

RCS

Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662
Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
• ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXXI, Núm 2
ABRIL-JUNIO, 2025

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Cuadro de mando integral un Océano Azul: Direccionamiento estratégico del turismo cultural de Barranquilla, Colombia*

Mendoza Vega, Lilia Mercedes**
Villasmil Molero, Milagros del Carmen***
Torres Pimiento, Danilo Enrique****
Fontalvo Cerpa, Winston*****

Resumen

El turismo cultural en Barranquilla, Colombia, enfrenta barreras significativas; elevados costos, falta de accesibilidad y carencias en la capacitación del personal, limitando su desarrollo competitivo. Este estudio tuvo como objetivo identificar un Cuadro de Mando Integral basado en la estrategia del Océano Azul, orientado al direccionamiento estratégico del turismo cultural, énfasis en el sector hotelero. Mediante un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos; al realizarse cuestionarios, entrevistas y grupos focales tanto con turistas como tomadores de decisiones en hoteles de 4 y 5 estrellas. La metodología RICE utilizada permitió identificar indicadores clave de áreas como aprendizaje, talento humano, procesos, clientes y finanzas. Como resultado, el análisis identificó barreras como altos costos, limitada accesibilidad y deficiencias en la gestión de procesos; direccionando, soluciones innovadoras centradas en la capacitación, optimización operativa y creación de valor. Lo que promueve un enfoque estratégico que mejora la experiencia del cliente, impulsa la sostenibilidad y fortalece la competitividad del turismo cultural en Barranquilla, Colombia. En conclusión, esta herramienta se presenta como un modelo eficaz para alinear objetivos organizacionales, optimizar recursos y fomentar el desarrollo sostenible, asegurando beneficios tanto para los actores locales como para los visitantes, mientras preserva el patrimonio cultural de la ciudad.

Palabras clave: Cuadro de mando integral; dirección estratégica; hoteles; océano azul; turismo cultural.

* Derivado del Proyecto de Investigación: “Cuadro de mando integral un océano azul para el direccionamiento estratégico del turismo cultural de Colombia, Uruguay y México”, del centro de investigación de la Universidad Libre, Barranquilla - Colombia.

** Doctora en Ciencias Económicas y Administrativas. Magister en Administración de Empresas. Coordinadora de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas, administrativas y Contables en la Universidad Libre Seccional Barranquilla, Barranquilla, Colombia. E-mail: liliam.mendezav@unilibre.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9384-6395>

*** Posdoctoral en Gerencia Pública y Gobierno. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister Scientiarum en Gerencia Tributaria. Contador Público. Docente Investigador Sénior Colciencias de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables en la Universidad Libre Seccional Barranquilla, Barranquilla, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación TCEA. E-mail: milagrosd.villasmilm@unilibre.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8222-8871>

**** Magister en Ingeniería. Docente en la Universidad Libre Seccional Barranquilla, Barranquilla, Colombia. E-mail: daniloe.torresp@unilibre.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6795-6061>

***** Doctorando en Ciencias Económicas y Administrativas por la Universidad para la Cooperación Internacional, Cancún, México. Magister en Educación. Especialista en Finanzas y Gestión Contable. Docente en la Universidad Libre Seccional Barranquilla, Barranquilla, Colombia. E-mail: winston.fontalvoc@unilibre.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1264-608X>

Recibido: 2024-11-15 · Aceptado: 2025-02-02

Balanced Scorecard a blue ocean: Strategic direction of cultural tourism in Barranquilla, Colombia

Abstract

Cultural tourism in Barranquilla, Colombia, faces significant barriers; high costs, lack of accessibility and deficiencies in staff training, limiting its competitive development. This study aimed to identify a Balanced Scorecard based on the Blue Ocean strategy, oriented to the strategic direction of cultural tourism, with emphasis on the hotel sector. Through a mixed approach, combining qualitative and quantitative methods; by conducting questionnaires, interviews and focus groups with both tourists and decision makers in 4 and 5 star hotels. The RICE methodology used allowed to identify key indicators in areas such as learning, human talent, processes, customers and finances. As a result, the analysis identified barriers such as high costs, limited accessibility and deficiencies in process management; directing innovative solutions focused on training, operational optimization and value creation. This promotes a strategic approach that improves the customer experience, drives sustainability and strengthens the competitiveness of cultural tourism in Barranquilla, Colombia. In conclusion, this tool is presented as an effective model to align organizational objectives, optimize resources and promote sustainable development, ensuring benefits for both local stakeholders and visitors, while preserving the city's cultural heritage.

Keywords: Balanced scorecard; strategic management; hotels; blue ocean; cultural tourism.

Introducción

El turismo cultural se caracteriza por enfocarse en el conocimiento y apreciación de las diversas expresiones artísticas, históricas y culturales de un destino. La ciudad de Barranquilla, situada en la costa caribe colombiana, tiene un gran potencial para el desarrollo del turismo cultural, debido a su riqueza y variedad de manifestaciones, como el Carnaval de Barranquilla, declarado Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO, la arquitectura republicana del centro histórico, el Museo del Caribe, el Parque Cultural del Caribe, entre otros; el turismo patrimonial y cultural fortalecen la reputación de un destino, atrayendo más turistas (Arumugam, Nakkeeran y Subramaniam, 2023). Cabe resaltar que, solo en el primer semestre del 2023, la ciudad reportó la presencia de 668.691 turistas nacionales y extranjeros durante la temporada del Carnaval de Barranquilla (Alcaldía de

Barranquilla, 2023).

Acorde a lo anterior, el turismo cultural en Barranquilla enfrenta diversas problemáticas que limitan su aprovechamiento y sostenibilidad. Estas dificultades están relacionadas, en gran medida con la inversión y mantenimiento en su infraestructura cultural, como son museos y centros históricos, limitando su capacidad para atraer visitantes. El abandono, influenciado por la falta de voluntad política y de concienciación ciudadana relacionada con la importancia de preservar el patrimonio, da lugar a actos de vandalismo, invasión y saqueo; estos factores han deteriorado la memoria colectiva de la ciudad. La falta de guías turísticos certificados dificulta aprovechar plenamente elementos como la riqueza cultural, histórica y natural, al reducir la calidad de las experiencias ofrecidas.

