



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

**INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD
Y AUDITORIA**

TÍTULO:

La Gestión de costos hoteleros y su impacto en la rentabilidad del hotel Wyndham en la
ciudad de Manta del año 2023

AUTORA: Doris Camila Alarcón Bello

TUTOR: Ing. Carmen E. Gutiérrez Zambrano, Mg

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio.

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta – Manabí - Ecuador

Diciembre, 2024

 Uleam <small>UNIVERSIDAD LAICA</small> <small>ELOY ALFARO DE MANABÍ</small>	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Doris Camila Alarcón Bello, legalmente matriculada en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2024-2025-2, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **“Gestión de costos hoteleros y su impacto en la rentabilidad del hotel Wyndham en la ciudad de Manta del año 2023.”**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 20 de diciembre de 2024.

Lo certifico,

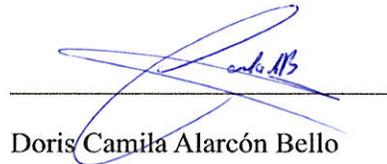

Mg. Carmen E. Gutiérrez Zambrano
Docente Tutora
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, Doris Camila Alarcón Bello; declaro libre y voluntariamente que el presente tema de investigación: **“LA GESTIÓN DE COSTOS HOTELEROS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DEL HOTEL WYNDHAM EN LA CIUDAD DE MANTA DEL AÑO 2023”** Es original, autentico y personal. En tal virtud que si el contenido para los efectos legales y académico que se desmembran el presente trabajo final de titulación es y será de mi exclusiva responsabilidad legal y academica.

Contando con una investigación integra de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, de la Carrera de licenciatura en Contabilidad y Auditoria.

Atentamente,



Doris Camila Alarcón Bello

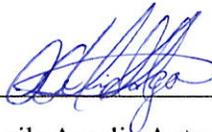
C.I No, 1316558269

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por la Srta. Doris Camila Alarcón Bello de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”.

Con el tema: **“LA GESTIÓN DE COSTOS HOTELEROS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DEL HOTEL WYNDHAM EN LA CIUDAD DE MANTA DEL AÑO 2023”**

Para constancia firma:



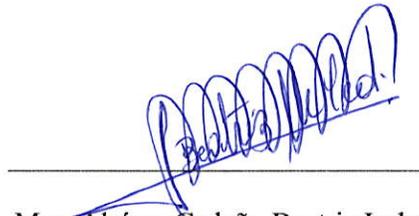
Ing. Hidalgo Ávila Argelio Antonio, Mg

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Mgs. Duarte Valencia Cristhian Darío

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Mgs. Alcívar Cedeño Beatriz Isabel

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Este trabajo es para todas esas personas quienes han sido mi fortaleza y mi guía en este camino.

A Dios, por cuidarme y protegerme bajo su manto, y siempre hacerme sentir acompañada y llena de fe.

A mi familia, por su amor incondicional desde el primer momento, por enseñarme a ser fuerte y no rendirme y a encontrar el camino correcto

A mis amigos, que me han escuchado y levantado en momentos de angustia, y que llenaron este recorrido de risas y recuerdos inolvidables.

Este logro no sería posible sin ustedes. Con todo mi cariño y gratitud, les dedico estas páginas,

AGRADECIMIENTO

Profundamente a Dios, por ser mi pilar en todo momento, por permitirme llegar hasta aquí y rodearme de personas tan valiosas. Gracias por protegerme en cada paso de este camino y brindarme la fuerza necesaria para superar los desafíos.

A mi tutora, la Ing Carmen Gutiérrez, por su apoyo incondicional por ser una docente llena de luz y sabiduría, y por guiarme con paciencia y dedicación en este trabajo, ayudándome a dar lo mejor de mi

A mi familia, en especial mi madre, Doris y a mi hermano Daniel, quienes han sido mi mayor fortaleza. Gracias por su paciencia infinita, por el amor más grande que podría recibir y por recordarme siempre que lo que soy es gracias a ustedes. Su cuidado y protección han sido el refugio de mi corazón en cada etapa de mi vida.

A mis amistades inigualables, esas amistades que se han convertido en familia, que han dejado huellas imborrables y que han contribuido a la culminación de este proyecto.

A cada uno le extiendo mi más sincero agradecimiento

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	4
1. MARCO TEÓRICO	4
1.1. Fundamentación Teórica.....	4
1.1.1. Variable Independiente: Gestión de costos hoteleros.	4
1.1.1.1. Gestión de costos.	4
1.1.1.2. Características de los costos desde el sector hotelero.....	4
1.1.1.3. Clasificación de los costos hoteleros.	6
1.1.1.4. Estrategias de gestión de costos	8
1.1.1.4.1. Métodos de control y reducción de costos.	9
1.1.1.4.2. Tecnologías y herramientas para la optimización de costos en la gestión hotelera.....	10
1.1.1.4.3. El papel del presupuesto en la gestión de costos hoteleros.	10
1.1.1.5. Análisis de los principales costos en la gestión hotelera	11
1.1.1.5.1. Costos operativos.....	12
1.1.1.5.2. Costos laborales.....	12
1.1.1.5.3. Costos de mantenimiento e inversión en infraestructura.....	13

1.1.1.5.4. Costos de comercialización y distribución	13
1.1.2. Variable dependiente: Rentabilidad en el sector hotelero.....	13
1.1.2.1. Rentabilidad.....	13
1.1.2.1.1. Principales indicadores de rentabilidad	14
1.1.2.1.2. Factores que afectan la rentabilidad en los hoteles.....	16
1.1.2.1.3. La relación entre costos y precios: análisis del punto de equilibrio	17
1.1.2.2. Impacto de la gestión de costos en la rentabilidad	18
1.1.2.2.1. Relación directa entre costos y rentabilidad	18
1.1.2.2.2. Estrategias de reducción de costos sin sacrificar la calidad del servicio	19
1.1.2.2.3. Gestión de costos en épocas de crisis	20
1.2. Antecedentes Investigativos	21
1.3. Marco Legal.....	24
CAPITULO II.....	27
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	27
2.1. Metodología.....	27
2.1.1. Modalidad de la investigación	27
2.1.2. Tipo de investigación.....	27
2.1.3. Población y muestra.....	30
2.2. Técnicas e instrumentos.....	31
2.3. Información de la empresa	32
2.4. Resultados.....	36
2.4.1. Resultado de la Encuesta al Personal del Hotel.....	36
2.4.2. Resultados de las entrevistas aplicadas	51
2.4.3. Resultado del Check List	52
2.4.4. Estado de Situación Financiera 2023-2022	54

2.4.5. Estado de Resultados Integral 2023-2022	55
2.6.5. Análisis FODA	59
2.6.6. Triangulación de la investigación	61
CAPITULO III	63
3. DISEÑO DE LA PROPUESTA	63
3.1. Título.....	63
3.2. Objetivos.....	63
3.2.1. Objetivo general	63
3.2.2. Objetivos específicos.....	63
3.3. Justificación	63
3.4. Fundamentación de la propuesta	64
3.5. Descripción de la propuesta.....	65
3.6. Factibilidad de la propuesta	66
3.6.1. Factibilidad económica – financiera.....	66
3.6.2. Factibilidad tecnológica.....	66
3.6.3. Factibilidad humana	66
3.6.4. Factibilidad organizacional.....	66
3.7. Plan de Acción	67
3.8. Plan estratégico integral para optimizar la gestión de costos y mejorar la rentabilidad del hotel Wyndham en la ciudad de Manta.....	69
Conclusiones.....	79
Recomendaciones	80
Referencias Bibliográficas.....	81
Anexos.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de los Costos de Servicios	5
Tabla 2. Clasificación de los costos hoteleros	7
Tabla 3. Población	30
Tabla 4. Nivel de conocimiento.....	36
Tabla 5. Frecuencia que se revisan y actualizan los costos operativos.....	37
Tabla 6. Métodos de gestión de costos	38
Tabla 7. Precios de los servicios ofrecidos por el hotel alineados con los costos operativos y de mercado.....	39
Tabla 8. Efectividad actual de la gestión de costos	40
Tabla 9. Área del hotel que representa el mayor desafío en la gestión de costos.....	41
Tabla 10. Impacto de los costos operativos en la rentabilidad del hotel	42
Tabla 11. Costos actuales en relación con los ingresos	43
Tabla 12. Frecuencia que se realiza un análisis de rentabilidad en función de los costos...	44
Tabla 13. Herramientas de software utilizadas para la gestión de costos en el hotel	45
Tabla 14. Implementación de un nuevo sistema de gestión de costos.....	46
Tabla 15. Gestión de costos para aumentar la rentabilidad del hotel	47
Tabla 16. Optimización de la gestión de costos para mejorar la rentabilidad del hotel	48
Tabla 17. Área que debería recibir más atención para mejorar la rentabilidad del hotel	49
Tabla 18. Implementación de mejoras en la gestión de costos	50
Tabla 19. Resultado del Check List.....	52
Tabla 20. Estados de situación financiera de 2023 y 2022.....	54
Tabla 21. Estados de resultado integral de 2023 y 2022	55
Tabla 22. Rentabilidad Neta del Activo 2022-2023	56
Tabla 23. Margen Bruto 2022-2023.....	57
Tabla 24. Margen Operacional 2022-2023	57

