



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD PRESENCIAL**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**TEMA:**

“La Gestión Estratégica con Enfoque basado en Procesos y su Impacto en el Desempeño del  
Sector Hotelero”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de  
Empresas

**Línea de investigación:** Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio  
económico.

**AUTOR:**

Jhomayra Elizabeth Gómez Quilca

**DIRECTOR:**

Msc. Rocío Guadalupe León Carlosama

**Ibarra-Ecuador 2025**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100413439-9		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Gómez Quilca Jhomayra Elizabeth		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Urcuquí - Barrio: El Rosario		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:jhomayragomez24@gmail.com">jhomayragomez24@gmail.com</a> - <a href="mailto:jgomezq@utn.edu.ec">jgomezq@utn.edu.ec</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	0986288358	<b>TELF. MOVIL</b>	0986288358

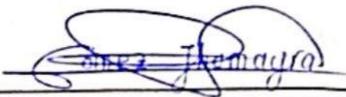
DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	La Gestión Estratégica con Enfoque basado en Procesos y su Impacto en el Desempeño del Sector Hotelero
<b>AUTOR (ES):</b>	Gómez Quilca Jhomayra Elizabeth
<b>FECHA:</b>	2025-04-01
SOLO PARA TRABAJO DE TITULACIÓN	
<b>CARRERA/PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> GRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Licenciada en Administración de Empresas
<b>DIRECTOR:</b>	Msc. Rocío León
<b>ASESOR:</b>	Msc. Iván Galarza

## AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Jhomayra Elizabeth Gómez Quilca, con cédula de identidad Nro. 100413439-9 en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de integración curricular descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

Ibarra, al 01 día del mes de abril de 2025

**EL AUTOR:**



Jhomayra Elizabeth Gómez Quilca

## CONSTANCIAS

El (los) autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, al 01 día del mes de abril de 2025

**EL AUTOR:**



---

Jhomayra Elizabeth Gómez Quilca

**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN  
CURRICULAR**

Ibarra, 01 de abril de 2025

Msc. Rocío Guadalupe León Carlosama

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

**CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte: en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f):



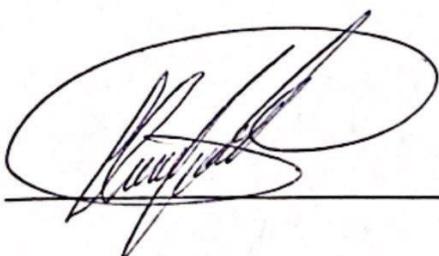
---

Msc. Rocío Guadalupe León Carlosama

C.C.: 040144165-4

## APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificador del trabajo de Integración Curricular “La Gestión Estratégica con Enfoque Basado en Procesos y su Impacto en el Desempeño del Sector Hotelero” elaborado por Jhomayra Elizabeth Gómez Quilca, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

(f):   
Msc. Rocío Guadalupe León Carlosama

C.C.: 040144165-4

(f):   
Msc. Iván Santiago Galarza

C.C.: 171326081-6

## **Dedicatoria**

Con mucho amor y gratitud, dedico este trabajo a las personas más importantes de mi vida, cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental en todo este transcurso académico.

A mi querido Dios, Jehová, quien ha sido mi roca fuerte, dándome salud, fortaleza y sabiduría para superar cada desafío, guiando siempre mis pasos con su amor infinito y llenando mi vida de bendiciones. A mi madre, María Quilca, el pilar más fuerte en mi vida, su amor incondicional, sacrificio y valentía han sido mi mayor ejemplo a seguir, quien siempre ha creído en mí, incluso en los momentos en los que dudé de mí misma, por lo que este logro también le pertenece. A mi hermana, Lizbeth Gómez, mi compañera de vida, quien con su apoyo, alegría y amor ha sido mi refugio en los días difíciles y mi cómplice en cada logro alcanzado. Gracias por estar siempre a mi lado, celebrando conmigo cada paso de mi vida. A mi querido novio, Danny Ramos, por siempre ser mi apoyo incondicional, mi confidente y mi compañero en cada etapa de mi vida. Su amor, sus palabras de aliento y su constante presencia me dieron la fortaleza necesaria para alcanzar esta meta.

A cada uno de ellos, mi más profundo agradecimiento, porque sin su amor y respaldo, este logro no habría sido posible.

**Jhomayra Gómez**

## **Agradecimiento**

Al finalizar esta etapa académica, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de esta investigación. En primer lugar, agradezco profundamente a mi Dios y a mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y por confiar siempre en mis capacidades, siendo mi mayor motivación para seguir adelante.

De igual manera, quiero agradecer a mi directora, la Msc. Rocío León, por haber confiado plenamente en mí. Su paciencia, guía constante y apoyo incondicional me permitieron avanzar con seguridad y determinación a lo largo de este proceso. Su profesionalismo y dedicación han dejado una huella imborrable en mi formación académica y personal. Asimismo, agradezco a mi asesor, el Msc. Iván Galarza, por su permanente disposición para orientarme, escucharme y brindarme sus valiosas recomendaciones. Su enfoque práctico, junto con su sabiduría, han sido fundamentales para enriquecer este trabajo y culminarlo.

Agradezco también a los representantes del sector hotelero de Imbabura, por su buena disposición y colaboración en la recopilación de información vital para esta investigación. Finalmente, extendiendo mi gratitud a mis compañeros y a todas aquellas personas que, de una u otra manera, aportaron con su tiempo, conocimiento y motivación para que este trabajo se hiciera realidad.

## **Resumen Ejecutivo**

La investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión estratégica con enfoque basado en procesos y el desempeño empresarial del sector hotelero en la provincia de Imbabura. Para ello, se adoptó una metodología con enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional, mediante la aplicación de encuestas dirigidas a gerentes generales y supervisores de 24 hoteles categorizados entre 2 y 5 estrellas. La recolección de datos se realizó de manera presencial y virtual, lo que permitió obtener información precisa y representativa del estudio. Los resultados evidenciaron que la implementación de prácticas de gestión estratégica con enfoque basado en procesos tiene un impacto positivo en el desempeño administrativo y financiero de las empresas hoteleras de Imbabura. En primer lugar, una adecuada planificación de los procesos mejora la eficiencia operativa de los establecimientos, mientras que la correcta ejecución fortalece la rentabilidad. Asimismo, la verificación y el control de los procesos optimiza los resultados financieros, y, finalmente la mejora continua impulsa la productividad y el crecimiento económico del sector. A partir de los hallazgos, se recomienda que los hoteles fortalezcan sus prácticas de gestión con enfoque basado en procesos para estructurar y optimizar las actividades, asegurando que cada proceso contribuya de manera eficiente en el logro de los objetivos estratégicos. También se sugiere, capacitar al personal en gestión por procesos, con el propósito de fortalecer sus competencias y adaptarse al cambio.

**Palabras claves:** gestión estratégica, enfoque de procesos, sector del turismo, planificación estratégica, eficiencia operativa, competitividad turística

## **Abstract**

The objective of this research was to analyze the relationship between strategic management with a process-based approach and business performance in the hotel sector in the province of Imbabura. For this purpose, a quantitative, descriptive and correlational methodology was adopted through the application of surveys directed to general managers and supervisors of 24 hotels categorized between 2 and 5 stars. Data collection was carried out in person and virtually, which made it possible to obtain accurate and representative information for the study. The results showed that the implementation of strategic management practices with a process-based approach has a positive impact on the administrative and financial performance of hotel companies in Imbabura. In the first place, adequate process planning improves the operational efficiency of the establishments, while correct execution strengthens profitability. Likewise, verification and control of processes optimizes financial results, and finally, continuous improvement boosts productivity and economic growth in the sector. Based on the findings, it is recommended that hotels strengthen their management practices with a process-based approach to structure and optimize activities, ensuring that each process contributes efficiently to the achievement of strategic objectives. It is also suggested that staff be trained in process management in order to strengthen their competencies and adapt to change.

**Key words:** strategic management, process approach, tourism sector, strategic planning, operational efficiency, tourism competitiveness.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Dedicatoria.....</b>	<b>7</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>8</b>
<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>9</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>10</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>15</b>
Problema .....	15
Antecedentes .....	16
Justificación .....	18
Objetivos .....	21
<b>Capítulo I: Marco Referencial.....</b>	<b>22</b>
1.1 Marco Teórico.....	22
1.2 Marco Legal .....	37
<b>Capítulo II: Materiales y Métodos .....</b>	<b>40</b>
2.1 Tipo de Investigación.....	40
2.2 Métodos, técnicas e instrumentos .....	41
2.3 Matriz de operacionalización de variables .....	42
2.4 Pregunta de Investigación .....	43
2.5 Participantes .....	43
2.6 Procedimiento y análisis de datos .....	45

2.7 Recolección de datos.....	46
<b>Capítulo III: Resultados y Discusión.....</b>	<b>47</b>
3.1 Información Sociodemográfica.....	47
3.2 Análisis de Fiabilidad.....	48
3.3 Estadística Descriptivas .....	49
3.4 Análisis de Correlación.....	54
3.4.1 Discusión.....	55
<b>Conclusiones .....</b>	<b>58</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>59</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>69</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Indicadores para medir el Desempeño Administrativo.....	35
<b>Tabla 2.</b> Indicadores para medir el Desempeño Financiero.....	37
<b>Tabla 3.</b> Matriz de Operaciones .....	42
<b>Tabla 4.</b> Participantes del hotel por categoría .....	44
<b>Tabla 5.</b> Datos Sociodemográficos .....	48
<b>Tabla 6.</b> Coeficiente Alpha de Cronbach.....	49
<b>Tabla 7.</b> Dimensiones de la Variable Independiente.....	49
<b>Tabla 8.</b> Resultados Estadísticos de las Dimensiones de la Variable Independiente.....	50
<b>Tabla 9.</b> Dimensiones de la Variable Dependiente .....	52
<b>Tabla 10.</b> Resultados Estadísticos de las Dimensiones de la Variable Dependiente .....	53
<b>Tabla 11.</b> Coeficientes de Spearman.....	54
<b>Tabla 12.</b> Hipótesis .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Modelo conceptual de la gestión estratégica con enfoque basado en procesos y el desempeño empresarial hotelero.....	28
<b>Figura 2.</b> Mapa de Procesos.....	30

## **Introducción**

### **Problema**

En Ecuador, la industria turística es un pilar fundamental en la economía, generando 560,574 empleos que contribuyen al desarrollo local y nacional. En 2023, su aporte al PIB alcanzó el 4,4%, en comparación con el año 2022, sumando 5 mil millones de dólares, lo que representó el 9,2% de la economía ecuatoriana (World Travel & Tourism Council, 2023). Este sector está conformado por los subsectores: hotelería, agencia de viajes, restaurantes, transporte turístico, operadoras turísticas, los cuales dinamizan la economía mediante la prestación de sus servicios. Dentro de esta estructura, las empresas hoteleras desempeñan un rol clave al proporcionar servicios esenciales para los huéspedes. En estos establecimientos, una gestión eficiente es crucial para optimizar los procesos y asegurar una experiencia satisfactoria para los huéspedes.

A pesar del compromiso del sector hotelero por ofrecer servicios de calidad, persisten desafíos en la gestión eficiente de los procesos (Anicama et al., 2021). En este sentido, Blaga (2020) enfatiza la necesidad de implementar herramientas de mejora continua para optimizar los procesos internos y mejorar el desempeño administrativo y financiero de la empresa. Asimismo, la Norma ISO 9000 (2005) menciona que: “un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”(p. 11).

La deficiente gestión por procesos impacta en el desempeño del sector hotelero, así como en restaurantes y otros servicios vinculados a la industria turística, afectando su capacidad de adaptación en un entorno dinámico y su mantenimiento de altos estándares de calidad en su servicio. La ineficiencia en los procesos representa una barrera para la competitividad del sector. Según Deming y Medina (1989) señalan que “la mala calidad engendra mala calidad y disminuye

la productividad a lo largo de toda la línea, y parte del producto defectuoso sale por la puerta hasta llegar a las manos del cliente”(p. 9).

Una dirección estratégica eficaz es indispensable para que las empresas hoteleras operen de manera eficiente. Para lograrlo, es necesario aplicar herramientas como indicadores de desempeño, que previenen deficiencias en el rendimiento administrativo y financiero, y garantizan la sostenibilidad del sector y ayudan a tomar las mejores decisiones. Es así que, una gestión adecuada y la aplicación de estrategias efectivas no solo mejoran el posicionamiento del sector, sino que lo convierte en una herramienta vital para el crecimiento de la economía del país.