Por otra parte, con la competitividad regional, esta puede ser una fuerza positiva al estimular las mejoras en los servicios turísticos; sin embargo, también puede

atenuar el atractivo de Barranquilla si no se abordan adecuadamente las posibilidades de mejora existentes; la conexión entre competitividad y éxito radica en la capacidad de un destino para equilibrar las necesidades y las expectativas (Kovačić et al., 2024), por ende, la falta de cultura ciudadana y de sentido de pertenencia entre los habitantes, fomenta el desinterés y deterioro del espacio público y de las infraestructuras urbanas icónicas; lo que obstaculiza el desarrollo sostenible del turismo.

Para vencer estos retos, es vital fomentar el orgullo local, ofrecer una educación que valore el patrimonio, como también establecer inversiones estratégicas en infraestructura y la formación de guías turísticos que potencie las experiencias de los visitantes tanto nacionales como internacionales. Identificar las características más adecuada para un cuadro de mando integral basado en la estrategia del Océano Azul para el direccionamiento estratégico del turismo cultural en Barranquilla, propicia una mayor claridad al momento de la toma de decisiones, así como el gestionar y tomar acción para la mejora del turismo cultural.

Bajo el anterior contexto, el presente estudio aborda el turismo cultural mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) basado en la estrategia del Océano Azul, el cual contribuyó a identificar elementos clave para la gestión y desarrollo del turismo cultural en la ciudad; esta herramienta beneficiará tanto a los residentes como a los turistas. En términos prácticos, proporciona a las autoridades locales y a las empresas del sector turístico una herramienta práctica para mejorar la gestión y la toma de decisiones. “El modelo de cuadro de mando integral tiene la capacidad de proporcionar una interacción práctica y eficiente entre la innovación y el control y de facilitar los negocios en todas las empresas, independientemente de la industria en la que opere” (Dudic et al., 2020, p. 2).

Además, propone aplicar el CMI de una manera innovadora al incorporar la estrategia del Océano Azul; esta integración puede generar conocimientos teóricos valiosos sobre la adaptación de herramientas de gestión a

contextos específicos y ofrecer información valiosa sobre cómo las empresas pueden diferenciarse en mercados competitivos.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio combina métodos cuantitativos y cualitativos para abordar un problema complejo; este enfoque proporciona una comprensión mucho más completa de la situación. Tiene por objetivo identificar los elementos de turismo cultural, partiendo de su realidad práctica y experiencial, con el fin de formular una propuesta de gestión fundamentada en la estructura de un CMI basado en la estrategia del océano azul, aplicable a empresas del sector turístico, especialmente hoteles.

1. Fundamentación teórica

1.1. El Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, se fundamenta en una serie de conceptos clave respaldados por diversas fuentes. Inicialmente propuesto por Kaplan y Norton en 1992, el BSC se erige como un modelo de planificación y control que permite la conexión entre objetivos estratégicos e indicadores, como señalan Retolaza, Torres y San-José (2012). Este enfoque, según Niven (2005), se orienta a interrelacionar objetivos, indicadores, metas e iniciativas con la visión y estrategia de la empresa.

El BSC, según Bisbe y Barrubés (2012), se adapta a las particularidades de cada sector y organización, configurándose como un “traje a medida” que involucra a múltiples partes interesadas en los procesos mediante herramientas de consenso. Además, Loo, Espinoza y Mejía (2021), subrayan su capacidad para proporcionar control y orientación hacia la visión organizacional, operando tanto a nivel corporativo como en departamentos específicos.

Según García et al. (2021), el cuadro de mando integral organiza y analiza información para mejorar la gestión, facilitando la toma de decisiones y el desarrollo de políticas locales.

Además, permite evaluar datos estratégicos, ofreciendo soluciones tanto financieras como operativas para fortalecer la administración. Asimismo, “en el BSC deben incluirse todos los aspectos relevantes para lograr una ventaja competitiva permanente” (Hristov, Chirico y Appoloni, 2019, p. 4); en este sentido, debe permitir un seguimiento y una mejora precisos, trazables y continuos de la ejecución de la estrategia, basada en un enfoque sustentado en datos (Antunes, Cardoso y Barateiro, 2024). Esta metodología, tal como lo enfatiza Sánchez, Vélez y Araújo (2016), convierte la estrategia en objetivos operativos y busca optimizar los recursos económicos en aras de alcanzar resultados.

El Balanced Scorecard (BSC), se fortalece con aportaciones adicionales que subrayan su relevancia y características fundamentales. Argüello y Quesada (2015), enfatizan la importancia vital de utilizar el BSC como una herramienta esencial para aumentar la productividad de un negocio al integrar factores cruciales. Además, se resalta que el BSC se distingue por establecer relaciones de “causalidad” entre los elementos de la estrategia, lo cual es una característica fundamental del modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta noción, como señala Murillo (2020), resulta especialmente valiosa para los gerentes, puesto que proporciona una visión clara y sistémica de la estrategia de negocio, permitiéndoles definir formas más efectivas de implementarla.

En este sentido, el BSC no solo facilita la toma de decisiones basada en datos, sino que también impulsa la alineación estratégica y la mejora continua en las organizaciones, asegurando la coherencia entre estrategia, operación y resultados. Su flexibilidad y capacidad de adaptación lo convierten en un modelo aplicable a diversas industrias, permitiendo traducir la visión y los objetivos en acciones concretas y medibles. Más allá de su función como instrumento de control, el BSC debe entenderse como un sistema dinámico que fortalece la integración de los diferentes niveles organizacionales y promueve una ventaja competitiva sostenible.

