 2 – posible.

   Impacto: D – peligroso.

El riesgo asociado a la capacitación del personal es relevante en el sector hotelero, ya que la calidad del servicio depende en gran medida de la competencia y el desempeño de los empleados. Este riesgo es posible, sin embargo, puede tener un impacto moderado en el servicio al cliente y, en consecuencia, en la rentabilidad.

1. Riesgo de ciberseguridad – Nivel de riesgo: alto.

   Probabilidad: 3 – ocasional.

   Impacto: E – catastrófico.

Al realizar la valoración del riesgo de ciberseguridad, se observa que la división financiera no dispone de sistemas de información especializados para el manejo de datos sensibles o financieros. Se emplean herramientas informáticas como Microsoft Excel y Microsoft Word del paquete Microsoft Office y el almacenamiento de la información se efectúa mediante plataformas en la nube como OneDrive.

Esta situación representa un riesgo considerable, ya que la falta de controles de seguridad robustos y específicos, como cifrado avanzado, accesos restringidos y trazabilidad de modificaciones, expone a la empresa a filtraciones de datos, accesos no autorizados o pérdida de información crítica. La información financiera, tanto de los clientes como de la compañía, es especialmente sensible y su exposición puede acarrear consecuencias legales, operativas y reputacionales significativas.

De acuerdo con la justificación que se mencionó, se detalla cada riesgo considerado como parte del análisis y del contexto de la empresa hotelera en Costa Rica. A continuación, se elabora la matriz de riesgo con el objetivo de representarla de manera visual, conforme al mapa de calor. Esta matriz constituye la base para establecer indicadores que respalden el cuadro de mando integral (CMI).

Tabla 6
Matriz de riesgos de la empresa hotelera de Costa Rica

Probabilidad/impacto	A-Insignificante	B-Menor	C-Moderado	D-Peligroso	E-Catastrófico
5-Frecuente			Riesgo de liquidez	Riesgo de tipo de interés	Riesgo cambiario
4-Probable			Riesgo regulatorio	Riesgo de crédito	Riesgo desempeño hoteles
3-Ocasional			Riesgo dependencia socios		Riesgo de reputación
					Riesgo de ciberseguridad
2-Posible				Riesgo de capacitación	
1-Poco frecuente					

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la empresa hotelera de Costa Rica.

5.6. Análisis FODA de la empresa hotelera de Costa Rica

Con base en la información y en la evaluación de los resultados en este capítulo y en los anteriores, enseguida se presenta el análisis de los factores internos y externos que benefician o afectan a la empresa hotelera de Costa Rica. Para esto, se utilizó la matriz FODA, representada en la Figura 3, la cual resume las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Figura 3
Análisis FODA de la empresa hotelera de Costa Rica

Fortalezas	Debilidades
- Cuenta con un equipo de alto nivel y especializado en su área - Gran experiencia y trayectoria de 25 años en el mercado - Alianza con marcas reconocidas en el sector hotelero internacional - Cuenta con hoteles de ciudad que son afectados en menor medida por la estacionalidad en ocupación hotelera comparado a los hoteles de lujo y placer	- No tiene indicadores financieros que le permitan medir su desempeño y mejorar su gestión financiera. - No posee con objetivos estrátegicos que guíen su accionar actual y a largo plazo. - Alta rotación de personal en los últimos 3 años.
Oportunidades	**Amenazas**
- Expansión del portafolio en los mercados en los que opera y en nuevos mercados - Incremento del turismo de negocios y corporativo en los mercados en donde opera	- Alta exposición al riesgo cambiario y riesgo por tipo de interés. - Alta competitividad en el mercado. - Alta competitividad en cuanto a tarifas

Fuente: elaboración propia con base en la información de la empresa hotelera de Costa Rica.

5.7. Área de análisis financiero de la empresa hotelera de Costa Rica

Esta área es la encargada de elaborar y proporcionar a la empresa hotelera de Costa Rica los análisis pertinentes de la información financiera, lo que le permite a la compañía ejercer el control y la supervisión de sus activos hoteleros, así como tomar decisiones más acertadas. Dicha área se creó recientemente dentro de la estructura organizacional, por esto, hasta el momento no cuenta con una misión, visión ni objetivos estratégicos propios. Este hallazgo sirve como base para elaborar la propuesta en etapas posteriores.

Por otro lado, para evaluar la situación actual de esta área, se realiza un análisis de su contexto desde la perspectiva del cuadro de mando integral.

5.7.1. Clientes

Es importante destacar que toda área o unidad departamental dentro de una compañía tiene clientes a quienes debe satisfacer. Por esto, resulta necesario identificar quiénes son y cuáles son sus necesidades y peticiones.

En el Área de Análisis Financiero de la empresa hotelera de Costa Rica, existen dos tipos de clientes clave. Por un lado, se encuentran los clientes internos, que corresponden a las demás áreas de negocio de la empresa hotelera de Costa Rica que requieren sus servicios,

así como las direcciones y socios. Por otro, están los clientes externos, que incluyen a entidades bancarias y peritos.

Estos clientes y la satisfacción de sus necesidades constituyen también parte de las motivaciones que tiene el área de análisis financiero para desempeñar su labor de la mejor manera posible.

5.7.2. Procesos internos

A pesar de ser un área de reciente creación, el Área de Análisis Financiero de la empresa hotelera de Costa Rica tiene a su cargo procesos internos muy importantes, los cuales debe cumplir cabalmente. Estos procesos se describen en la Tabla 7 a continuación.

Tabla 7
Procesos internos del Área de Análisis Financiero

Proceso	Descripción
Administración de los préstamos y contratos de crédito	El área se encarga de la estructuración y refinanciamiento de los créditos bancarios que posee la empresa hotelera de Costa Rica. Como parte de esto, debe administrar los contratos de crédito que se originan en este caso.
Administración de los modelos financieros	El área tiene a su cargo también la administración y actualización de los modelos financieros de la empresa hotelera de Costa Rica.
Control de los indicadores clave	Como parte de sus labores, el área se dedica a la supervisión y control de los principales indicadores financieros de la empresa hotelera de Costa Rica.
Coordinación de los procesos de avalúos de las propiedades	Finalmente, el área se dedica a la coordinación de los procesos de avalúos de las propiedades para valorarlas.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de la empresa hotelera de Costa Rica.

5.7.3. Aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva es sumamente importante, ya que el Área de Análisis Financiero, debido a su nivel de especialización, requiere colaboradores con el conocimiento técnico

suficiente y la experiencia necesaria para desempeñar las labores diarias del área. Entre los conocimientos requeridos se encuentra la administración adecuada y la elaboración de flujos de caja, así como el manejo de herramientas de análisis financiero, entre otros. Además, las personas colaboradoras deben contar con experiencia comprobada en puestos similares y capacidad de análisis.

Además, la dirección a la que está asociada esta área permanece dispuesta a que los integrantes participen en capacitaciones para mejorar su desempeño, adquirir nuevos conocimientos y crecer profesionalmente.

5.7.4. Finanzas

Desde la perspectiva financiera, el Área de Análisis Financiero es responsable de la supervisión y el control de los indicadores financieros de la empresa hotelera de Costa Rica. En la actualidad, la compañía carece de una herramienta fundamental que le permita gestionar y controlar estos indicadores. Por este motivo, la implementación de dicha herramienta se plantea como parte de la propuesta de este estudio.

Por último, para complementar la evaluación del Área de Análisis Financiero, se llevó a cabo un análisis de los factores internos y externos que la benefician o afectan. Para esto, se utilizó nuevamente la matriz FODA, presentada en la Figura 4, la cual resume las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Figura 4
Análisis FODA del Área de Análisis Financiero

Fortalezas	**Debilidades**
- Cuenta con un equipo capacitado y con conocimiento financiero previo - Buena sinergía de equipo	- No cuenta con indicadores financieros que le permitan medir el desempeño organizacional y mejorar la gestión financiera. - Área de reciente creación. - Equipo de trabajo reducido (solo 2 personas en el área) - No cuenta con indicadores para medir el desempeño del área con respecto a sus clientes, sus procesos internos y su nivel de aprendizaje y crecimiento.
Oportunidades	**Amenazas**
- Oportunidad de innovar para ofrecer servicios novedosos y diferenciados. - Participar en nuevas capacitaciones para estar a la vanguardia y actualizada en temas financieros	- Alta competencia a nivel interno y externo.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de la empresa hotelera de Costa Rica.

Capítulo VI. Propuesta del modelo de cuadro de mando integral para la división de análisis financiero de la empresa hotelera de Costa Rica

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta del modelo de cuadro de mando integral para la división de análisis financiero de la empresa hotelera de Costa Rica, cuyo objetivo principal es contribuir a la mejora de la gestión financiera. Esto se logró mediante la aplicación de la metodología, la evaluación de la base teórica existente, la comprensión del contexto del micro y macroentorno y el análisis de la situación actual de la empresa hotelera de Costa Rica y su división de análisis financiero, descritos en los capítulos anteriores.

6.1. Marco estratégico

6.1.1. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos propuestos para la empresa hotelera de Costa Rica

La misión y la visión constituyen elementos fundamentales dentro del marco de la administración estratégica, motivo por el cual se consideran en esta etapa de elaboración de la propuesta del modelo de cuadro de mando integral. Según lo expuesto en el Capítulo V, la misión de la empresa hotelera de Costa Rica cumple con el alcance y la extensión establecidos en la literatura consultada. Asimismo, responde de manera efectiva a seis de los nueve componentes esenciales que, de acuerdo con David *et al.* (2023), debe contener una misión empresarial. No obstante, al no abordar aún ciertos elementos clave, se propone la siguiente declaración de misión revisada y optimizada:

"Desarrollar y administrar inversiones hoteleras de estándares superiores a nivel regional en forma sostenible, rentable y con un equipo de alto nivel, con el fin de ofrecer a nuestros clientes experiencias únicas y excepcionales".