Tabla 25. Rentabilidad Neta de Ventas 2022-2023.....	58
Tabla 26. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 2022-2023	58
Tabla 27. Rentabilidad Financiera 2022-2023.....	59
Tabla 28. Análisis FODA.....	59
Tabla 29. Plan de Acción	67
Tabla 30. Implementación del sistema ERP	70
Tabla 31. Implementación del sistema de evaluación	73
Tabla 32. Implementación de programas de ahorro energético y uso eficiente de insumos	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama Estructural	35
Gráfico 2. Nivel de conocimiento.....	36
Gráfico 3. Frecuencia que se revisan y actualizan los costos operativos	37
Gráfico 4. Métodos de gestión de costos.....	38
Gráfico 5. Precios de los servicios ofrecidos por el hotel alineados con los costos operativos y de mercado	39
Gráfico 6. Efectividad actual de la gestión de costos	40
Gráfico 7. Área del hotel que representa el mayor desafío en la gestión de costos	41
Gráfico 8. Impacto de los costos operativos en la rentabilidad del hotel	42
Gráfico 9. Costos actuales en relación con los ingresos.....	43
Gráfico 10. Frecuencia que se realiza un análisis de rentabilidad en función de los costos.....	44
Gráfico 11. Herramientas de software utilizadas para la gestión de costos en el hotel	45
Gráfico 12. Implementación de un nuevo sistema de gestión de costos	46
Gráfico 13. Gestión de costos para aumentar la rentabilidad del hotel	47
Gráfico 14. Optimización de la gestión de costos para mejorar la rentabilidad del hotel ...	48
Gráfico 15. Área que debería recibir más atención para mejorar la rentabilidad del hotel ..	49
Gráfico 16. Implementación de mejoras en la gestión de costos.....	50
Gráfico 17. Estrategia de Implementación de ERP	71
Gráfico 18. Implementación del sistema de evaluación de desempeño	74
Gráfico 19. Implementación de programas de ahorro energético.....	77

SÍNTESIS

El presente estudio tiene como objetivo general analizar la gestión de costos hoteleros y su impacto en la rentabilidad del Hotel Wyndham en la ciudad de Manta durante el año 2023, en cuanto a la metodología empleada se estableció bajo un enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas mediante encuestas, entrevistas, check list y análisis de los estados de situación financiera y resultados integrales de los años 2022 y 2023, estableciendo los indicadores de rentabilidad, dirigidas al personal del hotel, este diseño permitió identificar variaciones significativas en los costos y ganancias, contextualizadas con una revisión bibliográfica sobre gestión de costos y rentabilidad; los resultados destacan que el hotel enfrenta desafíos económicos, reflejados en indicadores clave como la rentabilidad neta del activo y la rentabilidad financiera, que presentan tendencias negativas, sin embargo, los indicadores de margen bruto y margen operativo evidencian mejoras en la eficiencia, sugiriendo un potencial para optimizar costos y mejorar el desempeño financiero; las conclusiones muestran que la gestión de costos del Hotel Wyndham tiene áreas críticas de mejora, especialmente en energía y mantenimiento, que impactan directamente la rentabilidad, teniendo problemas en la gestión en cuanto a la eficiencia en el uso de los recursos disponibles, optimizando procesos operativos y costos directos e indirectos, que para revertir tendencias desfavorables, fortalecer la sostenibilidad y competitividad del hotel en el largo plazo es importante establecer la propuesta que conlleva a la implementación de un plan estratégico integral para optimizar la gestión de costos y mejorar la rentabilidad del hotel.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión de costos y su influencia en la rentabilidad se ha convertido en un desafío crítico para la industria hotelera a nivel mundial, donde refiere Alrawadieh et al. (2021), que debido a la creciente competitividad y la necesidad de adaptación frente a factores externos volátiles en diversos países en desarrollo, los mercados turísticos, las fluctuaciones en la demanda, y los cambios en las políticas gubernamentales, junto con las presiones económicas globales, exigen una gestión de costos eficiente para asegurar la supervivencia y rentabilidad de los hoteles.

Concurrentemente Campos et al. (2022), afirma que la gestión de costos en este contexto involucra no solo la contención de gastos, sino una asignación precisa y estratégica de los mismos a diversas áreas de operación, lo que permite a los hoteles ajustar sus precios, mantener márgenes de ganancia saludables y ser competitivos en un mercado global, considerando la incapacidad de asignar correctamente los costos puede llevar a la pérdida de control sobre los recursos financieros, impidiendo que los hoteles obtengan una visión clara de cuánto cuesta producir y ofrecer sus servicios, afectando directamente la rentabilidad

Por otro lado, O'Brien (2019), establece que la rentabilidad está influenciada no solo por la reducción de costos, sino también por la capacidad del hotel de generar ingresos en un entorno cada vez más exigente y competitivo, debido a que varios hoteles tienden a mantener una incorrecta asignación y gestión de costos, lo que genera que hoteles no logren mantener márgenes de beneficio sostenibles, además de no adaptarse a las tendencias del mercado y responder a las fluctuaciones de la demanda turística, esto se establece debido a una gestión ineficiente, de tal modo que no podrá responder adecuadamente a las demandas del mercado y corre el riesgo de ver comprometida su rentabilidad.

En Ecuador, la industria hotelera ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por la apertura de las fronteras hoteleras y la globalización económica. Sin embargo, el país también ha enfrentado desafíos complejos que han motivado a las empresas a volverse cada vez más competitivas. Según el periódico (Primicias, 2023) "Empresarios nacionales y extranjeros han pausado sus inversiones en el sector turístico de Ecuador debido al aumento de los niveles de inseguridad", establece que existe la necesidad de mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad se ha vuelto imperativa

para enfrentar las condiciones del entorno actual, resaltando la importancia de analizar la situación financiera de este sector.

La actividad turística es considerada como una de las principales fuentes de ingresos en la ciudad de Manta, donde su práctica tiene alta demanda de visitantes nacionales y extranjeros. Manta es una ciudad turísticamente atractiva, por sus magníficas playas. Esto se ve reflejado en el desarrollo y el aumento representativo que ha experimentado la industria; actualmente hay muchos negocios que prestan servicios de alojamiento, como lo es el Hotel Wyndham, quien abrió las puertas al público en mayo del 2017, y desde entonces ha logrado posicionar su hotel como uno de los mejores de la costa ecuatoriana, por su infraestructura moderna. Sin embargo, la combinación de ofrecer productos y servicios similares a la competencia y enfrentar costos elevados genera una problemática significativa en la rentabilidad del hotel.

Se logra establecer objeto de estudio basado en la gestión de costos hoteleros en el Hotel Wyndham; a su vez el campo de estudio se presenta mediante la determinación de la rentabilidad del Hotel Wyndham en la ciudad de Manta.

En cuanto al objetivo general del estudio es “Analizar la gestión de costos hoteleros y su impacto en la rentabilidad del Hotel Wyndham en la ciudad de Manta del año 2023”, y sus objetivos específicos que permiten analizar los enfoques teóricos y metodológicos de la gestión de costos hoteleros y su relación con la rentabilidad del Hotel Wyndham; evaluar la situación actual de la gestión de costos y la rentabilidad en el Hotel Wyndham de Manta, y por último, diseñar una propuesta de mejora para optimizar la gestión de costos y aumentar la rentabilidad del Hotel Wyndham en Manta.

Las variables se dividen en la variable independiente, que se presenta como la gestión de costos hoteleros, donde afirma Casanova et al. (2021), es un proceso fundamental en la administración financiera de una organización, orientado a planificar, controlar y optimizar los recursos financieros relacionados con las actividades empresariales; de igual manera la variable dependiente es la rentabilidad, donde refiere Gaytán (2020), que la rentabilidad se evalúa a través de diversos ratios financieros, como el margen de beneficio neto y el retorno sobre el capital invertido, que proporcionan una visión integral de la eficiencia en la gestión de recursos y la generación de utilidades.

La metodología utilizada en el estudio incluye un enfoque mixto que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas para analizar la gestión de costos y su influencia en la

rentabilidad del Hotel Wyndham en Manta durante el año 2023. Se aplicó un diseño de campo y descriptivo, centrado en la recopilación de datos en el entorno operativo del hotel a través de encuestas y entrevistas dirigidas a su personal administrativo y operativo. También se implementaron métodos bibliográficos para contextualizar el problema y un análisis horizontal de los estados financieros de 2022 y 2023 para identificar variaciones en los rubros de costos y ganancias.