### **Antecedentes**

El turismo es un sector clave para la economía mundial. Según el World Travel & Tourism Council (WTTC), este sector es un motor para el desarrollo económico y generación de empleo en todo el mundo. En su informe anual, destacó que en 2023 el turismo contribuyó con el 9,1 % al PIB global, creando 27 millones de nuevos empleos. Asimismo, señaló que el turismo representó el 11,5% del PIB total en el Caribe, donde sostiene a más de 17 millones de empleos, mientras que en América Latina representa el 7,9% del PIB, generando un 15,2% de empleos en esta industria (World Travel & Tourism Council, 2024). A nivel local, “el turismo, como actividad de servicios, es el eje primordial dentro del proceso productivo imbabureño por su extensa cadena de actividades como hotelería, artesanías, gastronomía, comunicaciones, transporte y cultura” (Andrade et al., 2023, p. 280).

Tomando en consideración la relevancia de este sector, es importante conocer si cuenta con la estructura adecuada de procesos que le permita su sostenibilidad, debido a que son esenciales para garantizar la fuente de ingresos. Para ello, este sector tiene que ser medido a través de indicadores de desempeño. “La gestión por procesos y los indicadores son importantes, ya que

permiten medir y mejorar el desempeño financiero del sector hotelero, además ayudan a identificar factores críticos al momento de tomar decisiones estratégicas” (Trubac et al., 2023, p. 374).

Calderón y Para (2022), sostienen que “las organizaciones se desempeñan de manera más efectiva cuando las actividades mantienen una gestión sistémica basada en procesos, y cuando el origen de las decisiones está cimentado en información fiable” (p. 16). . En este contexto, los establecimientos hoteleros deben gestionar sus procesos de manera eficiente para propender a un óptimo funcionamiento.

Por otro lado, el desempeño empresarial del sector hotelero es clave para la mejora continua y la competitividad dentro de la industria turística. En este contexto, los indicadores de desempeño cumplen un papel fundamental para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. Estos indicadores no solo permiten medir el rendimiento en términos de eficiencia operativa, sino que también facilitan la toma de decisiones que aseguran la sostenibilidad de las empresas en un entorno altamente competitivo. Tualombo & De la Cruz (2023), afirman que “los indicadores de gestión aportan a los miembros de la organización los medios necesarios para mejorar sus capacidades en términos de control y gestión del proceso y las funciones mediante su implementación y seguimiento buscando alcanzar la eficiencia y eficacia”.

En estudios de Muhamad y Kusumastuti (2022), relacionados con la gestión de procesos y el desempeño se encontró que “el efecto de la gestión de procesos de negocio en el desempeño organizacional tiene un efecto significativo y positivo en el desempeño organizacional a través de la mediación del desempeño de los procesos de negocio”. De este modo, al implementar una buena gestión basado en procesos, las empresas hoteleras pueden diseñar estrategias alineados a sus objetivos con el fin de mejorar la calidad de los servicios beneficiando tanto a la comunidad como al entorno.

La presente investigación se basa en los lineamientos otorgados por la ISO 9000, 9001 y 9004 que están estrechamente relacionados con la gestión por procesos, los mismos que son primordiales dentro de las industrias hoteleras y su impacto en el desempeño empresarial. Donde la ISO 9000 (2015) aclara que “su objetivo es incrementar la conciencia de la organización sobre sus tareas y su compromiso para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y partes interesadas, para así lograr la satisfacción con sus productos y servicios” (p. 6).

La ISO 9001 (2015), menciona que “el enfoque a procesos permite a las organizaciones planificar sus procesos y mediante el ciclo PHVA una organización pueda asegurarse que los procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, identificando las oportunidades de mejora”. Mientras que la ISO 9004 (2020), afirma que “Proporciona las directrices para mejorar la capacidad de una organización para lograr el éxito sostenido. Esta orientación es coherente con los principios de la gestión de la calidad dados en la Norma ISO 9000:2015” (p. 1).

De este modo, aplicar las normas ISO puede ayudar a mejorar la eficiencia operativa y a asegurar la satisfacción de los clientes que adquieren los productos y servicios que ofrece el sector hotelero.

### **Justificación**

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la gestión estratégica con enfoque basado en procesos y el desempeño del sector hotelero. La realización de este estudio beneficia no solo a las empresas del sector hotelero, sino también para futuras investigaciones académicas, ya que contribuye con conocimientos valiosos sobre las estrategias de gestión que se aplican en este sector y cómo estas influyen en la eficiencia operativa y financiera. Además, sirve como una base sólida para el desarrollo de nuevas metodologías de mejora continua, diseñadas para optimizar los procesos internos en el sector hotelero.

Desde la perspectiva del sector hotelero, este estudio es clave para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos, satisfacer las necesidades de los huéspedes y maximizar la rentabilidad del sector. Estos factores son esenciales en un sector altamente competitivo, donde la innovación y la eficiencia operativa son clave para el éxito. Para asegurar ese éxito, es necesario utilizar indicadores de rendimiento relacionados con los procesos que permita medir y monitorear el desempeño de la organización con los procesos. Los resultados obtenidos tras su aplicación permiten al alta gerencial tomar decisiones informadas y verifique el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A nivel local, regional, nacional e internacional, esta investigación es importante, ya que contribuye al desarrollo económico, mejora la competitividad, promueve prácticas sostenibles e influye en las políticas gubernamentales. El sector hotelero representa una fuente significativa de ingresos y divisas en la economía local y regional gracias a sus diversos servicios, siendo un motor de desarrollo económico. En Ecuador, el sector hotelero aporta en un 4,4% al Producto Interno Bruto (PIB) del país, según el Ministerio de Turismo. Además, la riqueza natural y cultural del país atrae a turistas de todo el mundo, lo que refuerza la importancia de mejorar la competitividad del sector hotelero a nivel global.

La implementación de una gestión estratégica eficiente en los procesos del sector hotelero no solo mejora el desempeño de la industria a nivel internacional, sino que también fortalece su posición en el mercado global. Adoptar prácticas sostenibles y de calidad en la gestión hotelera no solo beneficia a las empresas, sino también a la comunidad local, contribuyendo a un desarrollo económico sustentable. Esto también favorece la creación de alianzas estratégicas entre los sectores público y privado, esenciales para el éxito de la industria turística.

Esta industria está conformada por los beneficiarios directos que incluyen a los huéspedes, quienes buscan obtener una experiencia de calidad con el servicio prestado; a los accionistas quienes aportan con su capital; a los gerentes, responsables de la toma de decisiones estratégicas y de la utilización eficiente de los recursos; y a los empleados, que buscan un buen entorno laboral. Y los beneficiarios indirectos que incluyen a los proveedores que ayudan a mejorar las relaciones comerciales y garantiza la disponibilidad de insumos esenciales para la operación hotelera.

Esta investigación tiene el potencial de mejorar las expectativas en el sector turístico, especialmente en las industrias hoteleras, en términos de eficiencia operativa y de optimización de procesos. De igual forma, brindará conocimientos y buenas prácticas que ayudarán a las empresas hoteleras a fortalecer sus procesos y estrategias que fortalezcan su posición en la industria, así como seleccionar indicadores adecuados para tomar decisiones estratégicas que impulsen el éxito en sus procesos.

El desarrollo de esta investigación es factible, ya que se cuenta con el personal técnico adecuado con experiencia en el sector y la posibilidad de obtener información del mismo, sin requerir un presupuesto elevado. Por esta razón, la realización de la investigación es alcanzable. Este estudio se alinea con la línea de investigación número nueve de la Universidad Técnica del Norte: Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la Gestión Estratégica con enfoque basado en procesos y su impacto en el desempeño del sector hotelero.

### **Objetivos Específicos**

- Conocer los procesos de gestión en las empresas del sector hotelero.
- Identificar el desempeño empresarial del sector hotelero.
- Establecer el impacto de la gestión estratégica basado en procesos y el desempeño empresarial en el sector hotelero.

## **Capítulo I: Marco Referencial**

### **1.1 Marco Teórico**

#### **La Gestión Estratégica con Enfoque Basado en Procesos**

##### **Gestión Estratégica**

La gestión estratégica es el proceso de planear, ejecutar y tomar decisiones importantes que permite a la empresa alcanzar sus metas. Para ello, integra diversas áreas como, la administración, el marketing, las finanzas, la producción y la tecnología, con el fin de optimizar los recursos de manera eficiente y garantizar el éxito organizacional (Fred, 2013, p. 5). En este sentido, Barney (1986) señala que la gestión estratégica implica examinar el entorno para identificar oportunidades y amenazas, mientras se evalúan los recursos y capacidades internas para reconocer fortalezas y debilidades. A partir de este análisis, la empresa selecciona y pone en práctica la estrategia más adecuada con el objetivo de obtener una ventaja competitiva. Por otro lado, Gallardo (2021) resalta que, además de definir la misión y los objetivos empresariales, la gestión estratégica genera beneficios financieros y no financieros que fortalecen la competitividad de la organización.

En esta línea, Gallardo (2021) añade que la gestión estratégica abarca diversos enfoques que van desde la implementación de estrategias hasta la creación de planes orientados al crecimiento, la promoción del producto, el desarrollo del personal y la mejora de la competitividad de la organización. Entre los enfoques más relevantes se encuentran los siguientes:

En primer lugar, el enfoque de la planificación que facilita la asignación de recursos, optimiza el control y contribuye a la mediación del desempeño (B. Pérez & Rojas, 2022). Por otro lado, el enfoque basado en el mercado que enfatiza el análisis del entorno externo y la industria a

través de herramientas como el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Asimismo, el enfoque basado en los recursos que sostiene que los factores clave para lograr una ventaja competitiva sostenible son los recursos internos de la organización, como el capital humano, tecnológico y financiero.

De igual manera, el enfoque estratégico competitivo que se centra en el desarrollo de estrategias para lograr y mantener una posición competitiva favorable a través de tres estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y el enfoque en nichos (Hitt et al., 2017). Finalmente, el enfoque basado en procesos ofrece una visión horizontal de la organización, buscando mejorar los procesos internos, generando valor para el cliente a lo largo de todo el ciclo, desde el primer contacto hasta la entrega y atención posterior (Mallar, 2010). La visión y metodología de cada uno de estos enfoques ha permitido gestionar el futuro de las empresas, mejorar su competitividad, eficiencia operativa y calidad del servicio, generando una mayor rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

A partir de estos enfoques, se han desarrollado modelos estratégicos que han permitido a la industria hotelera mejorar su competitividad y eficiencia operativa mediante metodologías estructuradas y herramientas concretas. Entre los modelos aplicados en este sector, destaca el Modelo de Gestión de Calidad Total (TQM) que se implementó en la industria hotelera desde la década de 1980 con el objetivo de garantizar la calidad y mejorar la competitividad del sector. A lo largo de los años, este modelo ha cobrado mayor relevancia debido al aumento de las expectativas de los huéspedes, convirtiéndose en un factor clave para la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la lealtad en un mercado global altamente competitivo. (Al-Ababneh, 2021).

Otro modelo relevante es el Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM), el cual ha permitido a los hoteles mejorar continuamente sus procesos y la satisfacción del cliente mediante una cultura organizacional orientada a la calidad (Camisón, 1996). Por último, aunque su aplicación en el sector hotelero ha sido limitada, el Modelo Business Process Management (BPM) ha ayudado a esta industria a optimizar la eficiencia operativa, los tiempos de espera, aumentando la productividad y la satisfacción del cliente (Allam et al., 2023; Chalupa & Petricek, 2020). En este sentido, la implementación de estos modelos ha sido fundamental para el desarrollo, progreso y evolución del sector hotelero.

Por ende, los modelos de gestión permiten estandarizar los procesos e implementar mejores prácticas en el desempeño, la productividad y el uso correcto de los recursos. De este modo, se obtienen mejores resultados operativos y financieros dentro de las empresas hoteleras, permitiéndoles ser más eficientes y capaces de aptarse a entornos competitivos y en constante cambio.

Además de la implementación de estos modelos, el sector hotelero requiere una planificación estratégica eficaz para alcanzar sus metas y objetivos. Según Faría et al. (2016) la planificación estratégica es una herramienta flexible y creativa que permite orientar iniciativas para gestionar el futuro de una organización o sector. En este sentido, su aplicación en la industria hotelera es fundamental, ya que facilita la adopción a cambios en las preferencias de los consumidores y en factores externos, lo que permite anticipar desafíos y aprovechar oportunidades de crecimiento y consolidación en la economía.