Asimismo, en el Capítulo V se determinó que la visión actual de la empresa hotelera de Costa Rica está bien redactada y se ajusta a las pautas y recomendaciones por la teoría. Por lo tanto, se mantiene la estructura actual y se transcribe nuevamente la declaración de visión tal cual:

“Ser el principal desarrollador regional de las mejores y más prestigiosas marcas de cadenas hoteleras”.

Una vez que se definieron de manera clara y concisa la misión y la visión de la empresa hotelera de Costa Rica, resulta fundamental establecer los valores que regirán su cultura organizacional. Estos valores representarán las creencias y principios que orientan la administración estratégica de la compañía, incluido el modelo de cuadro de mando integral que se propone.

De este modo, los valores propuestos son los siguientes: (1) eficiencia (2), compromiso con el crecimiento y la mejora continua (3), trabajo en equipo y (4) responsabilidad.

Por último, es importante recordar que en el Capítulo V se indica que la empresa hotelera de Costa Rica no cuenta actualmente con objetivos estratégicos escritos y documentados que orienten sus acciones. En consecuencia, a partir de los pilares estratégicos definidos previamente, se propone documentar los siguientes objetivos estratégicos:

1. Incrementar las ganancias y la rentabilidad financiera del negocio mediante el aumento de las ventas en un 9 % y de las utilidades operativas netas en un 10 % durante los próximos 4 años.

2. Desarrollar y gestionar inversiones hoteleras mediante un enfoque integral de sostenibilidad que fomente el bienestar social, la conservación ambiental, la aplicación de las mejores prácticas éticas y la generación de valor económico para todas las partes interesadas.

3. Ampliar el portafolio actual de marcas hoteleras prestigiosas en el mercado regional mediante la incorporación de al menos tres nuevos hoteles al portafolio durante los próximos 5 años.

4. Implementar un programa de actualización y desarrollo del talento humano en la empresa mediante políticas de capacitación y beneficios laborales, con el objetivo de que se asegure la adquisición y retención de colaboradores de alto nivel.

6.1.2. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos propuestos para la división de análisis financiero

El desarrollo de una propuesta formal y precisa de los pilares que conformarán el marco estratégico de la empresa hotelera de Costa Rica permite establecer un rumbo claro para sus acciones a corto, mediano y largo plazo. Estos pilares del marco estratégico empresarial deben ser aplicables a todas sus áreas o divisiones de trabajo y es fundamental que constituyan la base para la construcción de cualquier otro marco estratégico individual de cada área o división. Por este motivo, una vez definidos los pilares estratégicos de la empresa hotelera de Costa Rica en el punto anterior, se procede a instaurar la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la división de análisis financiero en esta empresa.

En el caso de la misión, se revisaron nuevamente las recomendaciones de la literatura y los componentes esenciales que, según los autores David *et al.* (2023), debe contener una misión. De estos nueve elementos, se determinó que algunos son más aplicables a una misión global de toda la empresa. Por lo tanto, resultan poco adaptables a la misión de una división de trabajo más pequeña dentro de una compañía. No obstante, se rescatan los siguientes elementos para incluirlos en la misión propuesta: los clientes, los servicios, la tecnología, la preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, así como el autoconcepto. Asimismo, la misión propuesta cumple con el alcance amplio y la extensión máxima que toda misión debe tener. Enseguida, se presenta la propuesta:

> Brindar información financiera de calidad para nuestros clientes internos y externos, trabajando de forma eficiente y ofreciendo soluciones detalladas e innovadoras para la mejora de la gestión financiera de la organización, la toma de decisiones clave en tiempo real y el crecimiento económico del negocio a largo plazo.

Adicionalmente, otro pilar dentro del marco estratégico que se busca establecer para la división de análisis financiero de la empresa hotelera de Costa Rica es la visión. Por este motivo, se propone una declaración de visión para esta área que responde claramente a la pregunta: ¿En qué queremos convertirnos?, además de ser breve y estar formulada en un solo enunciado. A continuación, se presenta la propuesta:

"Ser el principal proveedor de información financiera confiable y veraz dentro de la organización, la cual permita evaluar y controlar efectivamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la gestión financiera eficiente".

Una vez que se cuenta con la misión y la visión de la división de análisis financiero, es posible establecer los valores que definirán la filosofía y las creencias del área. Esto resulta esencial para la posterior creación del cuadro de mando integral. En consecuencia, los valores propuestos son los siguientes: (1) eficiencia, (2) calidad de la información, (3) trabajo en equipo, (4) dedicación al cliente y (5) transparencia.

Finalmente, el establecimiento claro de los pilares estratégicos mencionados permite formular la propuesta de los objetivos estratégicos de la división de análisis financiero, los cuales guían sus acciones. Para esto, se definieron cuatro objetivos estratégicos para el área, enfocados en las cuatro perspectivas básicas del cuadro de mando integral. Esto se presenta en la Tabla 8 a continuación:

Tabla 8
Objetivos estratégicos por perspectiva del cuadro de mando integral

Perspectiva	**Objetivo estratégico**
Finanzas	Velar por la gestión financiera eficiente de la organización, a través de indicadores clave, que garanticen la solidez y crecimiento económico y financiero del negocio.
Clientes	Ofrecer servicios de calidad, eficientes y en tiempo a los clientes internos y externos de la división de análisis financiero de la empresa hotelera de Costa Rica.
Procesos internos	Incrementar la productividad y los tiempos de entrega de la división, a través de la optimización de procesos internos y el enfoque en la mejora continua.
Aprendizaje y crecimiento	Impulsar el crecimiento y desarrollo del talento humano en la división, con el fin de mantener un equipo de trabajo de alto nivel, productivo y motivado que esté orientado hacia el logro de

	objetivos y el deseo de brindar un servicio de calidad.

6.2. Estrategias y mapa estratégico

Después de la definición del marco estratégico de la empresa hotelera de Costa Rica y en particular de su división de análisis financiero, es posible crear las estrategias clave que contribuirán al cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos que se plantearon desde la perspectiva del cuadro de mando integral. Esto facilita la implementación de acciones concretas y permite diseñar una representación gráfica de los elementos, conocida como mapa estratégico.

6.2.1. Estrategias propuestas

Tal como se indicó, la creación de estrategias permite definir planes de acción clave que facilitan el logro de los objetivos trazados. Estas estrategias deben estar alineadas, además, con los otros pilares del marco estratégico, como la misión, la visión y los valores establecidos. De este modo, es posible lograr una integración y alineación óptimas de todos los elementos que se plantearon dentro de la administración estratégica de una compañía y sus diversas unidades.

En esta línea, la Tabla 9, que se presenta a continuación, expone las estrategias propuestas según la perspectiva del cuadro de mando integral.

Tabla 9
Estrategias por perspectiva del cuadro de mando integral

Perspectiva	Estrategias
Finanzas	1. Velar por el cumplimiento de los niveles óptimos en los indicadores clave y detectar a tiempo cualquier desviación.
	2. Asegurar el uso óptimo de los recursos financieros de la empresa hotelera de Costa Rica.
Clientes	1. Innovar y buscar la eficiencia siempre en los servicios que se brindan.
	2. Aumentar la satisfacción del cliente

Procesos internos	1. Mejorar los procesos operativos internos e incentivar la innovación. 2. Controlar los tiempos de entrega de los requerimientos de la división y reducir aquellos que se salgan del rango tolerable.
Aprendizaje y crecimiento	1. Brindar las capacitaciones requeridas por el talento humano de la división, con el fin de brindarles el conocimiento necesario para el desempeño de sus funciones. 2. Dar seguimiento periódico a los objetivos anuales de la división, para asegurar el cumplimiento oportuno de estos.

6.2.2. Mapa estratégico

Una vez que se desarrollaron las estrategias propuestas para cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, el siguiente elemento por diseñar es el denominado mapa estratégico. Este mapa constituye un instrumento que permite realizar una representación gráfica del propósito del cuadro de mando integral, ya que su elaboración posibilita la interconexión de las estrategias con la misión y visión de la división. Además, de describir las relaciones de causa y efecto que pueden existir entre estos elementos. A partir de esta representación visual, se facilita el diseño de un modelo de cuadro de mando integral con indicadores que permitan medir el logro de las estrategias y objetivos que se plantearon.

De este modo, el mapa estratégico propuesto se fundamenta en la visión de la división de análisis financiero de la empresa hotelera de Costa Rica. En este sentido, la declaración de visión establece que la división aspira a convertirse en el principal proveedor de información financiera confiable y veraz en la compañía. Para alcanzar este objetivo, es fundamental que tanto los clientes internos como externos se encuentren satisfechos con los servicios ofrecidos y deseen utilizarlos de manera continua. Esto se consigue a través de estrategias orientadas a la innovación y la eficiencia en los servicios, así como al incremento de la satisfacción del cliente.