Los instrumentos utilizados fueron encuestas estructuradas, entrevistas a directivos y un Check List para evaluar el cumplimiento de políticas de costos, donde los datos obtenidos serán codificados, tabulados y representados con gráficos, permitiendo así una visión clara y fundamentada de cómo los costos afectan la rentabilidad y estableciendo bases para recomendaciones estratégicas.

Los resultados de la investigación revelan que el Hotel Wyndham enfrenta desafíos económicos y financieros, evidenciados en indicadores clave como la rentabilidad neta del activo, la rentabilidad operativa y la rentabilidad financiera, lo que indica un desempeño subóptimo, no obstante en cuanto a los indicadores de margen bruto y margen operacional muestran mejoras en la eficiencia operativa, lo que sugiere un potencial de optimización, esto permita establecer la propuesta de implementar un sistema ERP y programas de ahorro energético, que se presenta como una solución coherente y estratégica, dado que optimiza la gestión de costos, mejora la eficiencia operativa y aborda la necesidad de una mayor rentabilidad, además, al establecer la factibilidad económica, tecnológica, humana y organizacional demuestra que el hotel cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta, lo que permitirá revertir los resultados desfavorables y generar un impacto positivo en el desempeño general, mejorando la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación Teórica

1.1.1. Variable Independiente: Gestión de costos hoteleros.

1.1.1.1. Gestión de costos.

La gestión de costos según Casanova et al. (2021), es un proceso fundamental en la administración financiera de una organización, orientado a planificar, controlar y optimizar los recursos financieros relacionados con las actividades empresariales, este proceso implica la identificación, acumulación y asignación de costos a productos o servicios con el fin de mejorar la toma de decisiones estratégicas y operativas, la cual permite a las empresas maximizar su rentabilidad al identificar áreas de ineficiencia, reducir gastos innecesarios y optimizar la asignación de recursos.

No obstante según lo expuesto por Melean y Torres (2021), demuestran que la gestión de costos no solo se limita al cálculo y control de gastos, sino que también involucra la implementación de estrategias de mejora continua, como el uso de sistemas de costos basados en actividades (ABC) y la integración de tecnologías de la información para el monitoreo en tiempo real de los costos.

Se puede constatar que lo que expone Casanova et al. (2021) es que la gestión de costos es clave para la optimización financiera, enfocándose en la identificación y asignación de costos para mejorar la toma de decisiones, mientras que Melean y Torres (2021) amplían esta visión, subrayando la importancia de la mejora continua y las tecnologías para adaptar la estructura de costos y aumentar la competitividad empresarial.

1.1.1.2. Características de los costos desde el sector hotelero.

“Los costos de servicio son aquellos gastos que se originan en la provisión de actividades intangibles, destinadas a satisfacer las necesidades de los clientes” (Melean y Torres, 2021). A diferencia de los costos asociados a bienes tangibles, los costos de servicio no resultan en la producción de un bien físico, sino que se reflejan en la calidad y eficacia de las actividades ejecutadas para cumplir con las expectativas del cliente.

En el sector hotelero, estos costos se originan en áreas como la limpieza, atención al cliente, mantenimiento, alimentos y bebidas, y otros servicios diseñados para garantizar una

experiencia positiva al huésped. Según Calatayud et al. (2021), los costos pueden clasificarse en:

Variables: Fluctúan directamente con el nivel de actividad, como la demanda estacional que afecta el costo de limpieza o atención personalizada.

Fijos: Permanecen constantes, independientemente del nivel de ocupación o actividad, como los salarios del personal permanente o los costos de mantenimiento básico.

Directos: Aquellos que se pueden asignar de manera precisa a un producto o servicio, como los costos de un desayuno incluido en la tarifa.

Indirectos: No pueden asociarse directamente a una actividad o servicio específico y se distribuyen entre múltiples áreas, como electricidad y agua.

Además, Arboleda (2019) señala que otra característica fundamental de los costos es su comportamiento a largo plazo, en el que se incluyen los costos escalonados (que cambian al superar ciertos niveles de actividad) y los costos clasificados como relevantes o irrelevantes según su impacto en las decisiones futuras. Esta clasificación permite a los gestores hoteleros identificar y priorizar aquellos costos que afectan directamente la rentabilidad y eficiencia operativa.

La intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y perecibilidad son características clave que distinguen a los costos de servicio en el sector hotelero, junto con una alta dependencia de la mano de obra, donde los salarios representan un porcentaje significativo de los costos operativos.

La siguiente tabla resume estas características, su descripción y el impacto en el sector hotelero:

Tabla 1. *Características de los Costos de Servicios*

Características de los Costos de Servicios	Descripción	Alcance en el Sector Hotelero
Intangibilidad	Relacionados con actividades intangibles que no resultan en bienes físicos.	Incluyen servicios como limpieza, atención al cliente, y mantenimiento, esenciales para la experiencia del huésped.
Heterogeneidad	Varían según la naturaleza y calidad del servicio prestado.	Diferencias según la categoría del hotel (económico vs. lujo) y las expectativas del cliente.

Inseparabilidad	Producidos y consumidos al mismo tiempo, implican interacción directa con el cliente.	Dependen de la interacción entre el personal y el huésped, afectando la percepción del servicio recibido.
Percibilidad	No se pueden almacenar, lo que genera costos no recuperables.	Las habitaciones no vendidas representan una pérdida directa, ya que no pueden guardarse para su uso futuro.
Costos Variables	Fluctúan con la demanda y el nivel de actividad.	En temporada alta, los costos como limpieza y atención aumentan; en temporada baja, se reducen.
Costos Fijos	Permanecen constantes independientemente del nivel de ocupación o actividad.	Incluyen mantenimiento, salarios de personal fijo y amortización de equipos e instalaciones.
Costos Indirectos	No pueden asignarse directamente a una actividad o servicio específico.	Comprenden electricidad, agua y calefacción, que se reparten entre todos los servicios ofrecidos.
Dependencia de la Mano de Obra	Mayormente relacionados con salarios y compensaciones del personal.	Representan una parte importante de los costos, como los salarios del personal de limpieza, recepción y cocina.

Nota. En la presente table se puede evidenciar las características de los costos, alineados al sector hotelero.

Se refleja cómo las características de los costos de servicios impactan la operatividad y gestión en el sector hotelero, donde la intangibilidad y percibilidad son factores clave.

Se logró comprender según lo expuesto por Casanova et al. (2021), quienes destacan la importancia de distinguir entre costos variables y fijos, así como entre costos directos e indirectos, según su asignación a productos o servicios en el sector hotelero, mientras que para Arboleda (2019) amplía el análisis, señalando que los costos también tienen un comportamiento escalonado a largo plazo, y que su relevancia depende de su impacto en futuras decisiones dentro de la organización.

1.1.1.3. Clasificación de los costos hoteleros.

La clasificación de los costos en el sector hotelero es fundamental para una gestión financiera eficaz y se puede realizar en función de diferentes criterios, según Obando y Hastamorir (2021), los costos se dividen en costos fijos y costos variables, los costos fijos son aquellos que no fluctúan con el nivel de ocupación, como los salarios del personal permanente, seguros o alquileres, por otro lado, los costos variables cambian en proporción al nivel de actividad del hotel, como el costo de los suministros de limpieza, alimentos o energía, que aumentan con una mayor ocupación, esta clasificación ayuda a los gestores

hoteleros a identificar cómo los cambios en la demanda afectan los costos operativos y a planificar de manera más efectiva.

Adicionalmente, según Mora y Salgueron (2022), los costos hoteleros pueden clasificarse en costos directos e indirectos, los costos directos son aquellos que se pueden atribuir directamente a un servicio específico, como el costo de los alimentos servidos en un restaurante o los productos de baño en una habitación, en cambio, los costos indirectos, como la electricidad, la calefacción o el mantenimiento de las áreas comunes, se distribuyen entre varios servicios o áreas del hotel.

Esta distinción es esencial para establecer precios competitivos y mejorar la rentabilidad, ya que permite asignar adecuadamente los costos a los servicios que generan ingresos, optimizando la toma de decisiones financieras.