En este contexto, cuando la gestión estratégica se lleva a cabo de manera efectiva, su impacto en la eficiencia operativa es evidente. En la industria hotelera, la implementación de una gestión estratégica adecuada permite coordinar los procesos necesarios para alcanzar metas y

objetivos, basándose en la planificación, el presupuesto, la ejecución, la organización y la dirección. Estos elementos son fundamentales para lograr un uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales, lo que resulta ser un factor clave para el éxito del sector (Gallardo, 2021; Harrington et al., 2014).

Asimismo, una gestión estratégica bien ejecutada facilita la optimización de los procesos internos, reducción en los costos y mejorar la rentabilidad, lo que, a su vez genera una mayor satisfacción y lealtad del cliente. Así lo confirma Gallardo (2021) una correcta gestión estratégica permite a las empresas posicionarse de manera competitiva en los mercados, con una sólida base corporativa, mejorando la motivación y educación del personal, optimizando el desempeño, los procesos productivos y reduciendo costos.

### **Enfoque basado en procesos**

El enfoque basado en procesos es un sistema de gestión enfocado en la mejora continua y optimización de procesos interrelacionados que trabajan de manera conjunta para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización. Según Beltrán et al. (2003) la implementación de este enfoque permite a las organizaciones: 1) Definir sistemáticamente las actividades del proceso; 2) Identificar la interrelación entre procesos; 3) Asignar responsabilidades dentro de cada proceso; 4) Analizar y medir la capacidad y eficacia del proceso y; 5) Enfocarse en los recursos y métodos que faciliten la mejora continua del proceso.

En el sector hotelero, Sosa & Medina (2020) destacan este enfoque ha permitido a las empresas ser más competitivas, adaptarse a los cambios y mejorar la calidad de sus servicios. Asimismo, Hernández et al. (2016) afirman que su aplicación orienta las actividades

organizacionales hacia la satisfacción de clientes, proveedores, empleados y accionista, generando valor agregado para todas las partes interesadas.

La norma ISO 9001 (2015) promueve este enfoque como un mecanismo para identificar ineficiencias, mejorar la calidad, incrementar la satisfacción del cliente y optimizar el desempeño empresarial a través del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). Este modelo asegura que los procesos cuenten con los recursos necesarios y sean gestionados de manera eficiente, impulsando la mejora continua. Además, establece requisitos para un sistema de gestión de calidad que garantice la satisfacción del cliente mediante procesos eficaces (Hernandez et al., 2016).

La etapa de Planificación establece objetivos, procesos, y recursos necesarios para generar los resultados esperados de acuerdo con las necesidades del cliente y las políticas de la organización (Norma ISO 9001, 2015). Esta etapa tiene una relación positiva con el desempeño administrativo, ya que una planificación eficaz y estrategias adecuadas permiten mejorar la eficiencia y desempeño de los empleados, estableciendo alineación entre el rendimiento y los objetivos corporativos, reduciendo errores y mejorando la transparencia en las operaciones (Sandi et al., 2024). Por ello, se formula la siguiente hipótesis:

**H1:** *Existe una correlación positiva entre la planificación estratégica y el desempeño administrativo.*

La etapa "Hacer" implica la ejecución de las acciones o cambios planificados, los cuales se implementan inicialmente a través de una fase de prueba piloto. Esta fase tiene como objetivo identificar y resolver problemas, así como mejorar la gestión de los procesos, asegurando que las modificaciones sean efectivas antes de su implementación a gran escala. Esta etapa tiene una relación positiva con el desempeño administrativo, ya que mejora la eficiencia operativa, favorece el control y motiva a los empleados a cumplir con los objetivos comerciales. Por lo tanto, se espera

que al ejecutar correctamente los procesos, mejore el desempeño administrativo para lograr una adecuada gestión de recursos y cumplir con los objetivos organizacionales, lo que contribuye a la reputación de las partes interesadas (Phumsiri, 2022). Partiendo de estos argumentos se plantean las siguientes hipótesis:

**H2:** *Existe una relación positiva entre la dimensión “Hacer” y el desempeño administrativo.*

En la etapa Verificación, se monitorean y evalúan los resultados de las mejoras implantadas, comparándolos con los objetivos establecidos (Norma ISO 9001, 2015). La aplicación de prácticas de gestión de calidad, como la verificación de procesos en los hoteles, tiene una relación positiva con el desempeño administrativo, ya que el uso de técnicas y herramientas adecuadas permite evaluar el cumplimiento de objetivos, la optimización de recursos y la mejora de la eficiencia operativa (Phumsiri, 2022).

En cuanto al desempeño financiero, la relación positiva se debe a que las estrategias de TQM, a través de la verificación de procesos, optimizan los recursos y, por ende, incrementa la rentabilidad. En el caso de los hoteles de cinco estrellas, el sistema de verificación y control de procesos dentro de los hoteles en el caso de los hoteles de cinco estrellas, fortalece al desempeño financiero, al permitir una gestión eficiente de los recursos y contribuir a una mayor rentabilidad (Alshourah, 2020). Por lo tanto, se puede decir que:

**H3:** *Existe una relación positiva entre la dimensión “Verificar” y el desempeño administrativo.*

**H4:** *Existe una relación significativa entre la dimensión “Verificar” y el desempeño financiero del hotel.*

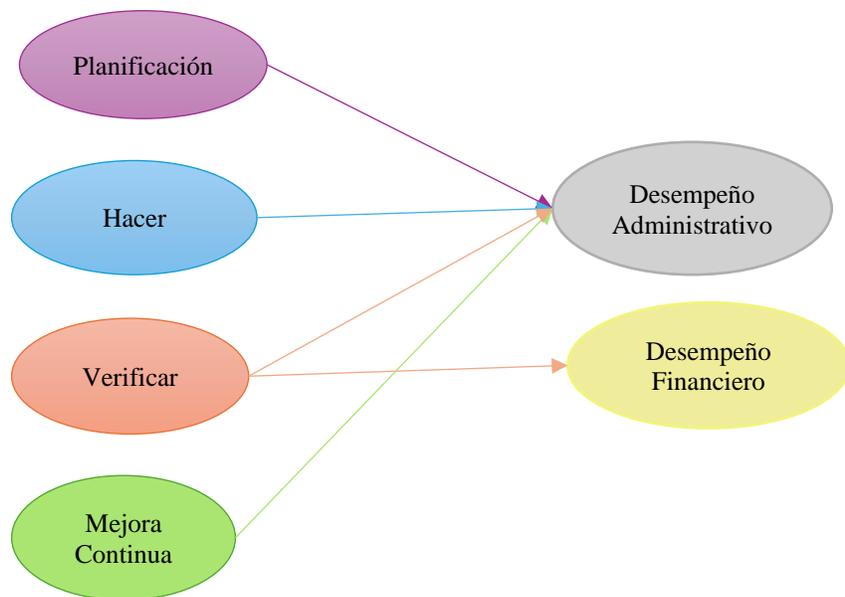
Finalmente, en la etapa Mejora Continua (Actuar) se toman las decisiones basadas en los resultados de la verificación para estandarizar las mejoras o realizar ajustes necesarios. (Norma ISO 9001, 2015). Una vez aplicado el proceso de verificación, se debe emplear el proceso de acción para optimizar la eficiencia de los empleados (Osazefua, 2019). Estas acciones permiten identificar errores, analizarlos y corregirlos adecuadamente, con el fin de mejorar el desempeño administrativo del establecimiento (Phumsiri, 2022). Por lo tanto, se establece que:

**H5:** *Existe una relación positiva entre la dimensión de “Mejora Continua” y el desempeño administrativo.*

Basándose en las hipótesis planteadas y en la literatura de varios autores, se desarrolló el siguiente modelo que ilustra la relación entre cada una de las dimensiones estudiadas, como se observa en la [Figura 1](#).

**Figura 1**

*Modelo conceptual de la gestión estratégica con enfoque basado en procesos y el desempeño empresarial hotelero*



**Nota:** Elaborado en base a los resultados del SPSS.

Dentro de la gestión estratégica con enfoque basado en procesos, abarcan las dimensiones de Planificación, Hacer, Verificar y Mejora Continua, en cada una de ellas incluye factores clave que son implementados por los hoteles en su gestión diaria.

En la dimensión de planificación, se consideran elementos como la mejora continua, el ciclo PHVA, el mapa de procesos, la cultura organizacional, los objetivos estratégicos y su alineación con la estrategia, la identificación y documentación de los elementos de los procesos, las necesidades y expectativas de los stakeholders y la mejora y rediseño de los procesos. En el Hacer se analiza la implementación consistente de procesos, la capacitación en gestión por procesos y el uso de herramientas tecnológicas. En la Verificación se examina los indicadores de rendimiento de cada proceso, la comunicación de resultados y los avances en la gestión de procesos y evaluación de procesos. Finalmente, en la dimensión de Mejora Continua, se considera la implementación de mejora en los procesos y los incentivos y reconocimientos al personal (Milanović & Bosilj, 2017; Skrinjar et al., 2017).

Es importante resaltar que, dentro de estos factores, la creación de mapas de procesos es un elemento clave. Anjard (1996) menciona que el mapa de proceso facilita a las organizaciones visualizar de forma rápida los procesos de trabajo, cómo se vinculan las entradas, salidas y tareas, quién lleva a cabo cada proceso y dónde ocurren constantemente los problemas en la empresa. Por otro lado, Suárez (2019) afirma que un mapa de procesos exhibe un procedimiento en una estructura jerárquica que va de arriba hacia abajo, lo cual permite capturar detalles progresivos a medida que se avanza a través de sus niveles. (Ver [Figura2](#))

**Figura 2**

*Mapa de Procesos*



*Nota:* Elaborado en base a Suárez, M. (2019). Ciclo de servicios y mapa de proceso adaptados a la industria hotelera.

Según Zaratiegui (1999) las empresas adoptan una clasificación general de los procesos en tres tipos: estratégicos, operativos y de apoyo, cada tipo de proceso refleja la importancia de los procesos para el funcionamiento de la empresa. Louffat (2017) señala que los procesos gobernantes o estratégicos son los encargados de definir los objetivos y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias; los operativos están ligados directamente con los procesos productivos y los objetivos empresariales para satisfacer las necesidades del cliente, los mismos dirigidos por los directores funcionales; mientras que los de apoyo, aunque no están relacionados con el desarrollo de los procesos, proporcionan el soporte necesario para que los operativos se lleven a cabo de manera eficiente.

En este contexto, es importante que en una empresa use mapas de procesos, ya que les permitirá visualizar las actividades y conexiones existentes en la empresa y les ayudará a tener una visión clara de la jerarquía de sus procesos, facilitando la comprensión de la estructura organizativa y sus interrelaciones. La colaboración más efectiva entre departamentos, impulsada por el mapa de procesos, contribuye a una ejecución fluida de las operaciones, generando experiencias más satisfactorias para los huéspedes en el ámbito hotelero (Suárez, 2019).

Es importante destacar que en la gestión por procesos un modelo operativo basado en procesos para empresas y organizaciones es la interacción entre las áreas de todos los procesos de una empresa para que todas operen juntas, hacia metas estratégicas comunes (Hernandez et al., 2016). Por ende, la interrelación entre los procesos es importante para garantizar una realización eficiente y sin contratiempos de las operaciones, por tal motivo, sus componentes como: la recepción, la administración de reservas y los servicios de restauración, están inherentemente vinculados. La interacción de estos elementos resulta fundamental para que las empresas de servicios tengan una administración estratégica exitosa y una mejora en la experiencia del cliente.

Es primordial para las empresas del sector hotelero tener claro e identificar los elementos clave para organizar y optimizar sus actividades empresariales. Estos componentes forman parte de una serie de actividades cuyo propósito es cumplir un objetivo o generar un resultado, conocido como salida, y están conformados por: entradas, controles, recursos y salidas. Las entradas son componentes materiales o inmateriales facilitados por un suministrador, que se integran al proceso de transformación mediante el uso de recursos humanos, financieros, tecnológicos, de información, infraestructura y controles existentes. Esta dinámica genera como resultado las salidas, las mismas que benefician al cliente y cumplen con sus requerimientos (Coello, 2019).