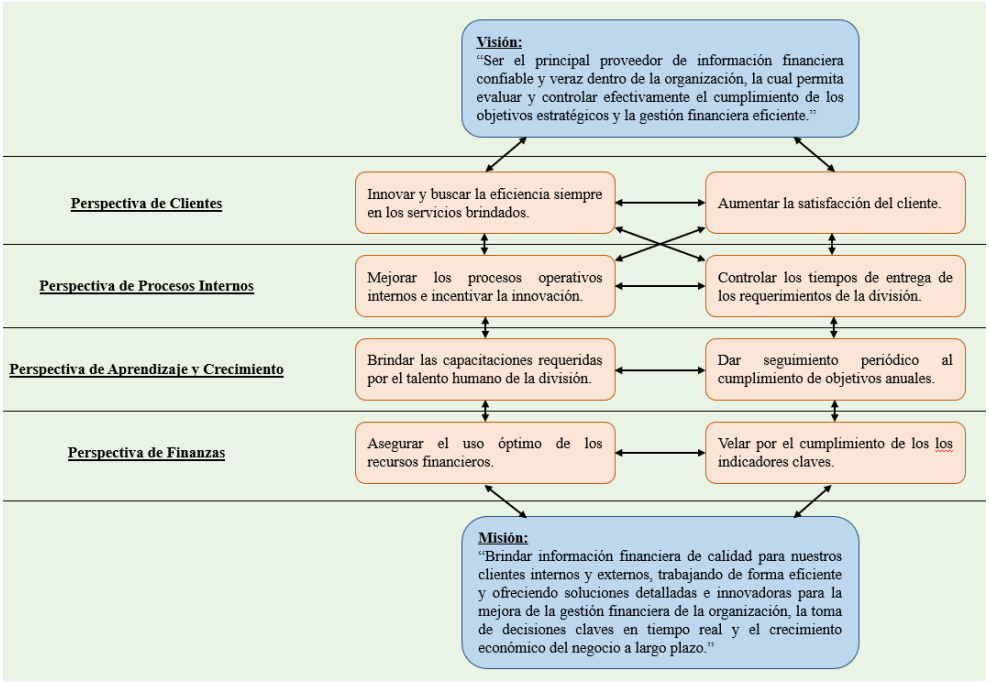
Por otro lado, para lograr la satisfacción del cliente es necesario contar con procesos internos de calidad y eficiencia. Por este motivo, se diseñaron estrategias para mejorar los procedimientos operativos internos y controlar los tiempos de entrega, con el fin de asegurar

la prestación del mejor servicio posible. Sin embargo, esto solo es viable si se dispone también del talento humano capacitado y adecuado. En consecuencia, se destaca la importancia de ofrecer las capacitaciones pertinentes y realizar un seguimiento oportuno al logro de los objetivos.

Todos los aspectos mencionados en los párrafos anteriores contribuirán a optimizar la gestión financiera. Esta meta se alcanzará al velar por el cumplimiento de los indicadores clave y asegurar el uso óptimo de los recursos financieros.

De este modo, la visión y las estrategias definidas ayudan a la división a establecer su razón de ser o propósito en la empresa hotelera de Costa Rica, como el área encargada de proporcionar información financiera de calidad a sus clientes internos y externos, trabajando de forma eficiente y ofreciendo soluciones detalladas e innovadoras.

Figura 5
Mapa estratégico propuesto



6.3. Indicadores propuestos por perspectiva

Una vez elaborado el marco y el mapa estratégico de la propuesta, el siguiente elemento por desarrollar corresponde a los indicadores clave por perspectiva, los cuales se miden mediante el modelo de cuadro de mando integral que se diseña. Estos indicadores

constituyen instrumentos esenciales en la herramienta de control, ya que permiten medir el desempeño, evaluar el cumplimiento de metas e identificar oportunamente desviaciones que requieran ser corregidas. Por lo tanto, el modelo de cuadro de mando integral facilita a la empresa hotelera de Costa Rica y a su división de análisis financiero la toma de decisiones que optimicen la gestión financiera.

De este modo, enseguida se presentan los indicadores propuestos según cada perspectiva.

6.3.1. Indicadores de la perspectiva financiera

La perspectiva financiera se centra en el rendimiento económico de la empresa. Por esto, los objetivos y los indicadores en esta perspectiva están diseñados para garantizar la rentabilidad y la sostenibilidad financiera de la organización, de acuerdo con los riesgos financieros a los que está expuesta la entidad, con énfasis en el área financiera y en las actividades que esta gestiona y que resultan relevantes para su análisis. A continuación, se presentan los indicadores propuestos para esta perspectiva, conforme al análisis de riesgo realizado y al contexto de la compañía.

6.3.1.1. Ratio de liquidez corriente

Este indicador mide la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo con activos. Por lo tanto, constituye una herramienta útil para el monitoreo de la solvencia inmediata, especialmente relevante en sectores con flujos de caja variables, como el hotelero. Según Damodaran (2020), esta *ratio* es esencial para evaluar la salud financiera de la compañía ante imprevistos y garantizar la continuidad operativa sin recurrir a financiamiento externo de emergencia, lo que afectaría negativamente la rentabilidad.

Fórmula:

$$Ratio\ de\ Liquidez\ Corriente = \frac{Activos\ Corrientes}{Pasivos\ Corrientes}$$

6.3.1.2. Flujo de caja operativo

De acuerdo con lo expuesto por Koller (2019), este indicador refleja los ingresos generados por las operaciones, excluyendo las actividades financieras y de inversión. Esto

se debe a que la liquidez está estrechamente relacionada con la generación de efectivo operativo, por lo que considerar este indicador permite a la empresa asegurar que sus ingresos recurrentes sean suficientes para cubrir sus gastos operativos y de mantenimiento, sin comprometer la estabilidad financiera.

Fórmula:

$$Flujo\ de\ Caja\ Operativo = Ingresos\ Operativos - Gastos\ Operativos$$

6.3.1.3. Variación en el tipo de cambio

Este indicador evalúa las fluctuaciones de las divisas en el mercado. Las empresas hoteleras que dependen de ingresos provenientes de turistas internacionales o de proveedores extranjeros deben prestar atención especial a este indicador para mitigar las posibles pérdidas derivadas de variaciones en los tipos de cambio. Una planificación adecuada y un monitoreo constante de este indicador permiten adoptar medidas correctivas oportunas, como la aplicación de coberturas naturales de tipo de cambio al ajustar las monedas según la proporción de ingresos y gastos en las dos monedas que se utilizan o el uso de instrumentos financieros derivados de cobertura cambiaria para atenuar los impactos.

Fórmula:

$$Variación\ Tipo\ de\ Cambio = \frac{Tipo\ de\ Cambio\ Final - Tipo\ de\ Cambio\ Inicial}{Tipo\ de\ Cambio\ Inicial} * 100.$$

6.3.1.4. Porcentaje de deuda a tasa variable

Este indicador mide qué proporción de la deuda de la empresa está expuesta a variaciones en las tasas de interés. Fabozzi *et al.* (2021) señalan que, a mayor porcentaje de deuda a tasa variable, mayor es la exposición al riesgo de tipo de interés y destacan la importancia de evaluar el impacto potencial en los costos financieros futuros. Asimismo, subrayan la relevancia de emplear coberturas cambiarias para mitigar el riesgo de fluctuaciones en los tipos de cambio mediante el uso de derivados financieros.

Fórmula:

$$Porcentaje\ Deuda\ Tasa\ Variable = \frac{Deuda\ Bancaria\ a\ Tasa\ Variable}{Deuda\ Bancaria\ Total} * 100.$$

6.3.1.5. Tarifa promedio

La tarifa promedio mide el precio promedio que los clientes pagan por una habitación en un período determinado. Kumar y Sharma (2020) señalan que la tarifa promedio refleja la estrategia de precios y la demanda del mercado y destacan que la evaluación de este indicador, así como la realización de ajustes oportunos, puede influir en los márgenes de beneficio de la empresa.

Fórmula:

$$Tarifa\ Promedio = \frac{Ingresos\ Totales\ por\ Habitaciones}{Número\ Total\ de\ Habitaciones\ Vendidas}$$

6.3.1.6. Tasa de ocupación de hoteles

Este índice mide la ocupación de las habitaciones. De acuerdo con Smith y Lee (2021), una alta tasa de ocupación refleja una operación eficiente y competitiva, mientras que un bajo nivel de ocupación puede indicar problemas en la atracción de huéspedes o una oferta insuficiente para cubrir los costos fijos de operación, lo cual impacta directamente en las finanzas de la empresa. La tasa de ocupación constituye un indicador directo de la demanda y de la eficacia operativa de los hoteles.

Fórmula:

$$Tasa\ de\ Ocupación = \frac{Número\ de\ Habitaciones\ Ocupadas}{Número\ Total\ de\ Habitaciones\ Disponibles} * 100.$$

6.3.1.7. Rentabilidad por habitación disponible (RevPAR)

Este indicador es útil para medir la rentabilidad de cada habitación disponible en el hotel, ya que un RevPAR bajo sugiere que los hoteles no generan el nivel esperado de ingresos, lo que afecta la rentabilidad general de la empresa. Ivanov y Zhechev (2021), en sus textos, consideran este como uno de los principales indicadores de desempeño en el sector hotelero, pues combina las tasas de ocupación y el precio medio por cuarto.

Fórmula:

$$RevPAR = Tarifa\ Promedio * \ Tasa\ de\ Ocupación$$

6.3.1.8. Razón de cobertura de deuda

De acuerdo con lo mencionado por Kaplan y Norton (2019), la razón de cobertura de deuda indica las capacidades de la entidad para cubrir los intereses y las amortizaciones de principal. Este indicador es un elemento fundamental para mantener la estabilidad financiera, ya que mide la disponibilidad de la empresa para cubrir sus gastos financieros y las amortizaciones de principal con sus ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (Ebitda). Esto se trata de un indicador asociado a la evaluación del riesgo financiero.

Fórmula:

$$Razón\ de\ Cobertura = \frac{EBITDA}{Gastos\ Financieros + Porción\ Circulante\ de\ la\ Deuda\ a\ LP}$$

6.3.1.9. Ebitda (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización)

Este indicador mide las ganancias de una empresa antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización y permite evaluar la rentabilidad operativa sin considerar los efectos financieros y fiscales. En este sentido, Kumar y Sharma (2020) afirman que el Ebitda es fundamental para analizar la rentabilidad operativa de la compañía sin la influencia de la estructura de capital y los impuestos y destacan que este indicador resulta especialmente relevante en mercados y entidades que, como parte de sus operaciones, presentan elevados gastos de depreciación y amortización.