1.2. La estrategia del Océano Azul

La estrategia del océano azul se basa en la premisa fundamental de la innovación como su piedra angular, con el objetivo de transformar la competencia y marcar una diferenciación significativa en comparación con aquellos que compiten por los mismos clientes (Fernández, 2021). En palabras de Christodoulou y Langley (2019), al redefinir los límites del mercado, los directivos pueden crear y capturar oportunidades de océano azul, es decir, espacio de mercado no disputado. De manera complementaria, Chan y Mauborgne (2008) se enfocan en hacer que la competencia sea irrelevante al crear un salto en valor tanto para los compradores como para la empresa, abriendo así nuevos espacios de mercado indiscutible.

Para llevar a cabo esta estrategia, se emplea un modelo que estimula la utilización de diversas herramientas, como cuadros estratégicos, esquemas de acciones y curvas de valor, con el propósito de transformar modelos de negocios de océanos rojos a azules (Salamanca, Uribe y Mendoza, 2021). En este sentido, Sadiq et al. (2020) señalan que la combinación de la estrategia del Océano Azul con tecnologías avanzadas puede optimizar la eficiencia en la producción, aunque es necesario aplicarla en distintos sectores para validar sus beneficios.

El término “Océano Azul”, se refiere a un mercado nuevo e indefinido, caracterizado por la ausencia de rivalidad o la competencia aún no desarrollada en su totalidad en el sistema. Aquellas empresas que eligen operar en este entorno buscan superar la competencia al establecer un mercado sin competidores, mediante la introducción de innovaciones de valor para los clientes (Awladthani et al., 2023). Aunque algunos océanos azules pueden surgir más allá de los límites de la industria existente, la mayoría se crean desde dentro de los océanos rojos, ampliando así los límites preestablecidos de la industria (Mesut, 2021).

A partir de esto, se puede afirmar que la estrategia del océano azul no solo implica la exploración de nuevos mercados, sino también

la capacidad de redefinir sectores tradicionales a través de la innovación. Para ello, las empresas deben desarrollar propuestas de valor únicas que trasciendan la simple diferenciación y generen un impacto real en la percepción del mercado. Su aplicación efectiva requiere un equilibrio entre creatividad y viabilidad estratégica, asegurando que las organizaciones no solo se distingan de la competencia, sino que también construyan un valor sostenible a largo plazo.

Además, es fundamental que esta estrategia se base en un análisis profundo del entorno y en una capacidad de adaptación constante a las tendencias y demandas del mercado. Solo aquellas empresas que logren integrar la innovación con una ejecución estratégica sólida, podrán consolidarse en un océano azul y mantener su ventaja competitiva de manera duradera.

1.3. Turismo cultural

El turismo cultural, según lo planteado por Caldevilla, García y Barrientos (2019), se define como una actividad enriquecedora que proporciona a los viajeros un crecimiento personal y cultural al mismo tiempo que se preservan los entornos naturales y culturales. Esto no solo contribuye a la revitalización de antiguas tradiciones, sino que también desempeña un papel activo en la preservación de manifestaciones culturales y en la promoción del diálogo intercultural, lo que a su vez fomenta las expectativas de paz mundial.

El turismo, en la era contemporánea, se caracteriza por su capacidad de adaptación y especialización, como apunta Santana (2008). Este autor subraya que el turismo se ha alejado de la concepción tradicional de “sol y playa”, se ha dirigido hacia la creación de nuevos productos turísticos, que responden a las cambiantes necesidades de los viajeros, coincidiendo con Pelegrín (2022).

Espeso-Molinero (2019), agrega un matiz esencial al destacar que el turismo cultural se distingue por ser una actividad donde la motivación principal del visitante

radica en aprender, descubrir, experimentar y consumir las atracciones y productos culturales, tanto tangibles como intangibles, que un destino turístico tiene para ofrecer.

En este contexto, Toselli (2006), señala que el turismo cultural surge como una respuesta al fenómeno de la globalización. Y culturas receptoras sienten la necesidad de reafirmar y fortalecer su identidad cultural, así como de otorgar un nuevo significado al patrimonio como un elemento unificador. En este sentido, resaltar la importancia del patrimonio en la construcción del turismo cultural local, fortalece la cohesión social (Fan y Zhang, 2024).

2. Metodología

El estudio es descriptivo y se centró en la creación de un cuadro de mando integral enfocado en el direccionamiento estratégico del turismo cultural, mediado por la metodología RICE (Reducir, Incrementar, Crear y Eliminar) de la estrategia del Océano Azul. Inicialmente, se llevaron a cabo grupos focales con turistas nacionales y extranjeros, así como con tomadores de decisiones de hoteles de 4 y 5 estrellas en la ciudad, con el propósito de identificar los aspectos más relevantes del turismo cultural para los turistas y los indicadores financieros de interés para los tomadores de decisiones.

Por lo tanto, Gallo et al. (2021) destacan la importancia de aplicar métodos modernos de gestión y tecnología para mejorar la competitividad y satisfacer las demandas del mercado. En el contexto del turismo, esta perspectiva resulta clave para desarrollar estrategias innovadoras que fortalezcan el posicionamiento de las empresas y atraigan a más clientes. De manera complementaria, McPhail, Herington y Guilding (2008) señalan que ampliar esta iniciativa a sectores más allá de la industria hotelera permitiría comparar enfoques y aprender de estrategias aplicadas en otros ámbitos. Esto contribuiría al crecimiento del sector hotelero y fortalecería su ventaja competitiva, especialmente al adoptar un

marco equilibrado de aprendizaje dentro de un Cuadro de Mando Integral o BSC.

A partir de los resultados de estos grupos focales, se diseñaron dos instrumentos: Uno dirigido a los turistas y otro a los tomadores de decisiones de los hoteles, los cuales fueron validados por jueces expertos en el campo del turismo cultural. En este sentido, se implementó la “escala de Likert basada en un modelo de respuesta para la evaluación de las deficiencias operativas, la resiliencia organizativa y la capacidad de reducción de desastres” (Pescaroli et al., 2020, p. 405).