De acuerdo con Agudelo & Escobar (2008) en su libro “Gestión por Procesos” destaca la importancia de implementar el ciclo de mejora continua en las empresas para garantizar la excelencia en sus operaciones. Este ciclo no solo permite evaluar la situación actual de la empresa, sino que también establece tácticas claras para lograr la meta establecida. Por su parte, García et al., (2003), consideran que “las organizaciones sin gestión de mejora continua pueden tener un volumen de ineficiencia que oscila entre un 15 y 25 % de sus ventas” (p. 91). A su vez, la ISO 9001 (2015) menciona que el enfoque a procesos permite a las organizaciones planificar sus procesos y mediante el ciclo PHVA una organización pueda asegurarse que los procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, identificando oportunidades de mejora.

Desde esta perspectiva, es importante que las empresas hoteleras apliquen o sigan los principios de mejora continua para optimizar sus procesos, reducir costos innecesarios y evitar pérdidas de oportunidades de ingreso (Zayas, 2022). Al implementar estas prácticas se optimizará la eficiencia operativa y la calidad del servicio hacia los huéspedes, lo que, a su vez, permitirá un aumento en las ventas y retención de huéspedes.

De igual forma, es necesario medir y optimizar los procesos en los hoteles a través de indicadores claves de rendimiento para evaluar el desempeño administrativo y financiero de estas empresas para tomar decisiones adecuadas en la gestión del hotel (Sánchez, 2017). Como señalan Skrinjar et al. (2017), “lo que no se mide no se puede gestionar”, destacando que la medición es fundamental para verificar como se están ejecutando los procesos. El autor sostiene que, para lograr una medición efectiva, es necesario utilizar indicadores adecuados que estén alineados con los objetivos estratégicos. Por su parte, la norma ISO 9001 (2015) destaca la importancia de supervisar constantemente los procesos para lograr cumplir con todos los parámetros establecidos, satisfacer la demanda de los huéspedes y tomar decisiones acertadas en base a esa supervisión.

La gestión estratégica con enfoque basado en procesos no solo se refiere a la implementación de cambios operativos, sino también a la integración de una cultura organizacional que permita la mejora continua. Como se ha mencionado anteriormente, las empresas hoteleras han adoptado diversas metodologías para optimizar sus procesos y alcanzar una ventaja competitiva. Entre ellas, destacan herramientas como los modelos de Gestión de Calidad Total (TQM), la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y la Gestión de Procesos de Negocio (BPM), las cuales han facilitado la implementación de estrategias clave en áreas como operaciones, diferenciación, calidad, marketing, expansión, sostenibilidad y finanzas, contribuyendo significativamente a la optimización de la calidad en sus procesos internos y al fortalecimiento de su desempeño organizacional (Beltrán et al., 2003; Calderón & Para, 2022; Hernandez et al., 2016).

En el contexto analizado de la variable independiente, se puede concluir que una gestión estratégica efectiva con un enfoque basado en procesos permite a los hoteles: 1. Definir metas y objetivos con precisión; 2. Tomar decisiones estratégicas que lleven a mejores resultados; 3. Identificar y aprovechar oportunidades competitivas; 4. Optimizar la eficiencia operativa; 5. Responder a cambios del entorno y 6. Potenciar el compromiso y la satisfacción del personal. Según Zaratiegui (1999) señala que este enfoque se ha convertido en el pilar fundamental para muchas organizaciones, especialmente en el sector hotelero, ya que ha ido evolucionado hasta transformarse en la base estructural de un número creciente de empresas. Este cambio ha sido impulsado por la necesidad de superar las limitaciones de modelos organizativos anteriores y adaptar las estructuras empresariales a las demandas cambiantes del mercado.

## **Desempeño empresarial del sector hotelero**

El desempeño es aquel que mide y evalúa la capacidad de una empresa con respecto a sus objetivos y metas, ayudando a tomar decisiones y medidas adecuadas para gestionar el rendimiento de manera efectiva en una organización. Para Zulkiffli y Perera (2012) citado en Galarza et al. (2023) el desempeño es la capacidad de medir la gestión y cumplir con los requisitos de los inversionistas. De hecho, “es una categoría que refleja el grado en que se logran los objetivos relacionados con la rentabilidad, las finanzas y el crecimiento del mercado” (Feng et al., 2020, p. 4).

Taouab & Issor (2019) consideran que una empresa con buen desempeño puede generar ganancias elevadas, que a largo plazo generará oportunidades de empleo y mejorará los ingresos de las personas. El desempeño se caracteriza por el cumplimiento de los objetivos propuestos mediante el uso eficiente de los recursos en relación con el entorno tanto interno como externo de la empresa. Por ello, es necesario medir el desempeño con precisión para que los hoteles analicen su efectividad y eficiencia.

La medición del desempeño es un sistema estructurado y un proceso de recopilación, seguimiento y evaluación de la información sobre las actividades de una organización, con el fin de lograr las metas y objetivos propuestos (Skrinjar et al., 2017). Para la investigación se dividió al desempeño en dos tipos: administrativo y financiero, ambos fundamentales para lograr el éxito y la sostenibilidad en las organizaciones.

### **Desempeño Administrativo**

Corpuz (2006, citado por Mercado, 2021), define al desempeño administrativo como “el cumplimiento de las tareas asignadas a un empleado o gerente y los resultados producidos en una

función o actividad laboral durante un período de tiempo específico, indica si se han cumplido o no los objetivos” (p. 13). Este concepto refleja cómo los administrativos o gerentes realizan sus funciones y responsabilidades, y como esto puede influir en la planificación, organización, dirección y control de los recursos de forma eficiente y efectiva de la organización, utilizando indicadores de medición.

May et al. (2021) señala que un indicador administrativo permite a una organización evaluar si un proyecto ha tenido éxito o si ha logrado sus objetivos propuestos. Además, destacan que estos indicadores son herramientas clave para evaluar el desempeño y conocer los resultados que la organización puede alcanzar. En este sentido, estos indicadores son fundamentales para identificar ineficiencias y evaluar los procesos dentro de una organización.

A través, de la medición y evaluación del desempeño, es posible tomar decisiones acertadas que contribuyan a la mejora continua del desempeño administrativo. Para ello, los indicadores más adecuados para evaluar el rendimiento administrativo de los hoteles, según varios estudios incluyen los de Talento Humano, Producción, Calidad e Innovación como se puede observar en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Indicadores para medir el Desempeño Administrativo*

<b>Tipos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor (es)</b>
<b>Talento Humano</b>	<i>Índice de satisfacción del empleado</i>	Satisfacción empleados = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ total de respuestas}} \times 100$	Este índice analiza el nivel de satisfacción de los empleados para alcanzar la eficiencia, mejorar la productividad, la agilidad, la calidad de los procesos y la calidad con el cliente.	(Kaplan & Norton, 1996)
	<i>Indicador de capacitación</i>	Nivel de aprendizaje = $\frac{\text{Capacitación recibidas}}{\text{Total capacitados programadas}} \times 100$	Evalúa los procesos de formación y capacitación al personal con el objetivo de mejorar el desempeño operativo.	(James y Waldron, 2011)

	<i>Índice de retención de empleados</i>	Retención de Empleados = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados final} - \text{N}^\circ \text{ de empleados nuevos}}{\text{Número de empleados inicio del período}} \times 100$	La retención de empleados hace referencia a las estrategias y acciones que una organización pone en marcha para evitar que sus empleados más capacitados y valiosos dejen la empresa	(Kempegowda & Purushotham, 2016)
<b>Producción</b>	<i>Índice de productividad del empleado</i>	Productividad empleado = $\frac{\text{Venta total}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados final del período}}$	Este indicador permite conocer la capacidad que tiene el personal para generar ingresos en un período determinado.	(Kaplan & Norton, 1996)
<b>Calidad</b>	<i>Índice de satisfacción del cliente</i>	Satisfacción clientes = $\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes atendidos}} \times 100$	“La satisfacción el cliente se puede definir como la evaluación del cliente del servicio recibido en comparación con el servicio esperado”	(Sánchez-Carranza, 2021, p. 79).
	<i>Investigación y desarrollo</i>	$I + D = \frac{\text{Gasto de investigación de desarrollo}}{\text{Gasto total}} \times 100$	Este indicador mide cuánto invierte una empresa hotelera en innovación en comparación con el gasto total.	Pérez Javier (2015)
<b>Innovación</b>	<i>Innovación radical</i>	IR= N° de servicios nuevos a lanzar en un año	Permite conocer la capacidad que tiene una empresa para crear nuevos productos o servicios.	(Bahena, 2021)
	<i>Innovación disruptiva</i>	ID= N° de servicios mejorados	Permite conocer la introducción de productos y/o servicios, nuevos o mejorados.	Pérez Javier (2015)

## Desempeño Financiero

Prieto (2023) define el desempeño financiero como aquel que asume indicadores que reflejan el logro de los objetivos financieros de una organización, tales como el crecimiento de las utilidades, el retorno de la inversión y las ventas, su análisis permite evaluar la naturaleza de la gestión financiera (Chávez, 2014; Hernaus et al., 2012; Hussey & Ong, 2021). De esta manera, una gestión adecuada de los recursos financieros, apoyada de estos indicadores, es esencial para asegurar un rendimiento positivo y generar ingresos sostenibles en la organización (Gutiérrez & Tapia, 2016).

En este contexto, García & Carrillo (2016) señalan que existen diversos indicadores para medir el desempeño financiero, tales como los de liquidez, endeudamiento, rendimiento o

rentabilidad, cobertura, actividad, desempeño y de diagnóstico financiero. Si bien todos estos indicadores son importantes para evaluar el rendimiento financiero de una empresa, se han considerado únicamente los indicadores de rentabilidad, específicamente el ROA y el ROE, debido a que son los más utilizados en el sector empresarial como el de transporte y almacenamiento, agricultura, y hoteles y restaurantes (Gruian, 2011).

**Tabla 2**

*Indicadores para medir el Desempeño Financiero*

<b>Tipos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor (es)</b>
<b>Financiero</b>	<i>ROE</i>	$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$	Mide la rentabilidad de una empresa en relación con su patrimonio neto, lo que permite medir la eficiencia con la que una empresa utiliza el capital de los accionistas para generar beneficios.	(Garcia & Carrillo, 2016; Gruian, 2011)
	<i>ROA</i>	$ROA = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Activos Totales}} \times 100$	Este indicador permite conocer el rendimiento de los activos, además ayuda a evaluar la eficiencia operativa y financiera de una empresa.	

El uso de indicadores administrativos y financieros permite a los gerentes y administradores evaluar la eficiencia de los procesos internos y el rendimiento de la organización, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas, optimiza recursos, mejora la competitividad y asegura la sostenibilidad a largo plazo de los hoteles, superando las expectativas de los clientes.

## **1.2 Marco Legal**

El tema de investigación “La gestión estratégica con enfoque basado en procesos y su impacto en el desempeño del sector hotelero” se respalda en el cuerpo jurídico y legal a través de las normas ISO y el modelo USALI.

En este contexto, la ISO (2017), establece que “La ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad que especifican los elementos y como deben funcionar el

conjunto de estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la organización”(p. 3). Esta normativa está compuesta por la ISO 9001 y 9004, las cuales son importantes para el desarrollo de la investigación.

Por un lado, la ISO 9001 (2015) fomenta la adopción de un enfoque basado en procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, con la finalidad de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Asimismo, esta norma se apoya en el pensamiento de Deming, quien sostiene que la gestión de procesos y el sistema en su conjunto puede lograrse en la empresa utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados” (ISO 9001, 2015, p. 8).

Por su parte, la ISO 9004 (2020) se encarga de proporcionar directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad, el cual tiene como objetivo mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas. De esta forma, las empresas hoteleras deben guiarse de esta norma, centrándose en la mejora continua y en el modelo de excelencia que les ayudará a aumentar la calidad de sus bienes y servicios.

De acuerdo con Rocafort y Sánchez (2006) en su Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 3 prescriben que el modelo USALI establece reglas precisas para registrar uniformemente los resultados, ingresos y gastos en todos los hoteles, posibilitando la presentación estandarizada de datos y facilitando comparaciones efectivas a lo largo del tiempo. Es así que, el modelo USALI fue creado con la finalidad de proporcionar a las cadenas hoteleras directrices contables, administrativas y financieras.