Fórmula:

$$EBITDA = Utilidad\ Operativa\ o\ Utilidad\ antes\ de\ Intereses\ e\ Impuestos + Gasto\ por\ Depreciación\ y\ Amortización$$

6.3.1.10. Razón de deuda-capital

Kaplan y Norton (2019), respecto a este indicador señalan que permite medir el nivel de deuda financiera en relación con el capital propio de la empresa, constituyéndose en una herramienta para evaluar el riesgo financiero. Se considera que una alta razón de deuda-

capital puede indicar un elevado nivel de apalancamiento, lo que resulta útil para medir la capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones financieras.

Fórmula:

$$Razón\ Deuda - Capital = \frac{Deuda\ Total}{Patrimonio\ Neto}$$

6.3.1.11. Relación préstamo a valor

De acuerdo con el Banco Santander (2023), este indicador permite establecer la relación entre el monto de la deuda solicitada para financiar un activo y el valor de dicho activo ofrecido como garantía. Por este motivo, el indicador se utiliza mucho como parámetro para evaluar y gestionar los riesgos operativos y financieros asociados al financiamiento externo. Un nivel elevado puede generar riesgos financieros u operativos, por lo que se recomienda monitorear esta razón para mantener un equilibrio entre el crecimiento y el riesgo.

Fórmula:

$$Relación\ Préstamo\ a\ Valor = \frac{Monto\ del\ Préstamo}{Valor\ del\ Activo}$$

6.3.1.12. Rentabilidad sobre activos (ROA)

De acuerdo con lo señalado por Kaplan y Norton (2019), el ROA mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos totales para generar beneficios. Un resultado elevado indica que la compañía emplea sus recursos de manera eficiente. Por lo tanto, este indicador resulta fundamental para evaluar si la organización aprovecha sus inversiones en activos de forma efectiva y para medir el éxito de la gestión en el uso de dichos activos.

Fórmula:

$$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales} * 100.$$

6.3.1.13. Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)

Este indicador mide el retorno generado por los fondos propios invertidos en la empresa, es decir, cuánto beneficio neto genera la compañía por cada unidad de capital

invertido por los accionistas. Kaplan y Norton (2019) explican que el ROE es fundamental para los inversores, ya que refleja la rentabilidad obtenida sobre los fondos propios invertidos en la empresa.

Un ROE alto indica que la empresa genera un valor significativo para sus accionistas. Garrison *et al.* (2018) señalan que este indicador también resulta útil para evaluar la rentabilidad a largo plazo de la compañía desde la perspectiva de los accionistas.

Fórmula:

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto} * 100.$$

6.3.1.14. Rentabilidad operativa (EBIT)

Para este indicador, Kumar y Sharma (2020) señalan que permite medir las ganancias que se generan por las actividades operativas de la empresa antes de la deducción de los gastos financieros e impuestos, lo que posibilita evaluar el desempeño de las operaciones sin los efectos de las decisiones financieras y fiscales. De este modo, inversionistas y directivos pueden obtener una visión clara de la eficiencia operativa, lo cual resulta útil para comparar empresas sin la influencia de la deuda o la estructura fiscal, lo que proporciona una medida precisa de la rentabilidad.

Fórmula:

$$EBIT = Ingresos\ Operativos - Costos\ Operativos - Gastos\ Administrativos$$

6.3.1.15. Margen de utilidad operativa neta

El margen de utilidad operativa neta mide la proporción de las ganancias operativas netas en relación con los ingresos totales de la empresa. En este sentido, Garrison *et al.* (2018) señalan que el margen de utilidad operativa neta constituye un indicador relevante, ya que refleja la capacidad de la compañía para generar ganancias después de cubrir todos los costos y gastos operativos. Al calcular este indicador, un margen de utilidad operativa neta elevado indica que la empresa ejerce un control eficiente sobre sus costos y gastos operativos, lo cual resulta fundamental para mantener la rentabilidad a largo plazo.

Fórmula:

$$Margen\ de\ Utilidad\ Neta = \frac{Utilidad\ Operativa\ Neta}{Ingresos\ Totales} * 100.$$

6.3.1.16. Margen de utilidad bruta

Según Kaplan y Norton (2019), el margen de utilidad bruta es un indicador que permite evaluar la eficiencia de la producción y la estrategia de precios de la empresa. Un margen de utilidad bruta elevado indica que la compañía mantiene un buen control sobre los costos directos de producción. Este indicador muestra cuán eficientemente una empresa puede generar ganancias a partir de sus ventas, una vez deducido el costo de ventas.

Fórmula:

$$Margen\ de\ Utilidad\ Bruta = \frac{Ventas\ Netas - Costo\ de\ Ventas}{Ventas\ Netas} * 100.$$

La perspectiva financiera del cuadro de mando integral se centra en los indicadores que permiten evaluar la solidez financiera de la organización. Mediante esta herramienta, se busca medir la rentabilidad, la liquidez, el apalancamiento y otros factores. Lo anterior tiene el fin de asegurar de manera razonable la viabilidad y el crecimiento económico de la empresa hotelera de Costa Rica.

Los indicadores presentados responden a la necesidad de mitigar los riesgos financieros que se identifican, así como a maximizar la rentabilidad y optimizar los costos para asegurar un buen desempeño financiero a largo plazo y el cumplimiento de los objetivos de la división de análisis financiero. Para estos fines, se resumen los indicadores de esta perspectiva, la meta que se desea alcanzar, la frecuencia propuesta para la evaluación y los parámetros de evaluación. Estos elementos permiten valorar el grado de cumplimiento o la generación de alertas por cada indicador, bajo la clasificación de óptimo, medio o bajo.

Tabla 10
Resumen de indicadores para la perspectiva financiera

Indicador	Meta del indicador	Frecuencia de medición	Parámetros de medición
Ratio de liquidez corriente	Garantizar la solidez financiera y la capacidad para enfrentar las deudas.	Mensual	Óptimo: > 1.5 medio: 1.0 Bajo: < 1.0
Flujo de caja operativo	Asegurar la viabilidad financiera y la liquidez operativa.	Mensual	Óptimo: + medio: = Bajo: -
Variación en el tipo de cambio	Minimizar el riesgo cambiario mediante una gestión adecuada.	Mensual	Óptimo: > 5 % medio: 0 %-5 % Bajo: < 0 %
Porcentaje de deuda a tasa variable	Mantener una estructura financiera estable con deuda controlada.	Mensual	Óptimo: < 30 % medio: 30 %-40 % Bajo: > 50 %
Tarifa promedio	Maximizar los ingresos por habitación a través de precios adecuados.	Mensual	Óptimo: >$150 medio: $100-$150 Bajo: < $100
Rentabilidad por habitación disponible (RevPAR)	Mejorar la rentabilidad por cada habitación disponible.	Mensual	Óptimo: >$110 medio: $80-$110 Bajo: < $80
Tasa de ocupación de hoteles	Maximizar la ocupación para mejorar los ingresos.	Mensual	Óptimo: > 85 % medio: 70 %-85 % Bajo: < 70 %

Razón de cobertura de deuda	Garantizar la capacidad para cubrir los intereses y el principal de la deuda.	Mensual	Óptimo: >1.25 medio: 1.25-1.00 Bajo: < 1.00
Ebitda (como % de las ventas)	Aumentar la rentabilidad operativa antes de intereses, impuestos y amortización.	Mensual	Óptimo: >15 % Medio: 10 %-15 % Bajo: < 10 %
Razón de deuda-capital	Mantener un equilibrio saludable entre deuda y capital.	Trimestral	Óptimo: < 0.5 Medio: 0.5-1.0 Bajo: > 1.0
Relación préstamo a valor	Mantener un equilibrio saludable de financiamiento vs. el valor del activo.	Mensual	Óptimo: <50 % Medio: 50 %-60 % Bajo: > 60 %
Rentabilidad sobre ventas (margen de utilidad bruta)	Mejorar la eficiencia en los costos de producción y operaciones.	Mensual	Óptimo: >50 % Medio: 40 %-50 % Bajo: < 40 %
Rentabilidad sobre activos (ROA)	Maximizar el retorno sobre los activos de la empresa.	Mensual	Óptimo: >15 % Medio:10 %-15 % Bajo: < 10 %
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Maximizar la rentabilidad para los accionistas.	Mensual	Óptimo: >20 % Medio: 15 %-20 % Bajo: < 15 %
Rentabilidad operativa (EBIT)	Mejorar la rentabilidad operativa antes de impuestos.	Mensual	Óptimo: >20 % Medio: 15 %-20 % Bajo: < 15 %

Margen de utilidad neta operativa (individual por hotel y consolidado)	Maximizar los márgenes de beneficio neto.	Mensual	Óptimo: >25 % Medio: 20 %-25 % Bajo: < 20 %

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la empresa hotelera de Costa Rica y de Kaplan y Norton (2019).

6.3.2. Indicadores de la perspectiva de clientes

Esta perspectiva se centra en la satisfacción del cliente y la lealtad, elementos fundamentales para la competitividad y el crecimiento de la empresa. A continuación, se presentan los indicadores propuestos para esta vista, de acuerdo con el análisis de riesgo realizado y el contexto de la entidad.

6.3.2.1. Índice de satisfacción del socio comercial

Según Smith (2021), un alto nivel de satisfacción refleja una gestión adecuada de las relaciones contractuales. Por lo tanto, este índice mide el grado de satisfacción de los socios comerciales de la empresa, como cadenas hoteleras y proveedores de servicios, entre otros. Para su evaluación, se debe considerar que un índice bajo puede indicar problemas en las relaciones de negocios que pueden afectar la reputación de la compañía.