Estos instrumentos fueron aplicados a 40 tomadores de decisiones de hoteles de 4 y 5 estrellas, así como a 65 turistas seleccionados al azar en sitios turísticos reconocidos de la ciudad. Los resultados obtenidos de ambos cuestionarios fueron tabulados y se calculó la puntuación ponderada utilizando la escala RICE de la estrategia del Océano Azul, lo que permitió identificar los aspectos del turismo cultural más relevantes para los turistas y los índices financieros más adecuados para medir el impacto de las estrategias de Océano Azul, vinculados a los *ítems* más importantes identificados en el instrumento aplicado a los turistas. Para el tratamiento de la información, Gosling et al. (2023) señalan que el uso del *software* informático JAMOVI permite realizar metaanálisis, aplicado a los datos recopilados del estudio brindando un nivel de confianza del 0,965.

La investigación se desarrolló desde un enfoque mixto, con igual énfasis en los métodos cuantitativos y cualitativos. En el enfoque cuantitativo, se recabaron datos estadísticos de diversos estudios, los cuales se complementaron con la metodología de la matriz RICE o ERIC de la estrategia del Océano Azul. La síntesis de estos datos dio lugar a un estudio descriptivo, que se reflejó en la construcción de un Cuadro de Mando Integral aplicando dicha estrategia. En el enfoque cualitativo, se aplicaron las variables de la matriz RICE a cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, utilizando técnicas como entrevistas y grupos

focales con los *stakeholders* de los hoteles de 4 y 5 estrellas, y con los turistas de los sitios seleccionados como parte del turismo cultural en los lugares de estudio.

3. Resultados y discusión

El análisis de los resultados de encuestas aplicada a visitantes de sitios culturales en Barranquilla-Colombia, constituye una herramienta clave para comprender los indicadores más relevantes desde diversas perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Asimismo, “el CMI estratifica la información de acuerdo con la estrategia y la estructura de responsabilidades en la organización” (Carvajal et al., 2021, p. 129). Este análisis se enfoca en identificar y evaluar los indicadores, desde el menos hasta el más importante por cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, como son los relacionados con el aprendizaje, talento humano, procesos, clientes y finanzas, que son esenciales y alinean a las organizaciones para la formulación de estrategias efectivas en el sector del turismo cultural.

En un contexto donde la competencia en el ámbito turístico es intensa, el enfoque del Océano Azul se presenta como una estrategia innovadora que busca crear mercados nuevos y no explotados, en lugar de competir en mercados saturados. Este enfoque se aplica a la realidad de los destinos analizados, proponiendo un modelo de Cuadro de Mando Integral que se alinee con las iniciativas turísticas con las oportunidades emergentes en cada región.

A través de un análisis riguroso de los datos recolectados, se obtuvo resultados significativos que no solo reflejan la situación actual del turismo cultural, sino que también orientan el desarrollo de un direccionamiento estratégico sólido. Este enfoque permite mejorar la experiencia del visitante, optimizar los procesos internos y potenciar el talento humano en el sector, asegurando un crecimiento sostenible y atractivo en el ámbito cultural.

3.1. Encuestas del turismo cultural en Barranquilla

Los indicadores de la Tabla 1, señalan que los altos costos y la falta de accesibilidad a los eventos y sitios culturales son barreras clave que los turistas perciben en Barranquilla. Esto sugiere una necesidad urgente de mejorar

la accesibilidad y el control de precios para incrementar el atractivo turístico. Como también, el aumento del conocimiento sobre los sitios culturales son las principales áreas para innovar en la oferta turística de Barranquilla; mejorar en estos aspectos puede aumentar el valor percibido por los turistas y contribuir a una experiencia más positiva.

Tabla 1
Encuesta sobre turismo cultural en Barranquilla: Nivel de Importancia del consolidado de Cliente

Indicadores	Consolidado Cliente				Total	Ponderado
	Nivel de Importancia					
	1	2	3	4		
Falta de accesibilidad a los sitios culturales	13 (20%)	10 (15%)	18 (28%)	9 (14%)	50	2,46
Falta de control en precios ofertados al turista	10 (15%)	11 (17%)	11 (17%)	18 (28%)	50	2,74
Falta de conocimiento acerca de los sitios culturales por parte de los habitantes de la región	13 (20%)	10 (15%)	21 (32%)	15 (24%)	59	2,64
Elevados precios para acceder a los eventos culturales	22 (34%)	19 (29%)	8 (12%)	11 (17%)	60	2,13
Políticas de impuestos para los turistas	7 (11%)	15 (24%)	7 (11%)	12 (17%)	41	2,59
P-valor	65	65	65	65		

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Los datos ponderados en la Tabla 2, exponen que los precios altos de las artesanías y eventos culturales son los aspectos que más afectan la percepción financiera de los turistas. Se sugiere revisar la estrategia de precios para alinearla con las expectativas y el valor percibido por los visitantes. Los festivales

gastronómicos y los eventos musicales son áreas clave para la innovación en términos financieros, con un enfoque en atraer más turistas y mejorar la percepción de valor. Las artesanías de alto precio, aunque menos relevantes, siguen siendo una oportunidad de mejora si se gestionan adecuadamente.

Tabla 2
Encuesta sobre turismo cultural en Barranquilla: Nivel de Importancia del consolidado Financiero

Indicadores	Consolidado Financiero				Total	Ponderado
	Nivel de Importancia					
	1	2	3	4		
Festivales gastronómicos	10 (15%)	9 (14%)	16 (25%)	16 (25%)	51	2,75
Eventos musicales y de danza	11 (17%)	24 (37%)	20 (31%)	13 (20%)	68	2,51
Artesanías de alto precio	30 (46%)	11 (17%)	5 (8%)	7 (10%)	53	1,79

Cont... Tabla 2

Festividades típicas	9 (14%)	12 (18%)	14 (21%)	13 (20%)	48	2,65
Sitios culturales	5 (8%)	9 (14%)	10 (15%)	16 (25%)	40	2,93
Total	65	65	65	65		

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Se evidencia en la Tabla 3, la falta de capacitación en las áreas de artesanías, eventos musicales y festivales gastronómicos, afectando negativamente la percepción de los turistas. Es importante mejorar las competencias del talento humano para elevar la calidad de la oferta cultural y turística. Los eventos musicales y de danza, son los que

más potencial presentan para generar valor mediante la innovación en el talento humano. Es fundamental mejorar la capacitación en estos eventos para aumentar el atractivo turístico. Los sitios culturales y festivales gastronómicos, también son áreas clave para mejorar el desarrollo de habilidades.