De acuerdo con Ley Orgánica de Turismo en Ecuador (2015) en sus artículos sienta las bases fundamentales para el desarrollo turístico en el país al definir con claridad su objeto y ámbito de aplicación. Esta ley establece disposiciones generales que orientan y regulan la actividad turística, proporcionando un marco legal integral para su crecimiento y gestión. En su **Art. 5** de la ley desglosa las categorías y clasificaciones de los establecimientos turísticos, destacando su importancia al detallar los requisitos específicos para la categorización de hoteles. Esta disposición no solo establece estándares para la calidad de los servicios ofrecidos por los hoteles, sino que también contribuye a la transparencia y confianza en la industria turística ecuatoriana.

Por su parte, el Ministerio de Turismo (2020) en su protocolo general para el uso de equipos de bioseguridad y medidas sanitarias establece los procedimientos sanitarios que deben seguir los hoteles, especialmente en la manipulación de alimentos y condiciones higiénicas.

## **Capítulo II: Materiales y Métodos**

### **2.1 Tipo de Investigación**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo permitiendo tener una visión precisa de los resultados y una base sólida de las variables relacionadas con la gestión estratégica con enfoque basado en proceso y su impacto en el desempeño del sector hotelero. Para cuantificar las variables se emplearon indicadores de talento humano, producción, calidad e innovación para medir el desempeño administrativo. En cambio, para medir el desempeño financiero se utilizaron los indicadores ROA y ROE. Angulo (2011) señala que el enfoque cuantitativo facilita recolectar y analizar datos que permitan responder preguntas investigativas y verificar hipótesis planteadas basándose en una medición numérica para identificar con exactitud patrones de comportamiento dentro de una población.

En cuanto al alcance, la investigación es de tipo descriptivo porque se detalló datos técnicos de cómo se manejan los procesos de gestión operativos dentro de las empresas hoteleras y el impacto que los procesos generan en el desempeño administrativo y financiero del sector hotelero de Imbabura en su gestión diaria. Según lo señalado por Feria et al. (2019) la investigación con alcance descriptivo busca presentar las características visibles y generales del fenómeno estudiado, con el fin de clasificar y enlazar dos variables de estudio.

Esta investigación es de tipo correlacional porque se asociaron las dos variables principales: la gestión estratégica con enfoque basado en procesos y el desempeño del sector hotelero. Este enfoque permitió analizar, a través de los resultados obtenidos de la encuesta, si existía una relación directa entre ambas variables. Según García et al. (2016) el objetivo de una investigación correlacional es conocer qué relación o grado de asociación existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.

El método utilizado fue el deductivo, apoyándose en bases teóricas que facilitaron la estructuración del análisis de la gestión estratégica basada en procesos dentro del sector hotelero. Este método parte de hipótesis obtenidas de la literatura sobre gestión estratégica y gestión por procesos, las cuales son analizadas específicas del sector hotelero (Rodríguez, 2017). Según este autor, dicho enfoque favorece el mejoramiento de aspectos clave de la gestión y el desempeño hotelero, además de guiar la investigación en la recolección de datos y la interpretación de los resultados.

## **2.2 Métodos, técnicas e instrumentos**

En el marco de la investigación, la técnica aplicada fue la encuesta, la cual permitió recopilar información relevante a través de las respuestas de la muestra encuestada, la cual hizo posible determinar si las empresas hoteleras de Imbabura desarrollan una gestión estratégica con enfoque basado en procesos. Como expresa Arias (2012), la técnica de la encuesta otorga flexibilidad en el diseño y alcance del estudio, permitiendo un análisis sistemático y comparativo de las respuestas, las cuales se recopilan a través de instrumentos como el cuestionario, que es autoadministrado por el investigador.

El instrumento utilizado consistió en un cuestionario de 30 preguntas, estructurado en secciones correspondientes a las dimensiones de las dos variables de estudio: Planificación, Hacer, Verificación, Mejora Continua, desempeño administrativo y financiero. Este cuestionario estuvo dirigido a gerentes generales y supervisores, encargados de área, con el objetivo de obtener información directa y específica de los participantes. Además de reunir datos importantes para el análisis de los resultados, permitió una comprensión más precisa de la calidad del servicio, la satisfacción de clientes y empleados, la productividad e innovación. Así la encuesta a través del cuestionario ayudó a cumplir con los objetivos establecidos en la investigación. (Ver [Tabla3](#))

## 2.3 Matriz de operacionalización de variables

**Tabla 3**

*Matriz de Operaciones*

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems Encuesta
La Gestión Estratégica con Enfoque basado en Procesos	“El modelo de gestión basado en procesos, se fundamenta en el cumplimiento de la misión de las organizaciones, direccionando las actividades necesarias, hacia la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionista y sociedad en general” (Hernandez et al., 2016).	La gestión estratégica con enfoque basado en procesos es un sistema de gestión centrado en la mejora continua y la optimización de los procesos, permitiendo a los hoteles de Imbabura alcanzar sus objetivos propuestos.	Planificación	Definición de objetivos, estrategias y acciones	1,2,3,4,5,6,7, 8,9
			Hacer	Ejecución de estrategias y planes definidos	10,11,12
			Verificación	Evaluación y control de los procesos	13,14,15
			Mejora Continua PHVA	Mejora continua de los procesos	16,17
Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem Encuesta
Desempeño del sector Hotelero	El desempeño de una empresa brinda la información necesaria para determinar hasta qué punto la organización genera valor y alcanza la excelencia (Moullin, 2007).	El desempeño hace referencia al cumplimiento de metas y objetivos a través de indicadores que miden aspectos administrativos y financieros, lo cual en las empresas hoteleras de Imbabura ayuda a tomar decisiones y gestionar efectivamente las operaciones.	Financiero	ROA ROE	18,19,20,21, 22
			Administrativo	Talento Humano	23,24,25,26, 27,28,29,30
				Producción	
				Calidad	
	Innovación				

*Nota:* Elaborado en base a Škrinjar, R., Stemberger, M., & Hernaus, T. (2017). The Impact of Business Process Orientation on Organizational Performance. *Croatian Operational Research Review*, 8(1), 137–165. <https://doi.org/10.17535/corr.2017.0009>; Milanović, L., & Vukšić, V. (2017). Examining the impact of business process orientation on organizational performance: The case of Croatia. *Croatian Operational Research Review*, 8(1), 137–165. <https://doi.org/10.17535/corr.2017.0009>; Hernaus, T., Bach, M., & Vukšić, V. (2012). Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 376–396. <https://doi.org/10.1108/1746526121127>.

## **2.4 Pregunta de Investigación**

“¿Cuál es el impacto de la gestión estratégica basado en procesos en el desempeño del sector empresarial hotelero?”,

Esta interrogante busca determinar si, al implementar prácticas centradas en la gestión de procesos, los hoteles de Imbabura pueden mejorar la calidad, la eficiencia operativa y la rentabilidad en sus servicios. La finalidad es conocer como un enfoque estructurado en la gestión de procesos repercute en el desempeño empresarial, además de facilitar la toma de decisiones estratégicas en la industria hotelera.

## **2.5 Participantes**

La población considerada para este estudio, fueron 24 hoteles que operan en la provincia de Imbabura en los cantones de Ibarra, Otavalo, Cotacachi, Antonio Ante y Urcuquí. Esta provincia es reconocida por su diversidad cultural y grandes atractivos turísticos, considerándola un lugar ideal para investigar la gestión y desempeño hotelero. La selección de la población se realizó a través de la base de datos arrojados por el “Catastro de establecimientos turísticos” del Ministerio de Turismo, eligiendo categorías desde 2 a 5 estrellas, ya que los establecimientos de 1 estrella no están registrados en la base de datos.

De acuerdo con el Reglamento de Alojamiento Turístico (2016) hoteles para pertenecer en las categorías de 2 estrellas, deben ofrecen servicios básicos como: baño privado, limpieza diaria, servicios de comunicación y primeros auxilios. Los de 3 estrellas, deben proporcionar servicios de restaurante, cafetería o bar, habitaciones con acceso a televisión y aire acondicionado, mejor calidad en atención al cliente, etc. Los de 4 estrellas, deben ofrecer una gama amplia de servicios superiores como: áreas recreativas, restaurante de servicio completo o minibar, habitaciones

superiores con servicio a la habitación o suites, mobiliario elegante, jacuzzi, etc. Por último, los de 5 estrellas, deben ofrecer servicios de lujo como: varios restaurantes gourmet, salones de eventos, spa, conserjería, instalaciones deportivas, etc.

En esta sección se muestra la tabla de distribución de los participantes en las diferentes categorías de hoteles y roles, permitiendo una visión integral de la gestión estratégica con enfoque basado en procesos y su impacto en el desempeño del sector hotelero.

**Tabla 4**

*Participantes del hotel por categoría*

<b>Categoría del Hotel</b>	<b>Nº de Participantes</b>
2 estrellas	7
3 estrellas	13
4 estrellas	1
5 estrellas	1
<b>Total</b>	<b>24</b>

*Nota.* Elaborado en base a la encuesta realizada a los gerentes generales y supervisores de los hoteles del sector de Imbabura.

Para el estudio, se aplicó una muestra no probabilística intencional a 24 hoteles de la provincia de Imbabura, tomando en cuenta a gerentes generales y supervisores, encargados de área, tales como: gerentes propietarios; administradores/as; recepcionistas y supervisores, quienes cuentan con la experiencia y el conocimiento necesario con respecto a la gestión de procesos y operaciones de estos establecimientos, pertenecientes a categorías que van desde 2 hasta 5 estrellas. De esta manera, la encuesta permitió obtener una perspectiva clara sobre cómo se están implementando las prácticas de gestión estratégica con enfoque basado en procesos y su impacto

en el desempeño del sector hotelero. Arias (2012) indica que el muestreo no probabilístico o también conocido como opinático, se caracteriza porque los elementos de la muestra no se seleccionan aleatoriamente, sino que son elegidos en base a los criterios o juicios definidos por el investigador.

## **2.6 Procedimiento y análisis de datos**

### **Identificación de las variables**

En una empresa, es importante comprender cómo una buena gestión administrativa, organizada en sus procesos, puede influir en los resultados de los hoteles. Por eso, identificar las variables de estudio, como “la gestión estratégica con enfoque basado en procesos” y su impacto en el “desempeño del sector hotelero”, es fundamental para darle una estructura clara a la investigación. Además, esta identificación no solo permite comprender cómo funcionan los hoteles internamente, sino también ayuda a mejorar su eficiencia operativa, asegurar la satisfacción del cliente, fortalecer la rentabilidad y, en consecuencia, aumentar la competitividad en el mercado.

### **Variable independiente**

“La gestión estratégica con enfoque basado en procesos” se determinó como variable independiente debido a sus dimensiones, las cuales permiten visibilizar y medir los impactos generados en el desempeño del sector hotelero. Además, permite a los hoteles planificar, administrar y enfocar sus decisiones de manera estructurada, con el objetivo de mejorar y optimizar constantemente sus procesos.

### **Variable Dependiente**

La variable “desempeño del sector hotelero”, se eligió como dependiente porque ayuda a evaluar los resultados empresariales generados por la gestión estratégica. A través de esos

resultados, y con ayuda de los indicadores de desempeño administrativo y financiero, se ha podido determinar si el desempeño del sector hotelero ha mejorado. De esta manera, se establece una relación directa de estas dos variables.

## **2.7 Recolección de datos**

Para recolectar los datos de investigación, se aplicaron encuestas en formato físico y virtual a los 24 hoteles de Imbabura, lo que permitió obtener información precisa y relevante. El proceso de recolección de datos duró aproximadamente dos meses. Durante este tiempo, se envió un enlace de la encuesta a los correos electrónicos de los hoteles, permitiendo a los encargados participar de manera flexible en la encuesta. Sin embargo, debido a la baja cantidad de respuestas por este medio, se optó por realizar la recolección de datos de manera presencial mediante encuestas físicas, lo que facilitó exitosamente el cumplimiento de los resultados requeridos. Esta estrategia de recolección mixta permitió evaluar la gestión estratégica con enfoque basado en procesos y su impacto en el desempeño del sector hotelero.

### **Capítulo III: Resultados y Discusión**

Este apartado expone los resultados estadísticos de la investigación sobre la gestión estratégica con enfoque basado en procesos y su impacto en el desempeño del sector hotelero. En primer lugar, se analiza la información sociodemográfica de los establecimientos hoteleros; posteriormente, se presenta la interpretación y discusión de los datos recolectados, considerando las dimensiones de las variables de estudio.