Fórmula:

$$\text{Índice de Satisfacción Socio Comercial} = \frac{\text{Número de Respuestas Positivas}}{\text{Número Total de Respuestas}} * 100.$$

6.3.2.2. Cantidad de quejas e insatisfacciones recibidas

Este indicador mide la cantidad de quejas e insatisfacciones expresadas por los socios comerciales o clientes, las cuales reflejan la calidad de los servicios. Así, las quejas pueden constituir un reflejo directo de deficiencias en el servicio o en el cumplimiento de expectativas. Kotler y Keller (2016), en relación con las quejas señalan que estas representan una forma de retroalimentación que permite a las empresas identificar y corregir problemas en sus procesos y servicios.

Fórmula:

$$\text{Cantidad de Quejas Recibidas} = \text{Total Quejas Recibidas en un Periodo Específico}$$

Debido a que la perspectiva de clientes se enfoca en cómo la empresa hotelera de Costa Rica satisface las necesidades y expectativas de sus socios comerciales y clientes, se establecen indicadores orientados por evaluar el nivel de satisfacción y lealtad de los socios

comerciales, así como la eficacia de la compañía en la resolución de quejas y en la creación de relaciones a largo plazo.

Los indicadores seleccionados reflejan el desempeño de la empresa en la gestión de las relaciones externas. Para estos efectos, se resumen los indicadores de esta perspectiva, el objetivo estratégico, la frecuencia propuesta para la evaluación y los parámetros de evaluación.

Tabla 11
Resumen de indicadores para la perspectiva de clientes

Indicador	Meta del indicador	Frecuencia de medición	Parámetros de medición
Índice de satisfacción del socio comercial	Mejorar la experiencia del socio comercial y fortalecer relaciones estratégicas.	Anual	Óptimo: >95 % Medio:85 %-95 % Bajo: < 85 %
Cantidad de quejas e insatisfacciones recibidas	Minimizar las quejas para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la marca.	Anual	Óptimo: < 2 Medio: 2-3 Bajo: > 3

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la empresa hotelera de Costa Rica y de Kaplan y Norton (2019).

6.3.3. Indicadores de la perspectiva de procesos internos

Dicha perspectiva define los procesos que la empresa debe mejorar u optimizar para satisfacer las expectativas del cliente y alcanzar los objetivos operacionales. Los indicadores propuestos para esta perspectiva de acuerdo con el análisis de riesgo realizado y el contexto de la entidad, se presentan a continuación.

6.3.3.1. Tasa de cumplimiento de contratos de crédito

Según Homburg *et al.* (2017), la gestión adecuada de estos contratos asegura un flujo operativo eficiente y la optimización de recursos. Por esto, este indicador mide el porcentaje de requerimientos entregados y cumplidos en relación con el número total de requisitos solicitados por contrato a las instituciones bancarias por las cuales se poseen créditos. Esto tiene como objetivo asegurar una relación positiva con los clientes externos y garantizar el funcionamiento óptimo del negocio a través de los procesos internos que realiza la división de análisis financiero.

Fórmula:

$$Cumplimiento\ de\ Normativas = \frac{Número\ de\ Requerimientos\ Cumplidos}{Total\ de\ Requerimientos\ Solicitados} * 100.$$

6.3.3.2. Tiempo de respuesta por solicitud de bancos

Este indicador mide el tiempo promedio que la empresa hotelera de Costa Rica tarda en responder a las solicitudes de los bancos, como la entrega de estados financieros o documentos requeridos. Lo anterior tiene el fin de asegurar una relación financiera fluida y sin retrasos. Una respuesta rápida a las peticiones bancarias contribuye al mantenimiento de buenas relaciones con las instituciones financieras.

De acuerdo con lo señalado por Tangen (2017), la eficiencia en la gestión de las solicitudes bancarias contribuye a mejorar las condiciones financieras y garantiza el acceso al financiamiento.

Fórmula:

$$Tiempo\ de\ Respuesta = \ Día\ Final\ de\ Respuesta - Día\ de\ Llegada\ de\ la\ Solicitud$$

6.3.3.3. Tiempo de respuesta al proceso de avalúo

El objetivo de este indicador es medir el tiempo de respuesta, en días, requerido para completar los procesos de avalúo necesarios para la gestión de propiedades o la obtención de financiamiento. Esto permite evaluar la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa hotelera de Costa Rica para cumplir con los plazos establecidos, según lo señalado por Drury (2018). Los retrasos en estos procedimientos pueden afectar las inversiones y la planificación financiera. Por lo tanto, es fundamental que el proceso de avalúo se complete de manera eficiente para evitar demoras en las decisiones financieras o de inversión.

Fórmula:

$$Tiempo\ de\ Respuesta = \ Día\ de\ Finalización\ Proceso - Día\ de\ Llegada\ Solicitud$$

6.3.3.4. Tiempo de respuesta por solicitud de clientes internos

En concordancia con lo señalado por Kaplan y Norton (2019), la eficiencia en la respuesta a los clientes internos fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, lo cual se traduce en una mejor gestión operativa y un aumento en la productividad. Por este motivo, este indicador permite medir el tiempo promedio que se emplea en responder a las solicitudes de los clientes internos.

Fórmula:

$$Tiempo\ de\ Respuesta = \ Día\ Final\ de\ Respuesta - Día\ de\ Llegada\ de\ la\ Solicitud$$

Esta perspectiva se centra en la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la organización. Por esto, los indicadores propuestos se basan en la medición de los tiempos de respuesta a solicitudes, el cumplimiento de normativas y la gestión de procesos clave. Enseguida, se presenta un resumen de los indicadores, el objetivo estratégico asociado, la frecuencia propuesta para la evaluación y los parámetros de evaluación.

Tabla 12
Resumen de indicadores para la perspectiva de procesos internos

Indicador	Meta del indicador	Frecuencia de medición	Parámetros de medición
Tasa de cumplimiento de contratos de crédito	Asegurar el cumplimiento correcto de los requerimientos establecidos.	Trimestral	Óptimo:100 % Medio:90 %-99 % Bajo: < 90 %
Tiempo de respuesta por solicitud de bancos	Asegurar la eficiencia en la comunicación y la resolución de solicitudes bancarias.	Trimestral	Óptimo: < 10 Medio: 15-10 Bajo: > 15
Tiempo de respuesta al proceso de avalúo	Mejorar los tiempos de respuesta en la evaluación de propiedades y activos.	Trimestral	Óptimo: < 10 Medio: 10-15 Bajo: > 15
Tiempo de respuesta por solicitud de clientes internos	Optimizar la comunicación y las respuestas en la organización.	Trimestral	Óptimo: < 5 Medio: 5-10 Bajo: > 10

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de la empresa hotelera de Costa Rica y Kaplan y Norton (2019).

6.3.4. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se orienta al desarrollo de competencias y a la capacidad de innovación, dos aspectos clave para el crecimiento y la adaptabilidad a largo plazo. A continuación, se detallan los indicadores propuestos para esta perspectiva, de acuerdo con el análisis de riesgo realizado y el contexto de la entidad.

6.3.4.1. Índice de capacitación y desarrollo profesional por colaborador

Con respecto a este indicador, Aguinis y Kraiger (2019) señalan que la capacitación y el desarrollo profesional constituyen factores importantes para el rendimiento organizacional. Por lo tanto, las organizaciones que invierten en la formación continua de su personal mejoran la eficiencia, fomentan la innovación y aumentan la satisfacción y la retención de los empleados.

En este sentido, este índice evalúa el nivel de capacitación y actualización que recibe cada colaborador de la División de Análisis Financiero y asegura que cuenten con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos cambiantes del negocio, lo cual mejora su desempeño y contribuye a la competitividad de la organización.

Fórmula:

$$\text{Índice de Capacitación} = \frac{\text{Número Total de Horas de Capacitación}}{\text{Número Total de Colaboradores}}$$

6.3.4.2. Tasa de retención del talento clave

Esta tasa mide la capacidad de la empresa hotelera de Costa Rica para retener a las personas colaboradoras clave de su División de Análisis Financiero, quienes, por su experiencia y habilidades, tienen un impacto significativo en el éxito y la competitividad de la organización. Charan *et al.* (2018) destacan la importancia de mantener la estabilidad organizacional y el crecimiento sostenible mediante la retención del talento; de este modo, se reduce la rotación, aumenta la satisfacción y se fortalece la cultura organizacional, lo que genera una ventaja competitiva.

Fórmula:

$$Tasa\ Retención\ Talento = \frac{Número\ Colaboradores\ Claves\ Retenidos}{Número\ Colaboradores\ Clave\ Iniciales} * 100.$$

6.3.4.3. Nivel de cumplimiento de los objetivos de desempeño del área

Este índice refleja la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos operativos internos en la División de Análisis Financiero. Incluye la entrega de productos o servicios dentro de los plazos establecidos, lo cual es fundamental para una gestión eficiente de los recursos, ya que contribuye a la reducción de costos y a la mejora en la satisfacción de socios y clientes. Kaplan y Norton (2019) resaltan que la ejecución correcta de los objetivos operativos asegura una alta calidad en el servicio.

Fórmula:

$$Cumplimiento\ Objetivos = \frac{Número\ Objetivos\ Cumplidos}{Número\ Total\ Objetivos\ Establecidos} * 100.$$

En relación con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los indicadores que se identifican corresponden al desarrollo del capital humano, la capacitación continua y la mejora de las competencias organizacionales, los cuales se utilizan como herramientas para medir el crecimiento personal y profesional de los empleados. Se busca garantizar que las personas colaboradoras permanezcan comprometidas y capacitadas para alcanzar los objetivos de la organización.