Tabla 3

Encuesta sobre turismo cultural en Barranquilla: Nivel de Importancia del consolidado de Talento Humano

Indicadores	Consolidado Talento Humano				Total	Ponderado
	Nivel de Importancia					
	1	2	3	4		
Festivales gastronómicos	13 (20%)	19 (29%)	16 (25%)	12 (18%)	60	2,45
Eventos musicales y de danza	16 (25%)	12 (18%)	14 (21%)	20 (32%)	62	2,61
Artesanías de alto precio	16 (25%)	11 (16%)	7 (11%)	9 (14%)	43	2,21
Festividades típicas	9 (14%)	14 (21%)	11 (16%)	12 (18%)	46	2,57
Sitios culturales	11 (16%)	9 (16%)	17 (27%)	12 (18%)	49	2,61
Total	65	65	65	65		

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La Tabla 4, indica qué sitios culturales y las festividades típicas requieren mejoras en su gestión interna para optimizar su oferta. Los festivales gastronómicos y las artesanías, también son áreas clave que necesitan optimización para mejorar la experiencia

turística. Al tener en cuenta, las áreas con mayor potencial para innovar en términos de procesos, mejorará su eficiencia y atractivo. Los eventos musicales también presentan una oportunidad clave para optimizar su gestión.

Tabla 4

Encuesta sobre turismo cultural en Barranquilla: Nivel de Importancia del consolidado de Proceso

Indicadores	Consolidado Proceso				Total	Ponderado
	Nivel de Importancia					
	1	2	3	4		
Festivales gastronómicos	12 (18%)	10 (15%)	11 (16%)	22 (34%)	55	2,78
Eventos musicales y de danza	11 (16%)	18 (28%)	15 (23%)	15 (23%)	59	2,58

Cont... Tabla 4

Artesanías de alto precio	12 (18%)	12 (18%)	13 (20%)	6 (9%)	43	2,30
Festividades típicas	13 (20%)	11 (16%)	8 (12%)	16 (25%)	48	2,56
Sitios culturales	17 (28%)	14 (23%)	18 (29%)	6 (9%)	55	2,24
Total	65	65	65	65		

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La Tabla 5, presenta que las artesanías, los eventos musicales y de danza, requieren una reestructuración significativa para mejorar su valor educativo. Las festividades típicas y los festivales gastronómicos, también necesitan ajustes en su enfoque educativo. Sin embargo, las festividades típicas y los sitios culturales tienen el mayor potencial para generar valor mediante

la innovación en términos de aprendizaje y desarrollo, lo que sugiere que deben ser una prioridad para mejorar la oferta educativa de Barranquilla. Los eventos musicales y los festivales gastronómicos, también presentan oportunidades clave para enriquecer la experiencia cultural; mientras que las artesanías tienen menos relevancia en esta área.

Tabla 5
Encuesta sobre turismo cultural en Barranquilla: Nivel de Importancia del consolidado de Aprendizaje y Desarrollo

Indicadores	Consolidado Aprendizaje y Desarrollo				Total	Ponderado
	Nivel de Importancia					
	1	2	3	4		
Festivales gastronómicos	9 (16%)	19 (29%)	9 (16%)	11 (17%)	48	2,46
Eventos musicales y de danza	15 (23%)	10 (15%)	22 (35%)	12 (18%)	59	2,53
Artesanías de alto precio	26 (40%)	25 (38%)	6 (6%)	7 (11%)	64	1,91
Festividades típicas	10 (15%)	2 (3%)	18 (28%)	19 (29%)	49	2,94
Sitios culturales	5 (6%)	9 (15%)	10 (15%)	16 (25%)	40	2,93
Total	65	65	65	65		

Fuente: Elaboración propia, 2024.

De igual manera, en investigaciones anteriores de uno de los autores, se observa la importancia de lo sensorial o experimental por parte de los turistas, lo cual se considera una interesante apuesta para incrementar el turismo en la ciudad de Barranquilla (Mendoza y Chajin, 2019).

3.2. Análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en los hoteles de Barranquilla

La perspectiva financiera en la Tabla

6, se centra en mejorar la rentabilidad y la diversificación de los ingresos; para alcanzar este objetivo, se establecen varios indicadores clave. La diversificación de fuentes de ingresos (4,00) fomenta la creación de nuevas líneas de ingresos, el EBITDA (2,41) maximiza la eficiencia operativa y la rentabilidad para la inversión, como también optimiza la asignación de recursos. Además, el margen de beneficio (2,45) implementa estrategias de control de costes, y la tasa interna de retorno (2,28) evalúa proyectos de inversión de manera más rigurosa.

Tabla 6

Encuesta de los hoteles de 4 y 5 estrellas en Barranquilla: Nivel de Importancia de la Perspectiva Financiera

Indicadores	Perspectiva Financiera				Total	Ponderado
	Nivel de Importancia					
	1	2	3	4		
Tasa Interna de Retorno	17 (42%)	9 (22%)	12 (30%)	9 (22%)	47	2,28
EBITDA	10 (25%)	10 (25%)	15 (37%)	6 (15%)	41	2,41
Margen de beneficio	6 (15%)	5 (13%)	6 (15%)	5 (12%)	22	2,45
Rentabilidad para la inversión	7 (18%)	16 (40%)	7 (18%)	11 (28%)	41	2,69
Diversificación de fuentes de ingresos	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	9 (23%)	9	4,00
Total	40	40	40	40		

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La Perspectiva de Talento Humano en la Tabla 7, tiene como objetivo mejorar la satisfacción y retención del personal, a través de indicadores clave que permiten monitorear y optimizar las estrategias implementadas. Entre estos, la elección de la empresa por la presentación personal (3,16) busca fomentar una cultura de imagen profesional. De igual forma, la tasa de rotación de empleados (2,60)

se centra en diseñar e implementar estrategias para retener el talento. Por su parte, el índice de satisfacción de los empleados (2,31) se mide mediante encuestas periódicas que permiten identificar áreas de mejora y tomar medidas correctoras; asimismo, el coste de la formación de los empleados (2,25) se gestiona optimizando el presupuesto destinado a este fin y evaluando su efectividad.