A continuación, se presenta en la tabla 2, la clasificación de los costos hoteleros, con su descripción y propósito:

Tabla 2. *Clasificación de los costos hoteleros*

Clasificación de los Costos Hoteleros	Descripción	Propósito
Costos Fijos	Costos que permanecen constantes independientemente del nivel de ocupación o actividad del hotel.	Permitir una planificación financiera estable, ya que no varían con la actividad operativa. Ejemplo: alquileres, seguros.
Costos Variables	Costos que fluctúan según el nivel de actividad o la demanda del hotel.	Facilitar la adaptación a cambios en la ocupación o demanda, ayudando a controlar los gastos operativos. Ejemplo: suministros, energía.
Costos Directos	Costos que se pueden asignar directamente a un servicio específico dentro del hotel.	Facilitar la asignación precisa de costos a actividades o servicios que generan ingresos. Ejemplo: alimentos, productos de baño.
Costos Indirectos	Costos que no se pueden asignar directamente a un servicio específico, sino que se distribuyen.	Proporcionar una visión integral de los gastos generales del hotel, para una mejor gestión de los recursos. Ejemplo: electricidad, mantenimiento.
Costos Operativos	Costos relacionados directamente con las operaciones diarias del hotel.	Asegurar el funcionamiento eficiente de las actividades diarias y la prestación de servicios. Ejemplo: limpieza, lavandería.
Costos de Mantenimiento	Costos asociados al mantenimiento preventivo y	Mantener las instalaciones y equipos en óptimas condiciones para mejorar la experiencia del

	correctivo de instalaciones y equipos del hotel.	cliente. Ejemplo: reparaciones, renovación de mobiliario.
Costos de Personal	Costos relacionados con los salarios, beneficios y compensaciones del personal del hotel.	Gestionar eficientemente la mano de obra, principal recurso en la operación hotelera. Ejemplo: salarios de recepción, limpieza.
Costos de Marketing	Costos asociados a la promoción y venta de los servicios del hotel.	Atraer clientes y aumentar la ocupación mediante estrategias de marketing y publicidad. Ejemplo: campañas publicitarias, comisiones.

Nota. En la presenta table se puede evidenciar la clasificación de los costos hoteleros, alineados al sector hotelero con su descripción y propósito.

Esta tabla permite identificar las diferentes categorías de costos en el sector hotelero, su funcionalidad dentro de la gestión financiera, y cómo contribuyen al cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos.

En los estudios expuestos se logró conocer que según lo expuesto por Obando y Hastamorir (2021) resaltan que la clasificación de costos fijos y variables en hoteles permite una planificación más efectiva, al relacionar la ocupación con los costos operativos, mientras que Mora y Salgueron (2022) complementan al destacar la distinción entre costos directos e indirectos, lo que facilita la distribución precisa de gastos en servicios específicos o generales.

1.1.1.4. Estrategias de gestión de costos

Las estrategias de gestión de costos según un estudio realizado por Cevallos (2020), muestra que son fundamentales para mejorar la eficiencia operativa y maximizar la rentabilidad de una organización, debido a que estas estrategias implican el análisis y control de los costos mediante técnicas como la presupuestación y la reducción de gastos innecesarios, con el fin de optimizar los recursos disponibles, reconociendo que una de las herramientas más utilizadas en la gestión de costos es el costo basado en actividades (ABC), que permite asignar los costos indirectos a productos o servicios en función de las actividades que consumen recursos.

Por otro lado, Casanova et al. (2023), destacan la gestión estratégica de costos, que no solo se enfoca en el control de gastos, sino en la implementación de acciones que generen ventajas competitivas a largo plazo, entre estas estrategias se encuentran la reingeniería de procesos, la adopción de tecnologías emergentes y el análisis de la cadena de valor para identificar oportunidades de ahorro, considerando que estas tácticas permiten a las empresas

mejorar su estructura de costos, responder a cambios del mercado con mayor flexibilidad y mantener su competitividad en un entorno dinámico.

Estudio como el de Cevallos (2020) enfatiza que las estrategias de gestión de costos, como la presupuestación y el uso del método ABC, son esenciales para mejorar la eficiencia operativa y maximizar la rentabilidad, en cuanto a Casanova et al. (2023) amplían esta visión al destacar la importancia de estrategias a largo plazo, como la reingeniería de procesos y tecnologías emergentes, para asegurar competitividad sostenible.

1.1.1.4.1. Métodos de control y reducción de costos.

Los métodos de control y reducción de costos como refiere Gallegos y Rodríguez (2020), muestra que son herramientas clave en la administración empresarial para optimizar el uso de recursos y mejorar la rentabilidad, donde uno de los métodos más efectivos es el presupuesto base cero (PBC), que requiere justificar cada gasto desde cero, sin considerar los presupuestos anteriores, esto permite identificar áreas de gasto innecesarias o ineficientes, asegurando que solo se asignen recursos a actividades esenciales. Otro método es el análisis de costos estándar, que compara los costos reales con los predeterminados para identificar desviaciones y áreas de mejora.

Por otro lado, Véliz y Culcay (2022) destacan la importancia de la mejora continua y la reducción de costos basada en actividades (ABC), un enfoque que asigna costos en función de las actividades que consumen recursos y permite a las empresas identificar procesos ineficientes, debido a que la eliminación de actividades que no agregan valor, como parte de la reingeniería de procesos, es una técnica clave para reducir costos sin afectar la calidad del producto o servicio.

Estos métodos, combinados con el uso de tecnologías como el análisis de datos en tiempo real, permiten un control más preciso y ágil de los costos, ayudando a las organizaciones a adaptarse a las fluctuaciones del mercado y mejorar su competitividad.

Se puede argumentar que Gallegos y Rodríguez (2020) resaltan que métodos como el presupuesto base cero y el análisis de costos estándar son esenciales para optimizar recursos, al identificar y eliminar gastos innecesarios, mientras que Véliz y Culcay (2022) complementan esta visión, enfatizando la mejora continua y la reducción de costos basada en actividades (ABC), que permite identificar procesos ineficientes y mejorar la competitividad sin comprometer la calidad.

1.1.1.4.2. Tecnologías y herramientas para la optimización de costos en la gestión hotelera

Según Alrawadieh et al. (2021), una de las tecnologías más utilizadas es el sistema de gestión hotelera (PMS, por sus siglas en inglés), que integra funciones de reservas, facturación, control de inventario y mantenimiento, este sistema permite una gestión centralizada de todas las operaciones del hotel, lo que facilita la toma de decisiones basadas en datos en tiempo real, optimizando el uso de recursos y reduciendo costos asociados a errores manuales, asimismo, el uso de herramientas de análisis predictivo ayuda a anticipar la demanda y ajustar la oferta de servicios, como personal y suministros, para evitar gastos innecesarios en temporadas de baja ocupación.

Adicionalmente, según Nam et al. (2021), afirman que la automatización y el uso de la inteligencia artificial (IA) en la gestión hotelera permiten optimizar aún más los costos, herramientas como los chatbots y sistemas automatizados de atención al cliente reducen la necesidad de personal en áreas de servicio, mientras que la gestión energética automatizada disminuye el consumo de electricidad y agua, ajustando el uso de estos recursos según la ocupación del hotel, además, el análisis de datos masivos (big data) permite identificar patrones de consumo y comportamiento de los clientes, facilitando estrategias de precios dinámicos que maximizan ingresos y minimizan costos operativos.

Se puede conocer que en base a lo expuesto por Alrawadieh et al. (2021) y Nam et al. (2021) coinciden en que tecnologías como los sistemas de gestión hotelera (PMS) y la inteligencia artificial (IA) son clave para optimizar los costos en el sector hotelero, mientras el PMS centraliza operaciones y reduce errores manuales, la IA automatiza procesos y ajusta recursos en tiempo real, ambas herramientas mejoran la eficiencia operativa, reducen costos y maximizan ingresos estratégicamente.

1.1.1.4.3. El papel del presupuesto en la gestión de costos hoteleros.

El presupuesto desempeña un papel crucial en la gestión de costos hoteleros al proporcionar una estructura financiera que permite a los gestores planificar, controlar y asignar eficientemente los recursos disponibles, a ello expresa Álvarez et al. (2021), que el presupuesto es una herramienta clave para prever ingresos y gastos, lo que permite anticipar variaciones estacionales, ajustar la oferta de servicios y optimizar la operación del hotel en función de la demanda, al establecer límites claros de gasto y objetivos financieros, el

presupuesto actúa como una guía que ayuda a los gerentes a tomar decisiones informadas, minimizando los riesgos financieros y garantizando una mayor rentabilidad.

Por otro lado, Cengiz et al. (2018) enfatizan que el presupuesto flexible, que se ajusta en función de los niveles de ocupación o cambios en la demanda, es especialmente relevante en el sector hotelero, caracterizado por su alta volatilidad, debido a que este tipo de presupuesto permite a los hoteles adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado, ajustando los costos de manera proporcional a la actividad operativa, como también, facilita el seguimiento y control de las desviaciones presupuestarias, proporcionando una herramienta para identificar ineficiencias y ajustar estrategias.