Enseguida, se resumen los indicadores de esta perspectiva, el objetivo estratégico al que responden, la frecuencia propuesta para su evaluación, así como los parámetros de evaluación que permiten valorar el grado de cumplimiento o la generación de alertas para cada indicador, bajo la cuantificación de óptimo, medio o bajo.

Tabla 13
Resumen de indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Indicador	Meta del indicador	Frecuencia de medición	Parámetros de medición
Índice de capacitación y desarrollo profesional por colaborador	Mejorar las competencias y habilidades de los empleados.	Anual	Óptimo: > 20 Medio: 15-20 Bajo: < 15
Tasa de retención del personal clave	Mejorar la retención de empleados con alto desempeño.	Anual	Óptimo:>90 % Medio:80 %-90 % Bajo:< 80 %
Nivel de cumplimiento de los objetivos de desempeño del área	Asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos.	Anual	Óptimo:>95 % Medio:80 %-95 % Bajo:< 80 %

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de la empresa hotelera de Costa Rica y Kaplan y Norton (2019).

6.4. Plan de acción por perspectiva del CMI

Tal como se menciona en el alcance definido para el presente trabajo, la investigación contiene únicamente la propuesta del modelo de cuadro de mando integral para la empresa hotelera de Costa Rica, sin abordar la etapa de implementación de la herramienta diseñada. No obstante, como parte de esta propuesta, se incluye una serie de planes de acción dirigidos a la empresa hotelera de Costa Rica y a su División de Análisis Financiero, con el objetivo de facilitar la futura etapa de puesta en funcionamiento.

De este modo, enseguida se presentan los planes de acción propuestos desde la perspectiva del cuadro de mando integral, para la consideración de las partes interesadas.

6.4.1. Perspectiva de clientes

En el caso de la perspectiva de clientes del cuadro de mando integral para la División de Análisis Financiero de la empresa hotelera de Costa Rica, se proponen las siguientes acciones:

1. Realizar encuestas de satisfacción del cliente anualmente para diagnosticar el grado de satisfacción con los servicios ofrecidos y conocer sus necesidades.
2. Implementar canales de comunicación dirigidos a los clientes destinados a atender sus quejas o inconformidades respecto a los servicios ofrecidos.
3. Mantener reuniones periódicas con los miembros de la división de análisis financiero para compartir las retroalimentaciones proporcionadas por los clientes respecto a los servicios y crear espacios destinados a proponer ideas sobre posibles innovaciones o cambios que puedan implementarse.

6.4.2. Perspectiva de procesos internos

Con respecto a la perspectiva de procesos internos, se proponen las siguientes acciones:

1. Desarrollar y actualizar de manera oportuna una bitácora o un control de los requerimientos solicitados a la división, indicando la fecha máxima de entrega, el

orden de prioridad de atención, el progreso de cada proceso y la fecha estimada de entrega.

2. Elaborar y actualizar periódicamente los requerimientos que, por cumplimiento normativo o contractual, deben entregarse de manera obligatoria y oportuna. Lo anterior tiene el fin de prevenir sanciones o afectaciones para la empresa hotelera de Costa Rica.

3. Se deben realizar reuniones semanales de equipo para dar seguimiento a los requerimientos nuevos, los pendientes, aquellos que se encuentran en proceso y los que han sido finalizados. Esto tiene como objetivo mejorar la comunicación interna del equipo, la colaboración y el cumplimiento de los plazos establecidos.

4. Realizar ejercicios en los que se identifiquen las fallas, ya sean por factores humanos, tecnológicos o técnicos, que ocasionaron el incumplimiento de los requerimientos o de los tiempos de entrega establecidos. Esto tiene como objetivo corregir las inconsistencias detectadas y garantizar el buen funcionamiento de los procesos en el futuro.

6.4.3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

A continuación, con respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se proponen las siguientes acciones:

1. Implementar planes de capacitación anuales para la División de Análisis Financiero, en los que el líder de la división identifique las áreas que desea fortalecer o desarrollar en su equipo, con el objetivo de mejorar su desempeño o proporcionar el conocimiento requerido para cumplir con sus funciones. Estos planes pueden incluir la relevancia para la división, el presupuesto anual solicitado para este rubro, los beneficios posteriores, tanto para la división como para la empresa hotelera de Costa Rica. Todo esto tiene como propósito asegurar una mejor gestión financiera de los recursos empresariales. Además, este tipo de iniciativas contribuye a la motivación del talento humano.

2. Dar seguimiento oportuno a los procesos de capacitación impartidos a los miembros del equipo. Lo anterior tiene el fin de verificar los datos de asistencia, el compromiso con el curso y la retroalimentación de las personas participantes respecto a la metodología y los recursos que se utilizan.

3. Realizar análisis anuales de las tasas de retención de personal e identificar posibles causas en caso de presentarse una alta rotación en la división de análisis financiero, así como generar estrategias para abordar esta situación.

4. Comunicar al inicio de cada año a los miembros de la división de análisis financiero los objetivos anuales que se espera que cumplan durante dicho período e incentivar la creación de espacios para conocer sus puntos de vista al respecto, así como los cambios que pueden incorporarse y las metodologías o estrategias que se aplican para cumplir con estos objetivos en esta área.

5. Diseñar programas de evaluación del desempeño anual para las personas colaboradoras de la División de Análisis Financiero. Lo anterior tiene el fin de analizar el cumplimiento de objetivos, proporcionar retroalimentación clave a los colaboradores e identificar oportunidades de mejora futura.

6.4.4. Perspectiva de finanzas

Finalmente, para la perspectiva financiera del cuadro de mando integral, se proponen las siguientes acciones:

1. Realizar actualizaciones mensuales de los niveles actuales de los indicadores financieros diseñados y proporcionar un seguimiento oportuno a aquellos indicadores que presenten niveles bajos que pueden afectar negativamente a la empresa hotelera de Costa Rica. Esto tiene como objetivo subsanar a tiempo las inconsistencias detectadas y mitigar o prevenir riesgos.

2. Mantener un control actualizado y efectivo de los reportes e informes financieros que la división debe presentar, con el objetivo de que se asegure su entrega en tiempo y forma y así garantizar información confiable que contribuya a mejorar la gestión

financiera de la empresa hotelera de Costa Rica e incentive la toma de decisiones informadas.

Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones derivadas del análisis de los datos realizado en los capítulos anteriores. Estas se exponen conforme a los resultados. Asimismo, se incluyen recomendaciones fundamentadas en el cumplimiento de los objetivos establecidos para la investigación.

7.1. Conclusiones

7.1.1. Adaptabilidad del CMI a la empresa hotelera de Costa Rica

El cuadro de mando integral constituye una herramienta eficaz para optimizar la gestión financiera en la empresa hotelera, ya que posibilita la adaptación de indicadores a las características del sector turístico y a la naturaleza de las operaciones de la entidad, en su calidad de gestora de activos hoteleros y con enfoque en la División Financiera. Esto permite evaluar la rentabilidad de sus activos y el cumplimiento de los objetivos.

De este modo, a través de las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, la propuesta establecida ofrece una visión integral del desempeño de la entidad, su eficiencia y rentabilidad, así como alertas tempranas de indicadores financieros y no financieros. Lo anterior tiene el fin de detectar posibles desviaciones, monitorear riesgos y garantizar una gestión financiera óptima en un mercado competitivo.

7.1.2. Relevancia de la tecnología en el monitoreo de indicadores

Si bien es cierto que la propuesta de cuadro de mando integral presentada en esta investigación se fundamenta en su ejecución mediante el uso de herramientas ofimáticas, resulta relevante el uso de tecnologías para el monitoreo de los indicadores de datos de manera precisa y en tiempo real.

Por lo tanto, con el objetivo de aprovechar al máximo los beneficios del monitoreo de indicadores, es necesario contar con acceso a la información y a bases de datos como fuentes primarias para los insumos que sustentan las fórmulas, así como con opciones de visualización claras y dinámicas que permitan determinar el comportamiento y los resultados

de los indicadores, lo que facilita la identificación y respuesta a las áreas de mejora, así como la toma de decisiones oportunas.

7.1.3. Enfoque en la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo

El enfoque del cuadro de mando integral, al ser integral y transversal a las diferentes actividades y procesos de la empresa hotelera, además, de buscar la rentabilidad de la organización, se orienta a la sostenibilidad financiera a largo plazo. Por este motivo, una parte importante de los indicadores incluidos en la propuesta tiene como objetivo principal este fin.

La integración de indicadores financieros clave facilita evaluar la situación financiera de la empresa. Elementos como el nivel de deuda, los riesgos de tipo de cambio o de tasa de interés funcionan como herramientas que contribuyen a mantener un crecimiento financiero sostenible a largo plazo. Además, para las perspectivas no financieras de CMI, los indicadores se basan en los procesos, objetivos estratégicos y necesidades de la División Financiera de la compañía hotelera, la cual actúa como unidad precursora de esta herramienta y es responsable de la gestión financiera de la entidad.

El impacto del CMI también se manifiesta en la mejora de la transparencia interna y la rendición de cuentas, ya que, conforme a los indicadores definidos, se determinan métricas que permiten medir los procesos y contribuyen a los objetivos financieros generales. Esto refuerza una cultura de gestión basada en resultados medibles, facilita la coordinación entre departamentos y alinea a la entidad con la sostenibilidad financiera.

De este modo, el CMI, además de constituir una herramienta preventiva de monitoreo, es un elemento de apoyo para la toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona información relevante, contextualizada y oportuna para gestionar acciones, efectuar ajustes o realizar los cambios necesarios orientados al cumplimiento de los objetivos.