Tabla 7

Encuesta de los hoteles de 4 y 5 estrellas en Barranquilla: Nivel de Importancia de la Perspectiva de Talento Humano

Indicadores	Perspectiva Talento Humano				Total	Ponderado
	Nivel de Importancia					
	1	2	3	4		
Tasa de rotación de empleados	12 (30%)	17 (43%)	11 (22%)	18 (20%)	58	2,60
Índice de satisfacción por empleado	13 (32%)	9 (23%)	9 (28%)	8 (45%)	39	2,31
Costo de capacitación de empleados	14 (35%)	13 (32%)	9 (22%)	8 (20%)	44	2,25
Elección de la empresa por la presentación personal de sus empleados	1(3%)	1 (2%)	11 (28%)	6 (15%)	19	3,16
Total	40	40	40	40		

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo en la Tabla 8, se enfoca en mejorar la formación y la innovación en el personal,

con el propósito de contar con colaboradores cualificados; mediante la aplicación de indicadores clave como, la introducción de

nuevos métodos de innovación (3,13) centrado en fomentar un ambiente de creatividad y adaptación. Además, el impacto de la formación en el rendimiento laboral (2,60) enfocado en evaluar la efectividad de las capacitaciones; mientras que la eficiencia del programa de capacitación (2,43) busca

optimizar el contenido y la entrega de los programas de formación. De esta manera, se abarca el costo por participante en los programas de desarrollo (2,18), con el objetivo de reducir gastos sin sacrificar la calidad de la capacitación.

Tabla 8
Encuesta de los hoteles de 4 y 5 estrellas en Barranquilla: Nivel de Importancia de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo						
Nivel de Importancia						
Indicadores	1	2	3	4	Total	Ponderado
Costo por participante por programa de desarrollo	20 (50%)	12 (30%)	7 (17%)	11 (27%)	50	2,18
Impacto de la formación en el rendimiento laboral	7 (18%)	15 (37%)	12 (30%)	11 (27%)	45	2,60
Eficiencia del programa de capacitación	10 (25%)	11 (28%)	14 (35%)	7 (19%)	42	2,43
Introducción de nuevos métodos de innovación	3 (7%)	2 (5%)	7 (18%)	11 (27%)	23	3,13
Total	40	40	40	40		

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La perspectiva de procesos en la Tabla 9, se centra en mejorar la eficiencia y sostenibilidad de los procesos con el fin de ofrecer una experiencia óptima al cliente durante su estancia mediante la aplicación de indicadores clave. El índice de productividad (2,64) por proceso, se ha implementado para supervisar y optimizar los procesos con el fin de aumentar la productividad. Asimismo,

el impacto ambiental (2,71) se centra en implementar estrategias para minimizar el impacto ambiental y cumplir la normativa; mientras que el porcentaje de procesos automatizados (2,43) busca fomentar la automatización de procesos para reducir costes y errores (2,38), y así identificar oportunidades de reducción de costes sin afectar a la calidad del servicio.

Tabla 9
Encuesta de los hoteles de 4 y 5 estrellas en Barranquilla: Nivel de Importancia de la Perspectiva de Procesos

Perspectiva Procesos						
Nivel de Importancia						
Indicadores	1	2	3	4	Total	Ponderado
Índice de productividad por proceso	14 (35%)	9 (22%)	15 (38%)	17 (42%)	55	2,64
Porcentaje de procesos automatizados	13 (33%)	19 (48%)	14 (35%)	12 (30%)	58	2,43
Costo de procesos internos	12 (30%)	9 (22%)	11 (27%)	8 (20%)	40	2,38
Impacto ambiental	1 (2%)	3 (8%)	0 (0%)	3 (8%)	7	2,71
Total	40	40	40	40		

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La perspectiva de clientes en la Tabla 10, se centra en mejorar la satisfacción y lealtad del cliente, con el objeto de mejorar la relación a largo plazo. Para alcanzar esto, se establecen varios indicadores clave. La tasa de retención de clientes (2,64) se enfoca en implementar estrategias que estimule la fidelidad; el índice de satisfacción del cliente (2,71) se emplea para monitorear y

mejorar la experiencia del cliente; mientras que el porcentaje de quejas o reclamos (2,43), explora el reducir mediante la mejora continua en el servicio; además, el tiempo de respuesta al cliente (2,37) necesita optimizarse para garantizar una atención más rápida, y se impulsa la frecuencia de uso del servicio (2,38) para incentivar a los clientes a utilizarlo de manera regular.

Tabla 10
Encuesta de los hoteles de 4 y 5 estrellas en Barranquilla: Nivel de Importancia de la Perspectiva Clientes

Indicadores	Perspectiva Clientes				Total	Ponderado
	1	2	3	4		
Tasa de retención de clientes	10 (25%)	6 (15%)	7 (17%)	12 (31%)	55	2,64
Porcentaje de quejas o reclamos	5 (13%)	7 (18%)	6 (15%)	7 (17%)	58	2,43
Frecuencia de uso del servicio	10 (25%)	11 (28%)	7 (17%)	7 (17%)	40	2,38
Índice de satisfacción del cliente	8 (20%)	9 (22%)	16 (41%)	8 (20%)	7	2,71
Tiempo de respuesta al cliente	7 (17%)	7 (17%)	4 (10%)	6 (15%)	24	2,37
Total	40	40	40	40		

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Además de lo anteriormente expuesto, es interesante observar que resultados similares con respecto al servicio al cliente se observan en publicaciones anteriores, con investigaciones relacionadas con la aplicación del océano azul al turismo del Departamento del Atlántico, Colombia (Mendoza y Chajin, 2019). Es necesario, por tanto, incrementar esfuerzos para el mejoramiento del servicio al cliente en este sector y en otros sectores de la ciudad.