El aporte que presenta tanto Álvarez et al. (2021) como Cengiz et al. (2018) destacan el presupuesto como una herramienta esencial para gestionar los costos hoteleros, donde ven como una estructura que anticipa variaciones y optimiza la operación, enfatizando la importancia del presupuesto flexible, que se adapta a cambios en la demanda. Ambas perspectivas subrayan cómo el presupuesto minimiza riesgos y mejora la rentabilidad en un entorno volátil.

1.1.1.5. Análisis de los principales costos en la gestión hotelera

El análisis de los principales costos en la gestión hotelera según el libro publicado por Subying y Yoopetch (2023), muestran que es esencial para maximizar la eficiencia operativa y la rentabilidad, debido a que los costos más significativos en un hotel suelen dividirse en costos de personal, costos de suministros y costos energéticos.

Reitera también que el personal representa uno de los mayores gastos, ya que incluye salarios, beneficios y formación, mediante una correcta planificación y asignación de recursos humanos es clave para reducir el exceso de personal durante las temporadas bajas sin comprometer la calidad del servicio, asimismo, los costos de suministros, como alimentos y productos de limpieza, deben gestionarse con atención para evitar el desperdicio y optimizar el inventario, lo que impacta directamente en el margen de beneficio.

De igual manera, Egan y Haynes (2019) destacan la importancia de los costos energéticos en la gestión hotelera, especialmente en áreas como la climatización, el agua y la electricidad, que pueden representar una parte considerable de los gastos operativos, donde el análisis y control de estos costos mediante tecnologías de eficiencia energética y automatización, como la gestión de iluminación y termostatos inteligentes, puede generar ahorros significativos, además, los costos de mantenimiento de las instalaciones y equipos

también son cruciales para evitar reparaciones costosas y asegurar un funcionamiento eficiente del hotel.

En conjunto, el análisis detallado de estos costos permite a los gerentes identificar oportunidades de optimización y aplicar estrategias que mejoren la rentabilidad sin sacrificar la experiencia del cliente.

1.1.1.5.1. Costos operativos

Los costos operativos según un estudio realizado por Flores y Blanco (2021), afirma que son los gastos asociados directamente con la gestión y funcionamiento diario de una empresa, y juegan un papel crucial en la determinación de la rentabilidad y eficiencia organizacional, estos costos incluyen todos los gastos necesarios para mantener la operación continua de la empresa, como salarios, suministros, mantenimiento y servicios públicos.

La gestión efectiva de los costos operativos implica no solo controlar y reducir gastos innecesarios, sino también optimizar procesos para mejorar la productividad y la calidad del servicio. En el sector hotelero, la correcta administración de costos operativos es esencial para equilibrar el nivel de servicio con la rentabilidad, lo que exige una vigilancia constante y ajustes estratégicos para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda y maximizar la eficiencia.

1.1.1.5.2. Costos laborales

Los costos laborales comprenden los gastos relacionados con el empleo y compensación del personal, y son un componente fundamental en la estructura de costos de cualquier organización, en donde refiere (Negrón et al. (2020), que estos costos incluyen salarios, beneficios, seguros, y costos de capacitación, y pueden representar una parte significativa del presupuesto operativo de una empresa.

La gestión eficiente de los costos laborales implica no solo la optimización de la asignación de personal y la reducción de costos innecesarios, sino también la inversión en formación y desarrollo para mejorar la productividad y retención del talento.

En el sector hotelero, los costos laborales deben equilibrarse cuidadosamente con el nivel de servicio ofrecido, para garantizar una experiencia de alta calidad para los huéspedes sin comprometer la rentabilidad.

1.1.1.5.3. Costos de mantenimiento e inversión en infraestructura

Los costos de mantenimiento e inversión en infraestructura según el estudio realizado por Negrón et al. (2021), afirma que son cruciales para asegurar la operatividad y longevidad de las instalaciones en cualquier organización, debido a que los costos de mantenimiento abarcan gastos recurrentes necesarios para conservar y reparar equipos e instalaciones, mientras que la inversión en infraestructura incluye el gasto en la adquisición y mejora de activos a largo plazo, como edificios y sistemas tecnológicos, puesto que ambos tipos de costos son esenciales para prevenir deterioros que puedan afectar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

En el sector hotelero, una gestión eficaz de estos costos no solo contribuye a mantener un entorno atractivo y funcional para los huéspedes, sino que también optimiza la vida útil de los activos y minimiza gastos imprevistos por fallos o renovaciones urgentes.

1.1.1.5.4. Costos de comercialización y distribución

Para Figueiras et al. (2019), los costos de comercialización y distribución son gastos cruciales que afectan directamente la capacidad de una empresa para alcanzar y atraer clientes, y su gestión efectiva es esencial para maximizar la rentabilidad, puesto que los costos de comercialización incluyen gastos en publicidad, promoción, y actividades de ventas que buscan aumentar la visibilidad y atraer clientes, mientras que los costos de distribución abarcan los gastos asociados con el transporte y la entrega de productos o servicios.

En el sector hotelero, estos costos son vitales para captar clientes y asegurar la ocupación de habitaciones, una estrategia eficiente en la gestión de estos costos no solo mejora la visibilidad y la percepción de la marca, sino que también optimiza el canal de distribución para reducir costos logísticos y mejorar la experiencia del cliente.

1.1.2. Variable dependiente: Rentabilidad en el sector hotelero

1.1.2.1. Rentabilidad

La rentabilidad según Gaytán (2020), es un indicador clave de la eficacia financiera de una empresa, que refleja su capacidad para generar ganancias en relación con sus ingresos, costos y activos, debido a que la rentabilidad se evalúa a través de diversos ratios financieros, como el margen de beneficio neto y el retorno sobre el capital invertido, que

proporcionan una visión integral de la eficiencia en la gestión de recursos y la generación de utilidades.

Estos indicadores permiten a las empresas medir la efectividad de sus estrategias operativas y financieras, identificando áreas de mejora y ajustando sus políticas para maximizar el retorno sobre las inversiones realizadas.

En el contexto del sector hotelero, la rentabilidad es particularmente crítica debido a la alta competencia y la variabilidad en la demanda, donde afirma Flores (2019), que la gestión de la rentabilidad en hoteles implica una cuidadosa planificación y control de costos, así como la implementación de estrategias de precios dinámicos y optimización de la ocupación, la capacidad para ajustar las tarifas y los servicios en función de la demanda, junto con el control efectivo de los costos operativos y de personal, es esencial para mejorar los márgenes de beneficio y asegurar una rentabilidad sostenible a largo plazo.

La rentabilidad, por tanto, no solo refleja la capacidad del hotel para generar ingresos, sino también su habilidad para gestionar eficientemente sus recursos y adaptarse a las condiciones del mercado, donde expresa tanto Gaytán (2020) como Flores (2019) que es importante la rentabilidad como indicador clave de la eficiencia financiera, destacando que los ratios financieros como herramientas fundamentales sirven para evaluar el rendimiento, enfatizando la necesidad de ajustar tarifas y costos según la demanda, demostrando que ambos coinciden en que una gestión eficiente es crucial para garantizar la rentabilidad sostenible.

1.1.2.1.1. Principales indicadores de rentabilidad

Los principales indicadores de rentabilidad según un estudio realizado por López et al., (2021), destacan que son métricas financieras esenciales que permiten evaluar la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con sus ingresos, costos y recursos invertidos, entre los indicadores más utilizados se encuentran el margen de beneficio neto, que mide el porcentaje de ingresos que queda como ganancia después de deducir todos los gastos, y el retorno sobre el capital invertido (ROIC), que evalúa la eficacia en el uso del capital para generar beneficios.

Estos indicadores ofrecen una visión clara de la eficiencia operativa y financiera de la empresa, permitiendo a los gestores tomar decisiones informadas sobre estrategias de costos, precios y asignación de recursos.

En el sector hotelero, la rentabilidad por habitación disponible (RevPAR) y el margen de EBITDA (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) son indicadores clave que ayudan a evaluar el desempeño financiero, donde refiere Calahorrano et al. (2021), que el RevPAR combina la tarifa promedio por habitación y la tasa de ocupación, proporcionando una medida integral del rendimiento de las habitaciones en relación con su capacidad, el margen de EBITDA, por su parte, permite medir la rentabilidad operativa al excluir los efectos de las decisiones financieras y contables, ofreciendo una visión más precisa de la eficiencia operativa del hotel.

Estos indicadores permiten a los hoteles identificar áreas de mejora en sus operaciones y ajustar sus estrategias para maximizar la rentabilidad.

Según los estudios tomados a consideración tanto López et al. (2021) y Calahorrano et al. (2021) resaltan la importancia de los indicadores de rentabilidad en la evaluación financiera de una empresa, centrándose en métricas generales como el margen de beneficio neto y el ROIC, donde aplican estos principios al sector hotelero, destacando el RevPAR y el margen de EBITDA para medir la eficiencia operativa. Ambos coinciden en que estos indicadores son fundamentales para tomar decisiones informadas y optimizar la rentabilidad.