7.1.4. Gestión de riesgos a través de la herramienta propuesta

Es importante destacar que, además del análisis del contexto, los procesos y la situación actual de la empresa hotelera de Costa Rica y su División de Análisis Financiero,

se realizó de forma paralela una identificación de los riesgos asociados a estos objetos de estudio. El objetivo de esta acción fue conocer los factores de riesgo a los que estaban expuestos y las estrategias mediante las cuales podían gestionarse. Por esto, se consideraron los riesgos que se identifican al diseñar los indicadores clave de cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral. En consecuencia, se generaron indicadores que también buscan ayudar a la empresa hotelera de Costa Rica y a su División de Análisis Financiero a gestionar adecuadamente los riesgos a los que se encuentran expuestas, así como evitar posibles sanciones o afectaciones a su negocio.

7.2. Recomendaciones

7.2.1. Implementación de un sistema de monitoreo continuo de indicadores

Con el objetivo de que se asegure que los indicadores incluidos como parte del CMI sean monitoreados de manera eficiente, es importante que la empresa hotelera de Costa Rica haga un seguimiento constante de los resultados, la gestión y los datos que se generan. Además, de considerar el uso de plataformas tecnológicas de análisis de datos y *business intelligence*, que permitan acceder y presentar los indicadores en línea mediante interfaces atractivas y de fácil visualización para las partes interesadas.

Para estos efectos, se recomienda adoptar herramientas tecnológicas que permitan el análisis de datos en tiempo real, tales como plataformas de Business Intelligence (BI), sistemas de gestión del desempeño (Performance Management Software) y soluciones de visualización interactiva como Power BI, Tableau, QlikView o Google Data Studio. La integración de estas herramientas posibilita presentar los indicadores de manera visual y comprensible. Además, de facilitar el acceso descentralizado a la información por parte de las partes interesadas, desde las áreas que generan, alimentan y analizan la información hasta los tomadores directos de decisiones.

Asimismo, es necesario garantizar una integración adecuada de los datos, de manera que, independientemente de la herramienta tecnológica que se seleccionó por la entidad para el manejo de datos, se requiera una revisión de la infraestructura actual y la posibilidad de implementar conectores o API que permitan el flujo automatizado de datos entre plataformas, lo que reduce la carga operativa y minimiza los errores humanos.

También, se deben considerar las herramientas ofimáticas disponibles actualmente, las cuales pueden integrarse a los sistemas existentes de la entidad, lo que permite un mayor grado de automatización e integridad de la información y de sus resultados. De este modo, se posibilitará la generación automática de informes conforme a la periodicidad y personalización requeridas para una gestión de resultados y una toma de decisiones efectivas.

7.2.2. Capacitación en el uso del CMI para el personal

El éxito en la implementación de esta propuesta depende del uso adecuado de la información que alimenta los indicadores y de los resultados que estos generan. Por lo tanto, resulta fundamental capacitar al personal en el uso y análisis del CMI. Esto se debe a que la propuesta está formulada para su aplicación en la División Financiera de la empresa hotelera, por lo que se recomienda priorizar la capacitación del personal de esta área, quienes son responsables del uso y análisis de la herramienta. No obstante, también se debe integrar a las jefaturas, directivos, miembros de juntas directivas y al personal que utiliza la información generada por esta herramienta.

Al considerar que el cuadro de mando es un instrumento dinámico es imperativo que la capacitación impartida sea integral y cubra la formación necesaria para comprender la importancia del instrumento, así como la interpretación de los indicadores financieros y operativos y el posible uso de la plataforma, herramienta tecnológica u ofimática en la que se ejecuta.

Esta recomendación se extiende al establecimiento de un programa de capacitación continua, en el cual el personal pueda mantenerse actualizado sobre las nuevas funcionalidades y mejores prácticas del análisis financiero y de indicadores que robustezcan la gestión realizada mediante el CMI. Este plan de formación debe ser modular y progresivo e incluir los siguientes componentes:

1. Fundamentos del cuadro de mando integral: conceptos teóricos básicos para su comprensión, objetivos de la herramienta, estructura, perspectivas que lo conforman y beneficios estratégicos para la toma de decisiones.

2. Interpretación de indicadores financieros y no financieros: se incluyen los indicadores como parte del CMI, así como las partidas o elementos que los

conforman. Además, de la manera en la que se analizan y aplican los resultados en la toma de decisiones y acciones del área financiera.

3. Uso de plataformas tecnológicas: capacitación en herramientas que se seleccionaron para la visualización y el análisis de datos, tales como Power BI, Excel, tableros personalizados u otros sistemas de BI con los que cuente la entidad o que se propongan para su adquisición.
4. Aplicación de diferentes escenarios: es importante simular escenarios para los indicadores propuestos, ya que cada uno cuenta con parámetros (óptimo, medio y bajo), los cuales son indicativos del estado de la métrica y constituyen una fuente de información para la toma de decisiones financieras con base en el CMI.

Para fortalecer este proceso, se recomienda también desarrollar recursos de apoyo, tales como manuales digitales, tutoriales en vídeo, guías interactivas y el acceso a una plataforma de aprendizaje virtual interna que permita la consulta y actualización permanente. Asimismo, se sugiere establecer un calendario formal de capacitación y evaluaciones de conocimiento.

Además, la capacitación debe alinearse con los perfiles y necesidades específicas de cada grupo de usuarios. Por ejemplo, mientras que el personal operativo requiere formación básica en visualización e interpretación de métricas, los directivos necesitan competencias analíticas más avanzadas para respaldar la toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, se recomienda establecer un calendario formal de capacitación con sesiones semestrales como mínimo y evaluaciones de conocimiento, así como espacios de retroalimentación en los que las personas participantes puedan proponer mejoras en el uso del CMI y en el enfoque de los programas formativos.

7.2.3. Revisión y ajuste de los indicadores de forma periódica

Al considerar el entorno cambiante, caracterizado por factores económicos, sociales o políticos que pueden afectar las operaciones de la empresa hotelera en Costa Rica, se recomienda realizar una revisión periódica de los indicadores que conforman el cuadro de mando integral. De este modo, es posible verificar que estos son relevantes para la toma de

decisiones y reflejan el cumplimiento de los objetivos establecidos, o bien determinar la necesidad de establecer nuevos indicadores.

De acuerdo con lo mencionado, se recomienda que esta evaluación se haga, como mínimo, de manera semestral, con el objetivo de responder con agilidad a las fluctuaciones del mercado y a los cambios internos que puedan afectar el desempeño financiero. Es fundamental considerar la dinámica de trabajo de la entidad, así como las modificaciones o tendencias que se identifican en el mercado. Asimismo, debe tomarse en cuenta la retroalimentación proporcionada por las partes que se relacionan, según la interacción que mantengan con el CMI, de forma que los usuarios de la información puedan emitir sugerencias que contribuyan a optimizar el proceso de revisión, análisis y toma de decisiones.

Se debe considerar que cualquier ajuste, cambio o mejora que se haga al CMI, una vez implementado, debe ser debidamente comunicado a las partes interesadas, detallando cómo impacta en las funciones o indicadores que se gestionan. Es importante destacar que este instrumento debe estar siempre alineado con las prioridades y objetivos estratégicos y debe analizarse en función de los resultados y las oportunidades de mejora que se identifiquen en el proceso.

Otro aspecto relevante para garantizar que el CMI mantenga su eficacia y responda de manera adecuada a los cambios en el entorno hotelero es la necesidad de establecer estrategias que aseguren su revisión periódica y adaptación continua, enfocadas en la relevancia de los indicadores y en la evaluación de la efectividad del sistema en la gestión empresarial. De este modo, la implementación de acciones como la revisión, al menos semestral, del entorno sectorial, en la que se analicen los contextos económico, social, político y de competencia en los que se desenvuelve la empresa, permite ajustar los indicadores financieros o los márgenes definidos (óptimo, medio y bajo).

En esta misma línea, es necesario realizar un monitoreo constante de los indicadores plasmados en el CMI en relación con los objetivos estratégicos que se plantearon, ya que estos pueden ajustarse de acuerdo con las necesidades y metas de la entidad en el corto, medio y largo plazo. Por último, como parte de las estrategias para la revisión periódica, resulta relevante considerar los diferentes perfiles de los usuarios de esta herramienta, debido

a que un equipo multidisciplinario permite una evaluación desde diversas perspectivas, considerando a las partes interesadas en la herramienta.

Vinculado a las estrategias de revisión del CMI, se recomienda, además, implementar mecanismos de retroalimentación para evaluar la efectividad, mediante la aplicación de herramientas como encuestas o entrevistas internas, así como la revisión de las decisiones y sus impactos cuando estas se han tomado con base en la información generada por el CMI, considerando si los indicadores proporcionan información clara y útil para este propósito.

Por consiguiente, se recomienda establecer de manera integral un proceso de revisión, al menos anual, en el que se recopilen los hallazgos, sugerencias y resultados que se derivan del uso del CMI y se integren con el objetivo de determinar posibles aspectos de mejora que sirvan como base para el rediseño o fortalecimiento de la herramienta.

7.2.4. Fomentar la cultura de toma de decisiones basada en datos

La toma de decisiones en el ámbito estratégico en las organizaciones debe estar fundamentada para orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por esto, dichas decisiones deben respaldarse en datos precisos, oportunos y fiables. El cuadro de mando integral promueve este ejercicio, ya que sustenta la toma de decisiones en los resultados de los indicadores. Por lo tanto, resulta fundamental fomentar una cultura organizacional basada en el uso y aprovechamiento de los datos.