Al combinar los puntos fuertes de ambas teorías del cuadro de mando integral y el océano azul, demuestra la complementariedad de estas teorías reflejado desde su aplicación, se presenta un modelo mixto que potencia la gestión estratégica al integrar la medición de indicadores enmarcado en generar valor, para los establecimientos que ejercen la prestación de sus servicios en el sector turístico.

Por lo tanto, al implementar las herramientas acordadas permitirá balancear las opciones de los negocios a la vez que

evalúa innovaciones disruptivas, mediante los indicadores del CMI, permite analizar los aspectos clave en las operaciones de los hoteles del sector turístico de la ciudad de Barranquilla. Carvajal et al. (2022), afirman que “las aplicaciones del CMI para responder a temáticas específicas, representan respuestas gerenciales de las organizaciones que deben ser difundidas y adoptadas por las grandes empresas para avanzar hacia la solución de problemas” (p. 252).

Por consiguiente, la acogida del CMI no solo facilita la evaluación de indicadores clave, sino además impulsa la capacidad de identificar oportunidades de mejora y adaptación al entorno competitivo; Lalaleo y Martínez (2023), señalan que una adecuada aplicación del BSC conduce al mejoramiento de la organización, lo cual “está estrechamente relacionado con el rendimiento de los empleados, que puede medirse a través de su productividad, reflejando de esta manera el rendimiento general de la organización”

(Alsheikh et al., 2018, p. 490). Esto resulta significativo en el sector hotelero de Barranquilla, donde la integración de la herramienta permite la optimización de recursos, mejora de la experiencia del cliente y el fortalecimiento frente a la competitividad regional.

En este contexto, al integrar los principios del océano azul, enfocados en la creación de valor a través de propuestas únicas “se considera la creación de un nuevo espacio de mercado no disputado por la organización dada la creación de una mayor satisfacción del cliente y la mejora de la rentabilidad a través de la cuota de mercado” (Rahman y Choudhury, 2019, p. 103), lo que resulta relevante para el diseño de experiencias a nuevos clientes y el fortalecimiento de la posición en el sector turístico. Al combinar estos principios los hoteles pueden identificar áreas clave para innovar y desarrollar estrategia que satisfagan las necesidades de los visitantes.

Conclusiones

Considerando el progresivo aumento de la competitividad y demandas del sector turístico, disponer de herramientas efectivas de gestión resulta esencial. Implementar un Cuadro de Mando Integral que integre estos indicadores permitirá a los hoteles tomar decisiones informadas para mejorar el servicio al cliente, lo que a su vez impulsará el crecimiento y la sostenibilidad en el sector turístico.

La perspectiva de aprendizaje y desarrollo se establece como la causa raíz, subrayando su importancia en la formación y el crecimiento del personal, así como en la innovación de los procesos. A partir de esta base, la perspectiva de talento humano se convierte en el siguiente eslabón crítico, puesto que el desarrollo del capital humano es fundamental para implementar eficazmente las estrategias organizativas.

En consecuencia, la mejora en la perspectiva de procesos se deriva de la inversión en aprendizaje y desarrollo, lo que

optimiza la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido. Esta optimización, a su vez, impacta positivamente en la perspectiva de clientes, mejorando su satisfacción y lealtad. Finalmente, todos estos factores convergen en la perspectiva financiera, donde se evidencian resultados tangibles en términos de rentabilidad y crecimiento sostenible.

La identificación de indicadores por grado de importancia refuerza esta estructura jerárquica, destacando que los indicadores de aprendizaje y desarrollo, así como los de talento humano, son fundamentales para la consecución de los objetivos financieros de la organización. Al integrar estos hallazgos en un CMI, los hoteles podrán establecer un marco de referencia sólido para la toma de decisiones estratégicas, garantizando un enfoque holístico que contemple todas las áreas críticas para el éxito a largo plazo.

El aporte de este estudio, mediante el cruce de las macrovariables de la Matriz RICE (reducir, incrementar, crear y eliminar), la estrategia del Océano Azul y las perspectivas del *Balanced Scorecard*, permitirá la construcción y aplicación de un nuevo modelo de Cuadro de Mando Integral. Este modelo se fundamentará en la innovación y en la participación activa de los miembros de la organización, aplicándose inicialmente al sector cultural de Barranquilla en Colombia. No obstante, posteriormente podría extenderse a otros sectores, además del turismo, como el sector salud, comercial o industrial, así como a empresas de distintas regiones del mundo.

Referencia bibliografía

- Alcaldía de Barranquilla (22 de febrero de 2023). Barranquilla recibió 668.000 visitantes durante el Carnaval. *Alcaldía de Barranquilla*. <https://www.barranquilla.gov.co/mi-barranquilla/barranquilla-recibio-668-000-visitantes-durante-el-carnaval>.
- Alsheikh, G. A. A., Halim, M. S. B. A., Alremawi, M. S. A., y Tambi, A.