#### **3.1 Información Sociodemográfica**

En la Tabla 5 se detalla la información sociodemográfica de las empresas hoteleras de Imbabura. Los resultados indican que este sector está conformado por pequeñas y medianas empresas, en su mayoría con una trayectoria superior a 6 años con menos de 250 trabajadores, donde predomina la categoría de 3 estrellas. Además, la mayoría de los encuestados tienen un nivel educativo superior y ocupa el cargo de gerente general, destacándose el género masculino, conformado por adultos jóvenes de entre 31 a 37 años, lo que significa que los establecimientos cuentan con personal calificado, cuyo conocimiento y preparación académica les sirve para aplicar estrategias enfocadas al crecimiento y mejora de procesos para aumentar la calidad de sus servicios, aspectos que influyen en el desempeño del sector hotelero. Analizar la composición demográfica fue fundamental para el estudio, ya que permitió comprender la estructura de los hoteles de Imbabura.

**Tabla 5***Datos Sociodemográficos*

	<b>Información Demográfica</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>	Femenino	11	45,8
	Masculino	13	54,2
<b>Edad</b>	24 a 30 años	5	20,8
	31 a 37 años	9	37,5
	38 a 44 años	5	20,8
	45 a 61 años	4	16,7
	62 años o más	1	4,2
<b>Formación</b>	Bachiller	4	16,7
	Educación Superior	20	83,3
<b>Categoría</b>	2 estrellas	8	33,3
	3 estrellas	12	50,0
	4 estrellas	3	12,5
	5 estrellas	1	4,2
<b>Cargo</b>	Gerente General	14	58,3
	Gerente Supervisor	10	41,7
<b>Nº de Trabajadores</b>	0 - 250 trabajadores	24	100,0
<b>Años de funcionamiento</b>	1 a 6 años	9	37,5
	7 a 16 años	8	33,3
	17 a 30 años	7	29,2

*Nota:* Elaborado en base a la encuesta realizada a los hoteles del sector de Imbabura.

### **3.2 Análisis de Fiabilidad**

Para conocer si los resultados estadísticos de la investigación son confiables, se utilizó el Alfa de Cronbach, el cual permitió medir la fiabilidad interna del instrumento, tal como se muestra en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Coefficiente Alpha de Cronbach*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,916	30

El resultado demostró que, debido al valor significativo alcanzado, los ítems del cuestionario presentan una alta correlación entre sí, lo que confirma que los datos recopilados son confiables y válidos para llevar a cabo el análisis y discusión de las variables de estudio.

### **3.3 Estadística Descriptivas**

#### **La Gestión Estratégica con Enfoque Basado en Procesos**

La Tabla 7 presenta los resultados de la evaluación de las dimensiones de la variable independiente, mostrando su rango, media y desviación estándar. Las respuestas de los hoteles encuestados reflejan los niveles de implementación y percepción de los participantes en diversas áreas de gestión.

**Tabla 7**

*Dimensiones de la Variable Independiente*

<b>Dimensiones</b>	<b>Rango</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>
Planificación	3	6,0	0,8
Hacer	4	6,0	1,1
Verificación	4	5,6	1,4
Mejora Continua	4	5,8	1,2

Por lo tanto, se evidenció que los hoteles de Imbabura presentan una tendencia alta en la dimensión de Planificación y Hacer. Esto indica que estos establecimientos cuentan con una estructura planificada y la ejecutan de manera eficiente. Con respecto a la dimensión de

verificación y mejora continua, aunque si se implementan, no representan un enfoque tan fuerte en su gestión diaria, ya que tiene una media baja, lo que podría perjudicar a los hoteles a identificar errores en sus procesos, limitar la optimización de su desempeño e impedir su adaptación al mercado.

**Tabla 8**

*Resultados Estadísticos de las Dimensiones de la Variable Independiente*

<b>Factores</b>	<b>Rango</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>
<b>Planificación</b>			
Mejora Continua	6	6,21	1,41
Ciclo PHVA	3	5,71	1,12
Mapa de Procesos	4	5,67	1,40
Cultura Organizacional	6	5,92	1,35
Objetivos Estratégicos	5	5,92	1,38
Alineación Estrategia-Procesos	4	5,63	1,13
Identificados y documentados de los elementos de los procesos	4	6,17	1,17
Necesidades y expectativas de los stakeholders	3	6,54	0,72
Mejora y rediseño de los procesos	4	6,04	0,95
<b>Hacer</b>			
Implementación consistente de procesos	6	6,04	1,49
Capacitación en gestión por procesos	4	5,96	1,30
Uso de herramientas tecnológicas	4	5,92	1,32
<b>Verificación</b>			
Indicadores de rendimiento en cada proceso	6	5,50	1,74
Comunicación de resultados y avances en la gestión de procesos	6	5,42	1,89
Evaluación de procesos	4	6,00	1,25
<b>Mejora Continua</b>			
Implementación de mejora en los procesos	6	5,58	1,53
Incentivos y reconocimientos al personal	5	5,96	1,37

La Tabla 8 muestra los factores más implementados por los hoteles en su gestión diaria. Los participantes consideran que atender las necesidades de los grupos de interés y mejorar continuamente los procesos son factores clave para la planificación, lo que coincide con Borkar & Koranne (2014) quienes aseguran que la implementación de procesos y herramientas de mejora continua agregan valor a los hoteles y fortalece su competitividad en el mercado. De igual forma en su editorial Bonilla et al.(2020) y Ortega (2022) sostienen que la mejora continua como una estrategia empresarial optimiza el desempeño de los procesos y aumenta la satisfacción de los clientes en un 54%, así como de las demás partes interesadas, siendo esto un factor importante en la investigación.

En la dimensión Hacer, los establecimientos hoteleros priorizan la implementación de procesos de manera consistente en todas sus operaciones. Esto les permite desempeñar eficiente y ordenadamente su gestión, que ayuda no solo a optimizar sus recursos, reducir errores o estandarizar procedimientos, sino también, al momento de evaluar sus procesos. En el estudio de Stuart & Meza (2024) respalda estos resultados, al evidenciar que la falta de implementación de procesos clave en la gestión operativa impacta negativamente en la competitividad, lo que reduce la capacidad de atraer clientes frente a otras empresas del mismo sector.

En cuanto a la dimensión de Verificación, los encuestados resaltan la importancia de evaluar sus procesos periódicamente para asegurar su eficacia y detectar oportunidades de mejora. Este resultado coincide con la metodología de evaluación de procesos de negocio propuesto por Skobkin et al. (2017), quienes afirman que evaluar los procesos internos mediante criterios de desempeño es un factor importante para evaluar todo el entorno del hotel, ya que esta práctica puede ser utilizada por la alta dirección como una herramienta para optimizar los procesos en el futuro.

Finalmente, en la dimensión de Mejora Continua, la mayoría de los hoteles destacan la importancia de incentivar al personal cuando proponen mejoras efectivas en los procesos. Enz & Siguaw (2000) en su artículo científico sobre “*Best Practices in Human Resources*”, confirman que muchos hoteles exitosos implementan estrategias centradas en el reconocimiento a los empleados. Estas prácticas han mejorado la eficacia organizacional y ha incrementado la satisfacción laboral. Además, los autores afirman que ningún hotel puede alcanzar excelentes operaciones sin excelentes empleados. Esto demuestra que incentivar y reconocer al personal beneficia no solo a la empresa, sino también al personal.

En este contexto, el análisis e interpretación de los resultados de las Tablas 7 y 8, demuestra que se cumplió con el primer objetivo de la investigación en dar a conocer los procesos de gestión en las empresas del sector hotelero.

### **Desempeño del sector hotelero**

Para cumplir con el segundo objetivo de la investigación de identificar el desempeño empresarial del sector hotelero, se presentan las tablas 9 y 10. La Tabla 9 proporciona un resumen general de las dimensiones que componen la variable dependiente, mientras que la Tabla 10 detalla los factores más relevantes implementados por las empresas hoteleras en cada una de estas dimensiones. Los resultados se pueden observar a continuación.

**Tabla 9**

*Dimensiones de la Variable Dependiente*

<b>Dimensiones</b>	<b>Rango</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>
<b>Desempeño Administrativo</b>	4	5,27	0,78
<b>Desempeño Financiero</b>	5	4,46	1,39

En términos generales, los resultados demuestran que el desempeño administrativo es favorable y consistente, lo cual evidencia que los hoteles llevan una gestión interna eficiente y bien estructurada. No obstante, aunque los resultados son positivos, es necesario que los hoteles prioricen en crear estrategias y objetivos que estén alineados a mejorar los resultados económicos del desempeño financiero, dado que esta dimensión presenta un promedio bajo.

**Tabla 10**

*Resultados Estadísticos de las Dimensiones de la Variable Dependiente*

<b>Factores</b>	<b>Rango</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>
<b>Desempeño Administrativo</b>			
Aumento de productividad	4	5,71	1,33
Quejas de clientes	6	3,17	2,08
Mejora de la reputación del hotel	3	6,33	0,96
Confianza con proveedores	6	5,79	1,56
Promoción de innovación	4	6,00	1,18
Rotación de personal	6	3,63	2,32
Compromiso del personal	4	6,25	1,11
<b>Desempeño Financiero</b>			
Objetivos financieros	6	4,42	1,84
Aumento de activos	6	4,25	1,75
Aumento de la utilidad neta	6	4,38	1,69
Aumento del capital	6	4,25	1,75
Incremento de ventas por activos	6	4,63	1,79
Reducción de costos operativos	6	4,83	1,69

Los altos promedios de mejora en la reputación de los hoteles de Imbabura frente a sus clientes, así como el compromiso de los empleados, se alinean con la investigación de Oliveira & Basta (2019), quienes destacan en su revista científica que una buena reputación no solo mejora la imagen del hotel, sino que también genera una mayor rentabilidad, lo cual es posible gracias al

compromiso demostrado por el personal en sus tareas operativas que impacta directamente en la dimensión del desempeño administrativo. Además, los autores señalan que, para mejorar sus procesos han tenido que reducir sus costos operativos, lo que les ha permitido aumentar la satisfacción de sus clientes y mejorar sus servicios, aspecto que coincide con los resultados de los encuestados en la dimensión del desempeño financiero.

### 3.4 Análisis de Correlación

Para conocer la relación existente entre la variable de gestión estratégica con enfoque basado en procesos y el desempeño administrativo y financiero del sector hotelero, se utilizó el coeficiente de Spearman, dado que ambas variables son de naturaleza ordinal, es decir que las categorías tienen un orden jerárquico. Esta elección permite medir la correlación de manera adecuada, considerando el orden de los datos y evitando sesgos en los resultados (Hernández & Mendoza, 2018). De acuerdo con los resultados obtenidos, se evaluó la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas, tomando como referencia las puntuaciones del coeficiente de Spearman, según los autores un valor de  $r$  entre 0,20 y 0,39 indica una relación positiva baja, mientras que un rango de 0,40 y 0,69 representa una relación positiva moderada entre los factores analizados.

**Tabla 11**

*Coefficientes de Spearman*

<b>Coefficiente</b>	<b>Significado</b>
-1	Correlación negativa perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula

0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva perfecta

**Fuente:** (Hernández & Mendoza, 2018)

### 3.4.1 Discusión

En la Tabla 12, se muestran las hipótesis planteadas, las cuales fueron evaluadas en base en los resultados obtenidos, y se aceptaron las siguientes:

**Tabla 12**

*Hipótesis*

<b>Hipótesis</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>	<b>Aceptación</b>
<b>H1:</b> Existe una correlación positiva ente la planificación estratégica y el desempeño administrativo.	0,438*	0,032	Aceptada
<b>H2:</b> Existe una relación positiva entre la dimensión “Hacer” y el desempeño administrativo.	0,477*	0,018	Aceptada
<b>H3:</b> Existe una relación positiva entre la dimensión “Verificar” y el desempeño administrativo.	0,397*	0,055	Rechazada
<b>H4:</b> Existe una relación significativa entre la dimensión “Verificar” y el desempeño financiero del hotel.	0,532**	0,007	Aceptada
<b>H5:</b> Existe una relación positiva entre la dimensión de “Mejora Continua” y el desempeño administrativo.	0,459*	0,024	Aceptada

*Nota:* Elaborado en base a los resultados del SPSS. ([Figura1](#))

Los resultados muestran una relación positiva moderada entre la dimensión de planificación y el desempeño administrativo en los hoteles analizados. La planificación, al enfocarse en la mejora continua de procesos operativos, incrementa la productividad por empleado, lo que impacta directamente en el desempeño administrativo. Estos hallazgos coinciden con los resultados de Sandi et al. (2024) quienes destacan que una planificación estratégica adecuada, no solo mejora el rendimiento de los empleados, sino que también fortalece la confianza organizacional, impulsando el compromiso y el rendimiento general de la empresa.