A continuación, se presentan los indicadores de rentabilidad según la Superintendencia de Compañías del Ecuador:

Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont): Mide la eficiencia de una empresa para generar utilidades a partir de sus activos, combinando la rentabilidad neta y la rotación de activos.

$$\frac{\text{Utilidad neta} / \text{Ventas}}{\text{Ventas} / \text{Activo Total}}$$

Margen Bruto: Indica el porcentaje de ingresos que queda después de restar el costo de bienes vendidos, reflejando la eficiencia en la producción o adquisición de productos.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Margen Operacional: Evalúa el porcentaje de ingresos que queda después de cubrir los costos operativos, reflejando la rentabilidad de las operaciones principales del negocio.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto): Mide el porcentaje de beneficio neto sobre las ventas, evaluando la eficiencia en la gestión de costos y gastos.

$$\text{Rentabilidad Neta de Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Rentabilidad Operacional del Patrimonio: Indica la rentabilidad que se obtiene del capital invertido por los accionistas, considerando las utilidades generadas por las operaciones principales.

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Rentabilidad Financiera: Evalúa la rentabilidad sobre los fondos propios de la empresa, considerando el rendimiento que los accionistas reciben sobre su inversión.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}\right) \times \left(\frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}}\right) \times \left(\frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}\right) \times \left(\frac{\text{UAI}}{\text{UAI}}\right) \times \left(\frac{\text{UN}}{\text{UAI}}\right)$$

1.1.2.1.2. Factores que afectan la rentabilidad en los hoteles

La rentabilidad en los hoteles según Romeo y Migliaccio (2022), está influenciada por una variedad de factores que van desde la gestión operativa hasta las condiciones del mercado, uno de los factores más significativos es la ocupación hotelera, ya que una mayor tasa de ocupación generalmente contribuye a una mayor generación de ingresos y a una mejor rentabilidad.

Las fluctuaciones en la demanda, que pueden estar influenciadas por factores estacionales, eventos locales o tendencias económicas, afectan directamente la capacidad del hotel para maximizar sus ingresos por habitación disponible, además, los costos operativos, incluyendo el personal, suministros y mantenimiento, también juegan un papel crucial, como la gestión eficiente de estos costos es esencial para mantener márgenes de beneficio saludables.

Otro factor importante es la estrategia de precios y la competencia en el mercado, donde León et al. (2024), los hoteles deben ajustar sus tarifas en función de la demanda y de los precios de la competencia para optimizar su rentabilidad, estrategias de precios dinámicos, que ajustan las tarifas en tiempo real según la ocupación y la demanda, pueden mejorar significativamente la rentabilidad al maximizar los ingresos durante los períodos de alta demanda y captar clientes durante los períodos bajos, además, la inversión en tecnología

para la gestión de reservas y la implementación de programas de fidelidad para atraer y retener clientes también impactan en la rentabilidad.

Una combinación efectiva de estos factores permite a los hoteles no solo aumentar sus ingresos, sino también controlar y reducir costos, mejorando así su desempeño financiero global.

Se puede argumentar que los autores Romeo y Migliaccio (2022) destacan que la rentabilidad hotelera depende de múltiples factores, como la ocupación, la gestión de costos operativos y la fluctuación en la demanda, mientras que León et al. (2024) complementan al enfatizar la importancia de las estrategias de precios dinámicos y la tecnología para mejorar la rentabilidad, mostrando que la combinación eficaz de estos elementos permite a los hoteles optimizar ingresos, controlar costos y mejorar su desempeño financiero global.

1.1.2.1.3. La relación entre costos y precios: análisis del punto de equilibrio

La relación entre costos y precios es fundamental para determinar el punto de equilibrio de una empresa, que es el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos fijos y variables sin generar ganancias ni pérdidas, a ello se toma como referencia lo expuesto por Cajigas et al. (2023), afirmando que el análisis del punto de equilibrio se basa en la comprensión de cómo los costos fijos, como alquiler y salarios, se distribuyen sobre las ventas totales, y cómo los costos variables, como materias primas y suministros, afectan el costo por unidad.

El cálculo del punto de equilibrio ayuda a las empresas a establecer precios adecuados que no solo cubran los costos, sino que también generen márgenes de ganancia, permitiendo a las empresas ajustar sus estrategias de precios y costos para alcanzar una rentabilidad deseada y adaptarse a cambios en el mercado.

En el sector hotelero, el análisis del punto de equilibrio es crucial para optimizar la rentabilidad y tomar decisiones estratégicas sobre precios, según Díaz (2019), los costos fijos en un hotel incluyen gastos como el alquiler del inmueble y el mantenimiento de las instalaciones, mientras que los costos variables abarcan los suministros y los salarios del personal que varían con la ocupación.

La relación entre estos costos y los precios de las habitaciones determina el punto de equilibrio, que permite a los gerentes fijar tarifas que aseguren la cobertura de costos y la obtención de beneficios, además, el análisis del punto de equilibrio ayuda a evaluar el

impacto de diferentes niveles de ocupación y tarifas en la rentabilidad, facilitando la planificación y ajuste de estrategias de precios para maximizar los ingresos y mejorar el desempeño financiero del hotel.

1.1.2.2. Impacto de la gestión de costos en la rentabilidad

Para Espejo et al. (2019), la gestión de costos juega un papel crucial en la rentabilidad de una empresa al influir directamente en la eficiencia operativa y el margen de beneficio, considerando que una gestión eficaz de los costos implica la identificación, control y reducción de gastos innecesarios, lo cual permite a las empresas maximizar sus márgenes de ganancia y mejorar su rendimiento financiero.

La implementación de estrategias como el análisis de costos por actividad y el control de costos fijos y variables permite a las organizaciones ajustar sus operaciones para reducir costos sin sacrificar la calidad del producto o servicio, esto, a su vez, incrementa la rentabilidad al mejorar la relación entre los ingresos generados y los gastos incurridos.

En el contexto del sector hotelero, la gestión de costos es especialmente significativa debido a la alta competencia y la variabilidad en la demanda, donde Flores (2019), refiere que una adecuada gestión de costos permite a los hoteles ajustar sus precios y operaciones de manera que optimicen la ocupación y maximicen los ingresos por habitación disponible.

Las estrategias de control de costos, como la optimización del personal, la reducción de desperdicios en suministros y la inversión en tecnologías eficientes, impactan positivamente en la rentabilidad al reducir gastos operativos y mejorar la eficiencia, mediante la capacidad para gestionar costos de manera efectiva no solo ayuda a mantener la competitividad en un mercado saturado, sino que también asegura un rendimiento financiero sostenible a largo plazo.

Analizando lo expuesto por Espejo et al. (2019) y Flores (2019) coinciden en que una gestión eficiente de costos es fundamental para mejorar la rentabilidad, destacando el análisis de costos por actividad y el control de costos fijos y variables como estrategias clave, y además en el sector hotelero, ajustar operaciones y precios optimiza la ocupación y maximiza los ingresos, asegurando sostenibilidad financiera a largo plazo.

1.1.2.2.1. Relación directa entre costos y rentabilidad

La relación directa entre costos y rentabilidad es fundamental para entender cómo los gastos operativos afectan la capacidad de una empresa para generar beneficios. Según

Brealey et al. (2020), la rentabilidad de una empresa está intrínsecamente vinculada a su capacidad para gestionar y controlar los costos. Los costos, que incluyen tanto gastos fijos como variables, determinan el margen de beneficio disponible para la empresa. Un aumento en los costos, sin un correspondiente incremento en los ingresos, puede reducir significativamente el margen de ganancia y, por ende, la rentabilidad. Por el contrario, una gestión eficiente de los costos permite a las empresas mantener o aumentar sus márgenes de beneficio al optimizar los gastos y mejorar la eficiencia operativa.

En el sector hotelero, esta relación es particularmente crítica debido a la alta variabilidad en los costos y la competencia intensa. Según Ivanov y Webster (2021), los hoteles deben gestionar cuidadosamente los costos asociados con personal, suministros y mantenimiento para mantener una rentabilidad positiva. La capacidad para controlar estos costos sin comprometer la calidad del servicio afecta directamente la rentabilidad. Por ejemplo, la implementación de tecnologías que optimicen el uso de recursos y la adopción de estrategias de precios dinámicos para maximizar los ingresos durante los períodos de alta demanda, pueden mejorar significativamente la rentabilidad.