- M. B. A. (2018). The mediating role of organizational culture on the relationship between employee performance and antecedents in the Hotel sector. *Journal of Reviews on Global Economics*, 6, 489-497. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2017.06.49>
- Antunes, A. L., Cardoso, E., y Barateiro, J. (2024). The balanced scorecard ontology: A semantic approach to enhance strategy management. *IEEE Engineering Management Review*, 1-15. <https://doi.org/10.1109/EMR.2024.3439880>
- Argüello, E., y Quesada, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: Una revisión de literatura. *Revista de Ciencias Económicas*, 33(2), 79-120. <https://doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227>
- Arumugam, A., Nakkeeran, S., y Subramaniam, R. (2023). Exploring the factors influencing heritage tourism development: A model development. *Sustainability*, 15(15), 11986. <https://doi.org/10.3390/su151511986>
- Awladthani, F. S., Porkodi, S., Saranya, R., y Pandurengan, V. (2023). A systematic literature review of the adoption of a blue ocean strategy by small and medium enterprises for sustainable growth. *Journal of Sustainability Science and Management*, 18(2), 197-230. <http://doi.org/10.46754/jssm.2023.02.014>
- Bisbe, J., y Barrubés, J. (2012). El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, 65(10), 919-927. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2012.05.014>
- Caldevilla, D., García, E., y Barrientos, A. (2019). La importancia del turismo cultural como medio de dignificación del turista y de la industria. *Mediaciones Sociales*, 18, 59-69. <https://dx.doi.org/10.5209/meso.65117>
- Carvajal, G. V., Chávez, A. C., Nogueira, D., y Almeida, E. V. (2021). Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 5(1), 113-134. <https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.164>
- Carvajal, G. V., Chávez, A. C., Velásquez, M. L., y Nogueira, D. (2022). Cuadro de Mando Integral: Una mirada desde su evolución. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 244-256. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17>
- Chan, W., y Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un Nuevo Mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Grupo Editorial Norma.
- Christodoulou, I., y Langley, P. A. (2019). A gaming simulation approach to understanding blue ocean strategy development as a transition from traditional competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 28(8), 727-752. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1597916>
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., y Djakovic, I. (2020). The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs. *Sustainability*, 12(8), 3221. <https://doi.org/10.3390/su12083221>
- Espeso-Molinero, P. (2019). Tendencias del turismo cultural. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(6), 1101-1112. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.076>
- Fan, X., y Zhang, J. (2024). Analysis of

- influential factors of tourism culture development under the orientation of territorial tourism. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1-17. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-3071>
- Fernández, M. D. L. C. (2021). *Desarrollo de un modelo de negocio innovador mediante una estrategia de océano azul aplicada al MBA de la Universidad Politécnica de Valencia* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Valencia].
- Gallo, P., Dobrovič, J., Čabinová, V., Pártlová, P., Straková, J., y Mihalčová, B. (2021). Increasing the efficiency of enterprises in tourism sector using innovative management methods and tools. *Social Sciences*, 10(4), 132. <https://doi.org/10.3390/socsci10040132>
- García, E. A., León, F., Carrasco, Y. L., y Cabanillas, S. I. (2021). Cuadro de mando integral y calidad de vida urbana: Estrategias para el desarrollo local. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-5), 246-255. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38160>
- Gosling, C. J., Solanes, A., Fusar-Poli, P., y Raduà, J. (2023). metaumbrella: the first comprehensive suite to perform data analysis in umbrella reviews with stratification of the evidence. *BMJ Mental Health*, 26(1), 1-8. <https://doi.org/10.1136/bmjment-2022-300534>
- Hristov, I., Chirico, A., y Appolloni, A. (2019). Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119. <https://doi.org/10.3390/su11072119>
- Kovačić, S., Cimbajević, M., Pavluković, V., y Jovanović, S. (2024). Exploring tourism competitiveness in developing economies: Residents' perspective. *Discover Sustainability*, 5(1), 201. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00416-x>
- Lalaleo, F., y Martínez, A. (2023). Evaluation of the effectiveness of strategies under the perspectives of the Balanced ScoreCard. *Data and Metadata*, 2, 106. <https://doi.org/10.56294/dm2023106>
- Loor, G. M., Espinoza, M. Y., y Mejía, L. M. (2021). Balanced Score Card para gestionar estrategias de marketing en el sector comercial de Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 334-350. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36773>
- McPhail, R., Herington, C., y Guilding, C. (2008). Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 623-631. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.06.004>
- Mendoza, L., y Chajín, M. (2019). *Potencialidades de desarrollo turístico del departamento del Atlántico*. Ediciones Corporación Universidad Libre Barranquilla. <https://doi.org/10.18041/978-958-9145-74-6>
- Mesut, S. (2021). Blue economy and blue Ocean strategy. *Journal of Ecology and Natural Resources*, 5(4), 000263. <https://doi.org/10.23880/jenr-16000263>
- Murillo, L. M. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (98), 153-188. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.13368>
- Niven, P. R. (2005). *Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance*. Wiley.
- Pelegrín, L. (2022). Rediseño de la oferta de productos turísticos de naturaleza:

- Región Costa Sur Central de Cuba. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-5), 376-389. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38171>
- Pescaroli, G., Velazquez, O., Alcántara-Ayala, I., Galasso, C., Kostkova, P., y Alexander, D. (2020). A likert scale-based model for benchmarking operational capacity, organizational resilience, and disaster risk reduction. *International Journal of Disaster Risk Science*, 11, 404-409. <https://doi.org/10.1007/s13753-020-00276-9>
- Rahman, M. H., y Choudhury, S. (2019). The influence of blue ocean strategy on organizational performance. *Global Disclosure of Economics and Business*, 8(2), 91-104. <https://doi.org/10.18034/gdeb.v8i2.101>
- Retolaza, J. L., Torres, J., y San-José, L. (2012). El cuadro de mando integral en las Entidades No Lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 89-106. https://accid.org/wp-content/uploads/2020/08/El_cuadro_de_mando_integral_en_las_Entidades_No_Lucrativas-1.pdf
- Sadiq, S., Amjad, M. S., Rafique, M. Z., Hussain, S., Yasmeen, U., y Khan, M. A. (2020). An integrated framework for lean manufacturing in relation with blue ocean manufacturing - A case study. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123790. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123790>
- Salamanca, E. J., Uribe, C. A., y Mendoza, L. M. (2021). ¿Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna? *Dictamen Libre*, (20), 107-120. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.20.2895>
- Sánchez, J. M., Vélez, M. L., y Araújo, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 37-47. <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Santana, A. (2008). El turismo cultural. ¿Un negocio responsable? *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 17(4), 294-318.
- Toselli, C. (2006). Algunas reflexiones sobre el turismo cultural. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 4(2), 175-182. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2006.04.012>