La dimensión Hacer, presenta una correlación positiva moderada con el desempeño administrativo, ya que la implementan consistentemente los procesos mejora la eficiencia operativa, la gestión de recursos y la productividad por empleado, lo cual contribuye desempeño administrativo del hotel. Los resultados de Hwang et al. (2010) respaldan esta relación, indicando que la ejecución de planes bien estructurados y gestionados con transparencia conduce a mejores resultados organizacionales. Además, subraya que antes de ejecutar, es fundamental establecer objetivos claros y ejecutarlos con determinación, lo cual potencia el desempeño administrativo de los hoteles.

En la dimensión de verificación, se encontró una correlación positiva baja con el desempeño administrativo, lo que llevó a rechazar la hipótesis H3. Esto sugiere que, aunque los hoteles implementan mecanismos de verificación, como la evaluación de los procesos, esto no influyen significativamente en su desempeño administrativo, posiblemente porque la supervisión no está directamente vinculada a la toma de decisiones estratégicas. Estos resultados contradicen los hallazgos de Phumsiri (2022) quien encontró que la verificación tiene una relación positiva con el desempeño administrativo, ya que es el proceso más relevante dentro de la gestión organizacional porque permite monitorear el desempeño, identificar problemas y aplicar acciones

correctivas hasta la implementación de nuevos procedimientos o métodos operativos, lo que mejora el desempeño administrativo.

Por otro lado, en relación con el desempeño financiero, se evidenció una correlación positiva moderada con la verificación, lo que indica que los hoteles supervisan y controlan sus procesos para optimizar sus resultados financieros. Este hallazgo coincide con Alshourah (2020) quien destaca que la verificación en la Gestión de Calidad Total (TQM) impacta positivamente en el desempeño financiero de los hoteles. ya que permite ajustar estrategias y garantizar la rentabilidad del establecimiento mediante las herramientas de monitoreo y evaluación.

Para la última dimensión de mejora continua, muestra una correlación positiva moderada con el desempeño administrativo en los hoteles, ya que la implementación de mecanismos sistemáticos para mejorar los procesos impulsa la innovación y la eficiencia operativa. Esto coincide con los hallazgos de Phumsiri (2022), quien indicó que el proceso de mejora continua se vincula positivamente con la eficiencia operativa del personal mediante estrategias que incrementan la productividad, optimizando así el desempeño administrativo de los hoteles.

Una vez analizados los resultados tanto de forma general como específica, se determinó que la variable de gestión estratégica con enfoque basado en procesos si impacta directamente en el desempeño empresarial del sector hotelero, respondiendo así al último objetivo de la investigación.

## **Conclusiones**

Los resultados de la investigación confirmaron la relación entre la gestión estratégica con enfoque basado en procesos y el desempeño del sector hotelero en Imbabura, evidenciando que los hoteles implementan prácticas estratégicas para optimizar sus procesos administrativos y mejorar la eficiencia financiera. Se identificó que la gestión se estructura en torno a la planificación, ejecución, verificación y mejora continua, donde la planificación y ejecución fortalecen los procesos operativos, la verificación permite evaluar su efectividad y la mejora continua se impulsa mediante incentivos al personal.

Se determinó el desempeño empresarial del sector hotelero. En el caso del ámbito administrativo, los hoteles priorizan la reputación, innovación y el compromiso del personal, mientras que en el desempeño financiero se enfocan en incrementar las ventas por activos y reducir los costos operativos, asegurando su sostenibilidad y eficiencia económica.

Se estableció el impacto de la gestión estratégica basado en procesos en el desempeño empresarial mediante el análisis de los factores de cada variable, evidenciando que la mayoría de sus dimensiones presentan una relación positiva moderada con el desempeño administrativo y financiero, lo que subraya la importancia de una gestión estructurada para la competitividad del sector.

Finalmente, la investigación respalda la literatura existente sobre la relación entre las prácticas de gestión basadas en procesos y el desempeño empresarial, reafirmando que una administración estratégica bien definida contribuye al crecimiento y sostenibilidad del sector hotelero.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a los hoteles fortalecer sus mecanismos de verificación en la gestión administrativa, asegurando un seguimiento más preciso de sus procesos. Para ello, pueden implementar sistemas de monitoreo continuo, estandarizar evaluaciones de desempeño y fomentar una cultura de análisis y mejora basada en datos. Estas acciones mejorarán la eficiencia operativa y asegurarán que la gestión por procesos esté alineada con los objetivos estratégicos del hotel.

Además, se sugiere a los hoteles optimizar la implementación de prácticas estratégicas en todas las áreas, enfocándose en mejorar la atención a los huéspedes, reducir la rotación de personal, optimizar la gestión financiera mediante objetivos claros y monitoreo continuo, y fomentar la innovación junto con una cultura de mejora continua para incrementar la eficiencia operativa y la rentabilidad, mejorando el desempeño general del sector hotelero.

Por último, se recomienda fortalecer el uso de indicadores clave de desempeño para evaluar la efectividad de los procesos administrativos y financieros, mediante métricas claras, mediciones periódicas y herramientas tecnológicas, lo que permitirá el análisis de datos e identificar desviaciones, tomar decisiones informadas y garantizar que la gestión estratégica tenga un impacto real en la eficiencia y rentabilidad del hotel.

## Referencias

- Al-Ababneh, M. (2021). The implementation of Total Quality Management (TQM) in the hotel industry. *International Journal of Tourism and Hospitality*, 1(1), 25-34.  
<https://doi.org/10.51483/ijth.1.1.2021.25-34>
- Allam, B., Bahy, M., & Sayed, M. (2023). Exploring the Core Elements of Service Process Structure in Hotel Industry: Are There Any Common Models and Definitions? *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 24(1), 270-294.  
<https://doi.org/10.21608/jaauth.2023.214464.1465>
- Alshourah, S. (2020). An examination between total quality management and hotel financial performance: evidence from Jordanian international hotels. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(October), 418-431.
- Andrade, J., Abreu, O., Brucil, J., & Pérez, Á. (2023). *Sustentabilidad, Responsabilidad Social Empresarial y co-creación de valor como herramientas para el desarrollo turístico de Imbabura*. 273-292.
- Angulo, E. (2011). Política Fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial Sinaloense. *Phys. Rev. E*, 0, 115-251.
- Anicama, J., Cuba, N., Chenet, M., & Yangali, J. (2021). Quality os service in hotel companies, based on continuous improvement and human talent magnagement. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 12(6), 9496-9504.
- Anjard, R. (1996). Process mapping: One of three, new, special quality tools for management, quality and all other professionals. *Microelectronics Reliability*, 36(2), 223-225.  
[https://doi.org/10.1016/0026-2714\(95\)00054-6](https://doi.org/10.1016/0026-2714(95)00054-6)

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*.
- Bahena, L. (2021). *8 objetivos de marketing y ejemplos de indicadores clave para medirlos ( + 2 Bonus )*.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 32(10), 1231-1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2003). *Guía para una gestión basada en procesos*. <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gestión-basada-procesos-completa.pdf>
- Blaga, P. (2020). The importance of human resources in the continuous improvement of the production quality. *Procedia Manufacturing*, 46, 287-293. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.03.042>
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. (2020). Mejora continua de los procesos. Herramientas y técnicas. *Universidad de Lima*, 1-224.
- Borkar, S., & Koranne, S. (2014). Study of Service Quality Management in Hotel Industry. *Pacific Business Review International*, 6(9), 21-25.
- Calderón, V., & Para, L. (2022). *Gestión de calidad aplicada al Turismo*.
- Camisón, C. (1996). Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. *Tourism Management*, 17(3), 191-201. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(96\)00006-4](https://doi.org/10.1016/0261-5177(96)00006-4)
- Chalupa, S., & Petricek, M. (2020). The application of business process management in the hospitality industry: A case study. *IBIMA Business Review*, 2020, 11. <https://doi.org/10.5171/2020.301930>
- Chávez, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizonte de la ciencia*, 4(6), 75-81.

- Coello, A. (2019). La gestión de los procesos. *Los procesos como actividad de valor en la organización*, 78.
- Deming, W. E., & Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- Enz, A., & Siguaw, J. (2000). Best Practices in Human Resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 48-61.
- Faría, C., Angarita, J., Pérez, L., & Ochoa, A. (2016). Modelo de planificación estratégica del turismo rural sostenible. *Multiciencias*, 16(3), 267-276.  
<https://www.redalyc.org/pdf/904/90453464005.pdf>
- Feng, C., Ma, R., & Jiang, L. (2020). The impact of service innovation on firm performance: a meta-analysis. *Journal of Service Management*, 32(3), 1-26. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2019-0089>
- Feria, H., Blanco, M., & Valledorl, R. F. (2019). Dimensión metodológica del diseños de investigación científica. En *Editorial Academica Universitaria*.
- Fred, D. (2013). Conceptos de Administracion Estratégica. En *Pearson*.  
[https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos\\_de\\_administraci\\_\\_n\\_estrat](https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estrat)
- Galarza, I., León, R., Cevallos, A., & Martínez, M. (2023). Innovation in the tourism sector, organizational learning and performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*.  
<https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2023-0090>
- Gallardo, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24.  
<https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>

- García, G., & Carrillo, M. (2016). *Indicadores de gestión Manual básico de aplicación para MIPYMES*. July, 1-106.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6, 89-94.
- Gruian, M. (2012). The Financial Performance of European Companies: A Comparative Approach. *West University of Timișoara Faculty of Economics and Business Administration*, 193-200.
- Gutiérrez, J., & Tapia, J. (2016). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revista de Investigación Valor Contable*, 3(1), 9-30. <https://doi.org/10.17162/rivc.v3i1.1229>
- Harrington, R., Chathoth, P., Ottenbacher, M., & Altinay, L. (2014). Strategic management research in hospitality and tourism: Past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 778-808. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0576>
- Hernandez, H., Martinez, D., & Cardona, D. (2016). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 141-150. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2016v11n1.499>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2016). Metodología de la investigación. En *Revista de enfermería (Barcelona, Spain)* (Vol. 39, Número 2).
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. En *Mc Graw Hill Interamericana Editores*.
- Hernaus, T., Bach, M. P., & Vukšić, V. B. (2012). Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 376-396. <https://doi.org/10.1108/17465261211272148>
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2017). *Strategic Management Competitiveness & Globalization*

*Concepts and Cases 12e.*

Hussey, R., & Ong, A. (2021). *Applying Your Knowledge*.

Hwang, Y., Wen, Y., & Chen, M. (2010). A study on the relationship between the PDSA cycle of green purchasing and the performance of the SCOR model. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(12), 1261-1278. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.529361>

ISO. (2005). Sistemas de gestión de la calidad: Fundamento y vocabulario - NORMA ISO 9000. *Normativa ISO, 2005*, 42.

ISO. (2017). Normas ISO y su cobertura. *Revista Panorama Contable Contaduría Pública*, 1-10.

ISO 9001. (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad - ISO 9001. *Norma Internacional, Quinta Edición*, 29.

ISO 9004. (2020). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. *Norma Internacional, 2018*.

Louffat, E. (2017). Diseño Organizacional basado en Procesos. En *Cengage Learning Editores, S.A. de C.V* (p. 134). [https://issuu.com/cengagelatam/docs/louffat\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/louffat_issuu)

Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente. *Visión de Futuro*, 13, 23.

May, S., Hernández, D., & Delgado, G. (2021). *Indicadores administrativos usados para medir la efectividad de un sistema de información administrativo*. 1(Diciembre), 194-206.