1.1.2.2. Estrategias de reducción de costos sin sacrificar la calidad del servicio

Las estrategias de reducción de costos sin sacrificar la calidad del servicio son esenciales para mantener la competitividad y rentabilidad en un entorno empresarial desafiante. Según Kotler y Keller (2021), una aproximación eficaz para lograr esta reducción implica la adopción de prácticas de gestión de costos basada en el valor, que se centra en identificar y eliminar desperdicios sin comprometer los elementos que aportan valor al cliente. Estas estrategias incluyen la optimización de procesos operativos, la implementación de tecnologías que aumenten la eficiencia, y la renegociación de contratos con proveedores para obtener mejores condiciones. Al enfocar la reducción de costos en áreas que no afectan la percepción de calidad por parte del cliente, las empresas pueden lograr una mejora en sus márgenes de beneficio sin perder competitividad.

En el sector hotelero, por ejemplo, Ivanov y Webster (2021) destacan que las estrategias como la automatización de procesos y el uso eficiente de recursos son clave para reducir costos sin comprometer la experiencia del huésped. La automatización en la gestión de reservas y la optimización del consumo energético a través de tecnologías sostenibles permiten a los hoteles reducir costos operativos al tiempo que mantienen altos estándares de servicio. Asimismo, la capacitación continua del personal para mejorar la eficiencia y la

implementación de programas de mantenimiento preventivo para evitar fallos imprevistos contribuyen a mantener la calidad del servicio mientras se controlan los costos. De esta manera, las estrategias de reducción de costos deben ser cuidadosamente diseñadas para asegurar que las mejoras en la eficiencia operativa no afecten negativamente la experiencia del cliente.

1.1.2.2.3. Gestión de costos en épocas de crisis

Para Casanova et al. (2023), la gestión de costos en épocas de crisis se vuelve crítica para la supervivencia y sostenibilidad de las empresas, ya que estas situaciones demandan una adaptación rápida y eficiente a la disminución de ingresos y a las condiciones económicas adversas; en cuanto a Jiménez y Narváez (2021), afirma que en tiempos de crisis, las empresas deben implementar estrategias de control de costos rigurosas, que incluyan la revisión exhaustiva de todos los gastos operativos, la priorización de inversiones esenciales y la reducción de costos no críticos, esto puede implicar ajustes en el personal, renegociación de contratos con proveedores y la optimización de procesos para mejorar la eficiencia.

En el sector hotelero, como destaca Suárez (2020), la gestión de costos durante crisis económicas o pandemias implica medidas adicionales como la flexibilización de estrategias de precios, la implementación de tecnologías para reducir costos operativos y la adaptación de servicios para satisfacer las nuevas demandas del mercado.

La gestión proactiva del inventario y la optimización del consumo energético son ejemplos de tácticas que pueden ayudar a reducir costos sin afectar negativamente la experiencia del huésped, además, es fundamental para los hoteles identificar oportunidades de diversificación de ingresos, como la oferta de servicios de largo plazo o eventos virtuales, que puedan compensar la reducción en la ocupación y asegurar la viabilidad financiera en periodos de crisis.

Se logró evidenciar que Casanova et al. (2023) y Jiménez y Narváez (2021) coinciden en que la gestión de costos es esencial para la supervivencia empresarial en épocas de crisis, exigiendo una revisión rigurosa de gastos, priorización de inversiones y ajustes operativos, en cuanto al sector hotelero, Suárez (2020) resalta que, además de controlar costos, es crucial flexibilizar precios, adoptar tecnología y diversificar ingresos para adaptarse a nuevas demandas, manteniendo la viabilidad financiera sin comprometer la experiencia del cliente.

1.2. Antecedentes Investigativos

Como antecedentes investigativos se presenta un estudio realizado por Retamozo en el año 2022, con el tema “Impacto de la gestión financiera en la rentabilidad de la empresa hotelera Casona Real S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2021”, cuyo objetivo del estudio es determinar si existe una correlación significativa entre estos dos aspectos clave en la gestión empresarial. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño experimental y un nivel correlacional-descriptivo.

Los resultados del cuestionario, analizados mediante la prueba de Rho Spearman, mostraron una correlación de 0.811, lo que indica una relación positiva y significativa entre la gestión financiera y la rentabilidad de la empresa, concluyendo que una gestión financiera eficaz impacta directamente en la rentabilidad de Casona Real S.A.C., subrayando la importancia de una gestión financiera sólida para mejorar los resultados económicos de la empresa.

Como segundo antecedente se presenta un estudio realizado por Montalbán y Valdez en el año 2020, con el título “Implementación de un sistema de acumulación de costos y su impacto en el análisis de la rentabilidad de la empresa Hotel Los Florales S.A. – Lima 2018”, presentando el objetivo que es demostrar cómo la implementación de sistemas de acumulación de costos impacta en el análisis de rentabilidad de las unidades de negocio del Hotel Los Florales S.A. en el periodo 2018. El estudio se basa en una metodología cuantitativa y experimental, con un diseño documental y de campo, donde se utilizaron métodos analíticos y deductivos para recolectar y procesar los datos;

Los resultados demostraron cómo los costos operativos se distribuyen entre las diferentes unidades de negocio del hotel, evidenciando una ineficiencia en la distribución de costos que afectaba la rentabilidad del hotel, concluyendo que, al implementar un sistema de acumulación de costos, la empresa pudo redistribuir de manera óptima los costos y gastos operativos entre sus unidades de negocio, mejorando la información operativa disponible para la gerencia.

En cuanto a un estudio realizado por Camacho y Romero en el año 2019, con el tema “Implementación de un sistema de costos por órdenes para personas de la tercera edad y su impacto en la determinación del costo de los servicios en el hotel Masi Perú en el año 2018”, bajo el objetivo general, que es implementar un sistema de costos por órdenes en los servicios hoteleros del Hotel Masi Perú, basado en la teoría de costos ABC (Activity-Based

Costing), bajo un estudio metodológico mixto, descriptivo y transversal, donde detallan explícitamente los resultados en el contenido proporcionado.

En el caso práctico realizado permite comprobar la eficacia del sistema de costos ABC aplicado al Hotel Masi Perú, considerando que la implementación parece haber sido adecuada, al demostrar cómo este sistema puede asignar costos específicos a cada actividad, lo que es crucial para la correcta valoración de los servicios prestados; se concluye que la aplicación del sistema de costos por órdenes basado en la teoría de costos ABC es un enfoque viable y eficaz para el Hotel Masi Perú. Este sistema permite una asignación precisa de los costos a las actividades, mejorando la comprensión de los costos reales de los servicios y facilitando una gestión financiera más eficiente.

En otra investigación realizada por Maticurena en el año 2021, con el tema “Los costos de producción y su influencia en la rentabilidad operativa en el Hotel Radisson de la ciudad de Guayaquil”, el objetivo de la investigación fue evaluar cómo los costos de producción afectan la rentabilidad operativa del Hotel Radisson en Guayaquil durante los años 2019-2020; se utilizó una metodología basada en ratios financieros de rentabilidad para medir la realidad económica y financiera del hotel, mediante un enfoque cuantitativo se complementó con un trabajo de campo, que incluyó la revisión de cuentas contables, estados financieros, y análisis de costos y compras.

Los resultados del revelaron una relación directa entre los costos de producción y la rentabilidad operativa del hotel, a través de los ratios financieros permitieron identificar áreas específicas donde los costos podían optimizarse para mejorar la rentabilidad departamental; se concluye que una gestión eficiente de los costos de producción es crucial para mejorar la rentabilidad operativa del Hotel Radisson Guayaquil, al enfocarse en la reducción de costos y la optimización de recursos, el hotel puede incrementar su rentabilidad financiera.

En otra investigación realizada por Quintana y Paredes en el año 2020, bajo el tema “Costos de servicios y su impacto en la rentabilidad de área de atención al cliente en equipos de climatización de una empresa de refrigeración, Ucayali periodo 2019”, cuyo objetivo es determinar el costo de los servicios y establecer cómo impacta en la rentabilidad del área de atención al cliente de una empresa de refrigeración en Ucayali durante el año 2019; la metodología se aplicó bajo un estudio de tipo no experimental, lo que implica que no se manipulan las variables de estudio.

Los resultados muestra que existe una relación entre los costos de servicios y la rentabilidad del área de atención al cliente, encontrando una falta de un control adecuado de los costos afecta negativamente la rentabilidad, destacando la necesidad de contar con información precisa para mejorar el desempeño financiero; se concluye que un control deficiente de los costos de servicios puede llevar a una atención al cliente ineficaz, afectando la rentabilidad de la empresa, demostrando la importancia de implementar un sistema adecuado de costos que permita mejorar la rentabilidad a través de una gestión más eficiente de los servicios, lo que también repercutirá en una mejor calidad de atención al cliente.

En un estudio realizado por Tenti 2021, con el tema “Determinación de costos de hotelería y su influencia en la rentabilidad del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz”, bajo el objetivo que es determinar la estructura de costos del Hotel Howard Johnson de Carlos Paz utilizando el sistema de costos basado en actividades (ABC), donde se utilizó una metodología basado en un estudio cualitativo donde se empleó un análisis horizontal y vertical de los estados financieros correspondientes a los años 2016, 2017 y 2018.