Por ende, como parte de las recomendaciones para la integración de este instrumento, se propone reforzar la cultura organizacional de manera integral, comenzando por los directivos y altos mandos de la empresa, mediante el uso y promoción de los datos en la toma de decisiones y extendiendo dicha práctica a sus colaboradores y equipos. Para esto, es necesario establecer una comunicación interna proactiva, así como sensibilizar al personal respecto a esta temática.

Además, para que las acciones de esta recomendación resulten exitosas, es necesario considerar que las personas colaboradoras deben tener acceso a los recursos para el uso y manejo de datos, así como contar con las herramientas para su análisis y formación en el campo. Lo anterior tiene el fin de que sean capaces de incorporar los datos como parte de sus gestiones y contribuir al monitoreo continuo y a la toma de decisiones informadas.

7.2.5. Integración interdepartamental del CMI

Si bien es cierto que la propuesta integrada en el presente estudio responde a las necesidades y objetivos de la División Financiera, el uso del CMI puede extenderse a los distintos departamentos de la empresa hotelera, con el objetivo de aprovechar los beneficios de esta herramienta en los diversos procesos y unidades.

Contar con un CMI que integre las áreas de la entidad y disponga de indicadores clave que impacten todas las unidades del negocio puede favorecer una colaboración activa, un enfoque integral y aportar a la toma de decisiones de alto nivel. Por esto, una vez que los indicadores y el monitoreo estén consolidados en el área financiera, se recomienda considerar el desarrollo e integración de esta herramienta en las demás áreas de la organización.

La colaboración interdepartamental puede contribuir a mejorar la efectividad de la herramienta, facilitar el intercambio de mejores prácticas para la gestión, así como compartir experiencias y retroalimentación. Además, permite un trabajo conjunto en las responsabilidades de monitoreo y análisis de los indicadores a través de proyectos y herramientas colaborativas.

Referencias bibliográficas

Aguilar, F. y Pérez, M. (2020). Estrategias financieras en el sector turismo: Una revisión de la literatura. *Journal of Tourism Studies*, *35*, 45-60. https://doi.org/10.1016/j.tourstud.2020.04.001

Aguilar, M. (2016). *Saber Metodología*. https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos

Álvarez, J. (2020). *Liderazgo y Administración de Empresas Contemporáneas* [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América]. Archivo digital. https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7882/1/476108-2020-I-GTH.pdf

Banco Central de Costa Rica (BCCR). (2023). *Cuenta Satélite de Turismo 2021*. https://www.bccr.fi.cr/indicadores-economicos/cuenta-sat%C3%A9lite-de-turismo

Banco Santander. (2023). *¿Qué es el loan to value y cómo se calcula?* https://www.santanderconsumer.es/blog/post/que-es-el-loan-to-value-y-como-se-calcula

Barney, J. (2020). *Recursos y ventaja competitiva*. Pearson.

Benavides, S. (2020). El aporte del turismo a la economía costarricense: más de una década después. *Economía y Sociedad*, *25*(57), 1-29. https://doi.org/http://www.revistas.una.ac.cr/economia

Calle, A.; Wilson, V.; Muñoz, C.; Villanueva, D. y Franco, B. (2025). El control estratégico: Evaluación y seguimiento en la planificación. *Ciencia y Desarrollo*, *1*(12), 45. https://doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2800

Campos, M. (2017). *Métodos de Investigación Académica: Fundamentos de Investigación Bibliográfica*. Publicación Académica.

Collins, J. y Porras, J. (2021). *Empresas que perduran: Impulsando el éxito a largo plazo*. McGraw-Hill.

Daft, R. y Marcic, D. (2020). *Teoría y diseño organizacional* (13 ed.). Cengage Learning.

David, F.; David, F. y David, M. (2023). *Conceptos de Administración Estratégica* (1.ª ed.). Pearson.

Drucker, P. (2021). *La administración en tiempos de crisis*. HarperBusiness.

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. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004

Escudero, C. y Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la Investigación Científica*. Editorial UTMACH.

Fatima, T. y Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, *91*, 2-18. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656

Fernández, J. y Rodríguez, M. (2022). Perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Un enfoque práctico. *Journal of Business Strategy*, *18*(2), 88. https://doi.org/10.1016/j.jbs.2022.02.003

Fernández, L. y García, R. (2023). La importancia del monitoreo financiero estratégico en el sector turismo. *Revista de Economía Turística*, *42*(1), 78-94. https://doi.org/10.1177/002212412347312

Helms, M. y Nixon, J. (2020). *Exploring SWOT Analysis: A Guide to Business Strategy*. Business Expert Press.

Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la Administración* (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández, R.; Fernández, B. y Baptista, P. (2018). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández, R.; García, P. y Martínez, J. (2021). *Fundamentos de la Planeación Estratégica* (2.ª ed.). Pearson.

Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2022). *El ICT presentó el Plan Nacional de Turismo para el periodo 2022-2027*. https://ict.go.cr/es/noticias-destacadas/2061-el-ict-present%C3%B3-el-plan-nacional-de-turismo-para-el-periodo-2022-2027.html#:~:text=La%20columna%20vertebral%20del%20Plan%202022-2027%20es%20el,a%20la%20que%20Costa%20Rica%20aspira%20como%20naci%C3%B3n.

Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2023a). *Cifras Turísticas*. https://www.ict.go.cr/es/estadisticas/cifras-turisticas.html

Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2023b). *Situación del turismo en Costa Rica: Análisis de los principales indicadores turísticos*. https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/informes-estad%C3%ADsticos/monitoreo-tur%C3%ADstico/2613-informe-cierre-2023/file.html

Jackson, L. y Qu, H. (2008). A Conceptual Framework for Managing Lodging Brands: A Balanced-Scorecard Approach. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, *9*(2), 108-134. http://doi.org/10.1080/15280080802235458

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

Kaplan, R. y Norton, D. (2019). *El Cuadro de Mando Integral: Más allá de los números*. McGraw-Hill.

Kaplan, R. y Norton, D. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2014). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

Lim, S. y Michael Ok, C. (2021). A meta-analytic review of antecedents of hospitality and tourism firms' performance: A cross-cultural comparison. *Tourism Management Journal*, *86*, 104-325. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104325

Maranto, M. y Gonzáles, M. (2015). *Fuentes de Información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf

Martínez, L. y Gómez, P. (2021). Eficiencia en la gestión administrativa en el sector turismo: Un enfoque práctico. *Journal of Tourism Management*, *12*(3), 78. https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=57829

Mintzberg, H. (2019). *La estructura de las organizaciones* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Molina, R. y Soto, J. (2021). Designing effective balanced scorecards for performance management: Key principles and tools. *Journal of Strategic Management*, *14*(4), 92-105. https://doi.org/10.1111/jsm.12401

Muñoz, A. y López, P. (2022). Implementación de modelos de control financiero en pymes turísticas. *Revista Internacional de Administración Turística*, *28*(3), 65-83.

Niven, P. (2021). *Balanced Scorecard: El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión*. Wiley.

Omland Hospitality Products Ltd. (2020). *¿Cuál es la diferencia entre un hotel de servicio completo y un hotel de servicio limitado?* https://www.omlandhospitality.com/blog/difference-between-full-service-and-limited-service-hotel

Organización de Naciones Unidas Turismo. (2023). *La importancia del turismo para el crecimiento se destaca en el informe Perspectivas de la Economía Mundial*. https://www.unwto.org/es/news/La-importancia-del-turismo-para-el-crecimiento-se-destaca-en-el-informe-Perspectivas-de-la-Econom%C3%ADa-Mundial

Organización de Naciones Unidas Turismo. (2024a). *Dashboard de datos turísticos de ONU Turismo*. https://www.unwto.org/es/onu-turismo-dashboard-datos-turisticos

Organización de Naciones Unidas Turismo. (2024b). *El turismo: un fenómeno económico y social*. https://www.unwto.org/es/turismo

Porter, M. (2020). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. McGraw-Hill.

Porter, M. (2022). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad del rendimiento superior* (2 ed.). McGraw-Hill.

Ramírez, D. y Ortega, H. (2021). Innovación en la gestión de indicadores financieros: Casos de estudio en empresas turísticas de América Latina. *Gestión Financiera*, *48*(4), 55-72. https://doi.org/10.1016/j.gesfin.2021.06.003

Rangel, N. (2023). Conocimiento en administración estratégica y su importancia en la gestión de los supervisores y jefes. *Revista Científica Multidisciplinaria*, *8*(6), 162. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15144

Robayo, F.; Serna, J. y Botero, L. (2022). *Gestión financiera para optimizar la toma de decisiones gerenciales en el sector hotelero*. https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/d08043e6-b20c-4a94-8eba-1e4e62b59e11/content

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson.

Robbins, S. y DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración*. Pearson.

Robinson, S. y Judge, T. (2021). *Comportamiento organizacional* (8.ª ed.). Pearson.

Ross, S.; Westerfield, R.; Jaffe, J. y Jordan, B. (2018). *Finanzas Corporativas* (11.ª ed.). McGraw Hill Education.

Sainaghi, R.; Phillips, P. y Zavarrone, E. (2017). Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach. *Tourism Management Journal*, *59*, 36-56. http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.07.002

Schein, E. (2021). *Organizational culture and leadership* (5.ª ed.). Wiley.

Thompson, A.; Gamble, J.; Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (18.ª ed.). McGraw Hill Education.

Ulate, I. y Vargas, E. (2018). *Metodología para elaborar una tesis*. EUNED.

US Hotel Appraisals. (2024). *Parte 2 de 3: Hoteles con servicio selecto*. https://www.ushotelappraisals.com/services/select-service-hotels/

Villa, M. (2023). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Revista Científica Multidisciplinaria, 9*(1), 175. https://doi.org/10.12345/rcm.v9i1.12345