Mercado, R. (2021). Local Governance: A Correlational Study of Administrative Capability and Performance. *Public Policy and Administration Research*, 11(3), 13-20. <https://doi.org/10.7176/ppar/11-3-02>

- Milanović, L., & Bosilj, V. (2017). Examining the impact of business process orientation on organizational performance: The case of Croatia. *Croatian Operational Research Review*, 8(1), 137-165. <https://doi.org/10.17535/crorr.2017.0009>
- Ministerio de Turismo. (2015). Reglamento General a la Ley de Turismo del Ecuador. *Lexis*, 30.
- Ministerio de Turismo. (2016). Reglamento de Alojamiento Turístico. En *Ministerio de Turismo* (Vol. 3, Número 465 de 24-mar.2015).
- Ministerio de Turismo, Ministerio de Salud Pública, Agencia de Regulación, C. y V. S., & Agencia de Regulación y Control de la Bioseguridad y Cuarentena para Galápagos. (2020). *Protocolo general para el uso de equipos de bioseguridad y medidas sanitarias para establecimientos de alojamiento turístico, al mometo de su apertura, en el contexto de la emergencia sanitaria por Covid-19*. 28.
- Moullin, M. (2007). Defining performance measurement. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 181-183. <https://doi.org/10.1108/09526860710743327>
- Muhamad, S., & Kusumastuti, R. (2022). Analyzing the effect of business process management on business process performance and organizational performance at BPJS Kesehatan. *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development*, 1-4. <https://doi.org/10.1201/9781003335832-1>
- Norma Internacional ISO 9000-2015. (2015). Norma Internacional ISO 9001. *Secretaria Central de ISO, 2015*, 1-54.
- Norma ISO 9001. (2015). Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. En *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos* (Vol. 2018). [file:///C:/Users/HP/Downloads/ISO\\_9001\\_2015.pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/ISO_9001_2015.pdf)
- Oliveira, F., & Basta, F. (2019). Calidad percibida en un hotel de lujo en Río de Janeiro - Brasil  
Contraposición entre las perspectivas de los gestores y las evaluaciones espontáneas de los

- clientes. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28(2), 408-427.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180760431009%0A>
- Osazefua, I. (2019). Operational efficiency and financial sustainability of listed manufacturing companies in Nigeria. *Journal of Accounting and Taxation*, 11(1), 17-31.  
<https://doi.org/10.5897/jat2018.0329>
- Pérez, B., & Rojas, C. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXVIII(4), 157-179.  
<https://doi.org/10.31876/rcs.v28i4.39125>
- Pérez, J. (2015). Innovación Empresarial Características, factores y determinantes. Un análisis en base a la Encuesta de Innovación del INE. En *Universidad Politecnica de Valencia*.
- Phumsiri, N. (2022). Exploratory Factor and Structural Equation Modelling Analysis of Increasing Efficiency of Accounting Officers With Deming Cycle. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 14(1), 239-258. <https://doi.org/10.34109/ijefs.202220010>
- Prieto, E. (2023). *Evaluación del desempeño financiero : ¿ De qué se trata ?*
- Rocafort, A., & Sánchez, V. (2006). El sistema USALI versus el sistema ABC. ¿Compatibilidad o complementariedad? *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 39-62.
- Rodríguez, F. (2017). Generalidades acerca de las técnicas de investigación cuantitativa. *Paradigmas: Una Revista Disciplinar de Investigación*, 2(1), 9-39.
- Sánchez, V. (2017). *Capítulo 3 El Sector Hotelero* (Número 3).
- Sandi, M., Anggara, S., Yuniarsih, T., & Sobandi, A. (2024). Strategic planning and organizational performance in food business: The role of organizational trust and pandemic planning. *Human Systems Management*, 43(2), 149-164. <https://doi.org/10.3233/HSM-220145>

- Skobkin, S., Kovaltchuk, A., Belavina, Y., & Kalita, G. (2017). The Development of a Business-Processes Model for the Quality Management System in the Hotels. *Journal of Environmental Management and Tourism, VIII(4)*.
- Skrinjar, R., Stemberger, M., & Hernaus, T. (2017). The Impact of Business Process Orientation on Organizational Performance. *Business Process Management Journal, 7*.  
<https://doi.org/10.28945/3150>
- Sosa, E., & Medina, A. (2020). Un enfoque a la gestión por procesos. Aplicaciones en la hotelería. *Molecular, January*. <https://doi.org/959-16-0132-8>
- Stuart, M., & Meza, M. (2024). La inexistencia de procesos claves en la gestión de las operaciones genera un impacto negativo en el nivel de competitividad en una empresa del sector hotelero. *Repositorio Académico UPC*.
- Suárez, M. (2019). Ciclo de servicios y mapa de proceso adaptados a la industria hotelera. *Revista Académica de investigación Tlatemoani, 32(32), 1-25*.  
<https://www.eumed.net/rev/tlatemoani/index.html>
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal ESJ, 15(1), 93-106*. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93>
- Trubac, D., Paculík, D., & Ághová, K. (2023). Performance Indicators in the Tourism Sector: Comparative Analysis of the Visegrad Group. *International Conference on Tourism Research, 6(1), 367-376*. <https://doi.org/10.34190/ictr.6.1.1206>
- Tualombo, J., & De la Cruz, E. (2023). Los indicadores de gestión como herramienta del proceso administrativo. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS, 5, 417-426*.
- World Travel & Tourism Council. (2023). Sector de viajes y turismo de Ecuador representará el 4,4%

de la economía nacional al cierre de 2023:WTTC. *Consejo Mundial de Viajes y Turismo*, 9-11.  
[https://wttc.org/Portals/0/Documents/Press Releases/sector-de-viajes-y-turismo-de-ecuador-representara-el-4-4-de-la-economia-nacional-al-cierre-de-2023.pdf?ver=guA39xQn19dRVAkkpx8Dxg%3D%3D](https://wttc.org/Portals/0/Documents/Press_Releases/sector-de-viajes-y-turismo-de-ecuador-representara-el-4-4-de-la-economia-nacional-al-cierre-de-2023.pdf?ver=guA39xQn19dRVAkkpx8Dxg%3D%3D)

World Travel & Tourism Council. (2024). *Travel & Tourism: Economic Impact 2024*. 1-2.  
<https://researchhub.wttc.org/factsheets/world>

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial*.

Zayas, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17), 1-19. <http://orcid.org/0000-0002-5643-5711>

## Anexos

### Anexo 1. Instrumento de Investigación

## ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES MEDIOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE IMBABURA

Estimado/a participante:

Nos dirigimos a usted con el propósito de solicitar su colaboración en una importante investigación cuyo objetivo es identificar cómo influye la gestión con un enfoque basado en procesos en el desempeño del sector hotelero de Imbabura. Su experiencia y conocimiento son fundamentales para el éxito de este estudio.

Apreciamos sinceramente su tiempo y esfuerzo para responder esta encuesta. Le aseguramos que toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad, conforme a lo estipulado en el Artículo 7 de la Ley Orgánica de Protección de Datos. Los datos serán utilizados exclusivamente con fines académicos y estadísticos.

### Instrucciones:

- Por favor, lea cada pregunta cuidadosamente antes de responder, asegurándose de que sus respuestas reflejen fielmente su opinión y experiencia.
- El tiempo estimado para completar la encuesta es de aproximadamente 15 minutos.

### ❖ Datos Generales

#### 1. Sexo:

<b>Femenino</b>	
<b>Masculino</b>	

#### 2. Edad:

#### 3. Nivel de formación del informante:

Educación Básica	
Bachiller	
Técnico	
Educación Superior	

**4. Cargo que ocupa el informante:**

**5. Categoría del establecimiento:**

1 estrella	
2 estrellas	
3 estrellas	
4 estrellas	
5 estrellas	

**6. Número de trabajadores:**

0 – 250 trabajadores	
251 – 500 trabajadores	
501- o más trabajadores	

**7. Año de vida del establecimiento**

**La Gestión Estratégica con Enfoque Basado en Procesos y su Impacto en el desempeño del sector Hotelero**

**Instrucciones:**

Por favor, señale el grado de implementación de la gestión estratégica basada en procesos en el establecimiento de hospedaje. Utilice la siguiente escala de 7 puntos donde: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Algo en desacuerdo, 4=Neutral, 5=Algo de acuerdo, 6= De acuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo.

Planificación	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Algo en desacuerdo (3)	Neutral (4)	Algo de acuerdo (5)	De acuerdo (6)	Totalmente de acuerdo (7)
1. En su establecimiento, ¿considera que la alta dirección está comprometida con la mejora continua de los procesos?							

2. ¿Utiliza su hotel el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) como herramienta sistemática para la mejora continua?							
3. ¿Cuenta su establecimiento con un mapa de procesos actualizado que refleje claramente todas las operaciones y flujos de trabajo?							
4. ¿En el establecimiento se fomenta una cultura organizacional orientada a procesos?							
5. ¿El hotel cuenta con objetivos estratégicos claramente definidos para guiar su desarrollo y crecimiento?							
6. ¿Los objetivos estratégicos del hotel se reflejan en los objetivos de los procesos, y están estos últimos alineados con dicha estrategia?							
7. ¿Están claramente identificados y documentados los elementos críticos (entradas, salidas, recursos y controles) de los procesos principales de su hotel?							
8. ¿Se toman en cuenta las necesidades y expectativas de clientes, proveedores y otros grupos de interés en la definición de los procesos?							
9. ¿La mejora y el rediseño de los procesos del establecimiento son frecuentemente incluidos en la agenda de las reuniones de la alta dirección y mandos medios?							
<b>Hacer</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Algo en desacuerdo (3)</b>	<b>Neutral (4)</b>	<b>Algo de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (6)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (7)</b>
10. ¿Los procesos definidos se implementan de manera consistente en todas las operaciones hoteleras?							

11. ¿Se proporciona capacitación regular al personal sobre la gestión basada en procesos?							
12. ¿Se utilizan herramientas tecnológicas para apoyar la implementación de los procesos?							
<b>Verificación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Algo en desacuerdo (3)</b>	<b>Neutral (4)</b>	<b>Algo de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (6)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (7)</b>
13. ¿Existen indicadores clave de rendimiento (KPIs) para cada proceso, los cuales son regularmente revisados y utilizados para tomar decisiones estratégicas?							
14. ¿Se comunican regularmente los resultados y avances en la gestión de procesos a todo el personal del hotel?							
15. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de los procesos para asegurar su eficacia y detectar oportunidades de mejora?							
<b>Mejora continua</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Algo en desacuerdo (3)</b>	<b>Neutral (4)</b>	<b>Algo de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (6)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (7)</b>
16. ¿Existen mecanismos establecidos para la implementación sistemática de las mejoras en los procesos?							
17. ¿Se incentiva y reconoce al personal del hotel cuando proponen mejoras efectivas en los procesos?							
<b>Desempeño Financiero</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Algo en desacuerdo (3)</b>	<b>Neutral (4)</b>	<b>Algo de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (6)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (7)</b>
18. ¿El hotel ha alcanzado los objetivos financieros relacionados con el ROA y ROE en los últimos 3 años?							
19. ¿En los últimos tres años (2023- 2022-2021), ¿han aumentado los activos del hotel?							
20. ¿La utilidad neta del hotel ha aumentado en los últimos tres años, contribuyendo al ROE?							

21. ¿En los últimos tres años, ¿ha aumentado el capital del hotel?							
22. ¿Han aumentado las ventas del hotel en los últimos tres años debido a la inversión en activos, mejorando así el ROA?							
<b>Desempeño Administrativo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Algo en desacuerdo (3)</b>	<b>Neutral (4)</b>	<b>Algo de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (6)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (7)</b>
23. ¿Se han reducido los costos operativos mediante la mejora y eficiencia de los procesos?							
24. ¿Ha observado un aumento significativo en la productividad por empleado en su hotel durante los últimos tres años?							
25. ¿Ha notado un aumento en el número de quejas de clientes en su hotel en los últimos tres años?							
26. ¿Considera que la reputación de su hotel frente a los clientes ha mejorado en los últimos tres años? ha mejorado?							
27. ¿Existe una confianza sólida entre su hotel y sus proveedores?							
28. ¿Se promueve la innovación (producto, proceso, comercialización, organización) en el hotel?							
29. ¿La rotación de empleados es muy alta en su hotel?							
30. ¿Los empleados de su hotel demuestran un compromiso especial con la organización?							

## Anexo 2. Hoteles visitados



## Informe Turnitin

# Jhomaira Gomez

## Gómez Jhomayra\_Informe Final Tesis\_Correcciones 28-02-2025.docx

 Universidad Tecnica del Norte

### Detalles del documento

#### Identificador de la entrega

trn:oid:::21463:434908017

#### Fecha de entrega

28 feb 2025, 10:21 a.m. GMT-5

#### Fecha de descarga

2 mar 2025, 5:08 a.m. GMT-5

#### Nombre de archivo

Gómez Jhomayra\_Informe Final Tesis\_Correcciones 28-02-2025.docx

#### Tamaño de archivo

4.2 MB

77 Páginas

15,224 Palabras

88,290 Caracteres



Página 2 of 83 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::21463:434908017

## 4% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 9 palabras)

### Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

### Fuentes principales

- 2%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

#### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Activar  
Ve a Conf