Los resultados muestran que en el contenido presentado, permitió obtener una visión clara de la estructura de costos del hotel, lo que es fundamental para mejorar su eficiencia operativa y competitividad en el mercado, concluyendo que la aplicación del sistema de costos ABC es crucial para optimizar la estructura de costos en el Hotel Howard Johnson, permitiendo una gestión más eficaz de los recursos, identificando áreas de mejora y oportunidades para reducir costos innecesarios, lo que a su vez puede mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del hotel en un mercado competitivo.

Otro aporte investigativo es el realizado por Ruíz en el año 2022, con el tema “Procedimiento para determinar los costos de no calidad en el Hotel Meliá Sol Varadero Beach”, bajo el objetivo que es proporcionar al Hotel Meliá Sol Varadero Beach un conocimiento técnico sobre los costos de no calidad, basado en un la aplicación de la metodología cualitativa, aplicada mediante un procedimiento de seguimiento y control que parte del diagnóstico de los errores cometidos dentro del hotel.

Los resultados de la investigación muestra la decisiones y una gestión más acertada al ofrecer una visión clara sobre la magnitud de los costos de no calidad, concluyendo que la identificación y gestión de los costos de no calidad es crucial para mejorar la rentabilidad del Hotel “Meliá Sol Varadero Beach”, evidenciando que al superar las limitaciones de los sistemas de costeo tradicionales, el hotel puede enfocarse en áreas donde los fallos generan

mayores pérdidas, permitiendo así una gestión más proactiva y eficiente que contribuya a la sostenibilidad financiera de la empresa.

Como último aporte se presenta una investigación realizada por Herrera y Salazar en el año 2023, con el tema “Incidencia de los costos fijos en las utilidades del Hotel El Tumi S.R.L. Huaraz – 2023”, bajo el objetivo que es determinar cómo los costos fijos impactan en las utilidades del Hotel El Tumi S.R.L.; Se aplicó una metodología con un diseño no experimental, transversal y descriptivo simple. Se empleó la técnica de análisis documental, utilizando fichas de análisis como instrumento principal.

Los resultados indicaron que la incidencia de los costos asociados al área administrativa fue del 0.37%, mostrando una relevancia mínima en las utilidades del hotel, sugiriendo que los costos fijos administrativos no tienen un impacto significativo en la rentabilidad general, mostrando una incidencia del 10.17% de los costos asociados a las planillas de los trabajadores operativos, lo que denota una relevancia de significancia media y que los costos relacionados con los servicios públicos mostraron una incidencia del 5.73%, indicando una relevancia de significancia baja; Se concluye que los costos fijos tienen una incidencia en las utilidades del Hotel El Tumi S.R.L., aunque con variaciones en la magnitud de su impacto.

1.3. Marco Legal

Constitución de la República del Ecuador:

La Constitución de Ecuador, en su artículo 276, establece que uno de los objetivos del desarrollo nacional es garantizar el buen vivir mediante una economía solidaria, inclusiva y sostenible. (Congreso Nacional de Ecuador, 2015)

En este contexto, la gestión de costos hoteleros debe alinearse a principios de sostenibilidad económica y social, promoviendo prácticas responsables que contribuyan al desarrollo local y al fortalecimiento de los sectores productivos, como el turismo.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor:

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, en su artículo 4, Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.

Este artículo protege el derecho de los consumidores a recibir servicios de calidad y a precios justos. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2000)

Esto implica que los establecimientos hoteleros deben establecer estrategias de gestión de costos que permitan ofrecer tarifas competitivas, garantizando un equilibrio entre la rentabilidad del negocio y la satisfacción de las expectativas de los consumidores, cumpliendo además con los estándares establecidos por la normativa vigente.

Ley Orgánica para el Fortalecimiento de las Actividades Turísticas y Fomento del Empleo:

La Ley de Turismo, en su artículo 5, Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de una o más de las siguientes actividades:

1. Alojamiento;
2. Alimentos, bebidas y entretenimiento;
3. Agenciamiento turístico;
4. Transporte turístico;
5. Organizadores de eventos, congresos y convenciones, reuniones, incentivos, conferencias, ferias y exhibiciones;
6. Centros de convenciones, salas de recepciones y salas de banquetes;
7. Guianza turística;
8. Centros de turismo comunitario;
9. Parques temáticos y atracciones estables; y,
10. Balnearios, termas y centros de recreación turística.

Las actividades turísticas cumplirán con los requisitos exigidos en la normativa vigente. Los prestadores de servicios turísticos que ejerzan una o más de estas actividades, están obligados a obtener el debido Registro de Turismo y Licencia Única Anual de Funcionamiento para cada una de las actividades turísticas que realicen; a excepción de la unidad íntegra de negocios que podrá tener un solo Registro de Turismo y Licencia Única Anual de Funcionamiento. (Ley Orgánica para el Fortalecimiento de las Actividades Turísticas y Fomento del Empleo, 2024)

En este sentido, la gestión de costos hoteleros debe estar enmarcada en prácticas responsables que aseguren la calidad del servicio y la competitividad del sector, contribuyendo a la generación de empleo y al posicionamiento del Ecuador como destino turístico de excelencia. Además, se promueve la implementación de sistemas de gestión eficientes que respeten los recursos naturales y culturales, elementos esenciales para la industria hotelera.

Ante lo expuesto puede demostrar la importancia de que la gestión de costos hoteleros no solo sea una herramienta de optimización financiera, sino también un medio para cumplir con las disposiciones legales y contribuir al desarrollo sostenible del sector.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología

2.1.1. Modalidad de la investigación

Descriptivo. - Según el autor Arias (2012), define a “la investigación descriptiva como “La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p. 24).

Se implementó un enfoque meticuloso para la recopilación y análisis de datos obtenidos a través de encuestas estructuradas, mismas que fueron diseñadas para captar información relevante sobre las prácticas de gestión de costos y su correlación con la rentabilidad del hotel, una vez recolectados, los datos fueron sometidos a un riguroso proceso de codificación y tabulación, lo que permitió organizarlos de manera coherente y sistemática.

El análisis de los resultados se presentó utilizando cuadros y gráficos que facilitan la interpretación de los datos, proporcionando una visión clara y visualmente accesible de las tendencias y patrones observados, estos elementos gráficos no solo respaldaron las conclusiones del estudio, sino que también fueron fundamentales para ilustrar cómo diferentes variables relacionadas con la gestión de costos impactan directamente en los resultados financieros del Hotel Wyndham. Este enfoque visual y analítico permitió profundizar en la comprensión de las dinámicas económicas del hotel, facilitando la identificación de áreas clave donde se pueden implementar mejoras para optimizar la rentabilidad.

2.1.2. Tipo de investigación

Cuantitativo. - Lema (2004) señala que “es usada por los investigadores, porque parte de los objetivos claramente definidos, plantean los objetivos que serán verificadas o no por métodos empíricos, que pueden ser convertidas en fórmulas matemáticas, establece relaciones entre variables, se utiliza métodos estadísticos para el análisis de la información” (p. 37).

En este estudio, se llevó a cabo una investigación de campo exhaustiva que se centró en la recopilación y análisis de datos cuantitativos relevantes directamente en el entorno

operativo del Hotel Wyndham en la ciudad de Manta, permitiendo identificar y comprender las variables clave que influyen en la gestión de costos dentro del hotel y cómo estas impactan en su rentabilidad durante el año 2023.

Para ello, se diseñó un enfoque metodológico que incluyó la recolección de información a través de diversas técnicas como encuestas, entrevistas estructuradas y la revisión de documentos financieros del hotel, donde se examinaron de manera detallada aspectos como los costos de personal, mantenimiento, suministros, servicios públicos, y otros gastos operativos, con el fin de establecer una relación clara entre estos costos y los resultados financieros obtenidos.

Cualitativo. - Los autores Blasco & Pérez (2007), señalan que “la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (p. 25).

El presente estudio se enfocó en examinar y evaluar cómo la gestión de costos afecta directamente la rentabilidad del Hotel Wyndham en la ciudad de Manta durante el año 2023, este análisis fue diseñado para identificar y medir los diferentes componentes de los costos operativos y administrativos que influyen en el desempeño financiero del hotel. Se buscó determinar la efectividad de las estrategias de gestión de costos implementadas y su capacidad para optimizar los recursos, reducir gastos innecesarios y maximizar las utilidades.

La metodología utilizada en este estudio se basó en un enfoque comparativo y analítico, similar al utilizado previamente en el análisis financiero, el análisis incluyó la observación detallada de los estados financieros del Hotel Wyndham, con un enfoque en la identificación de los costos clave asociados a la operación diaria del hotel, tales como el mantenimiento de instalaciones, salarios y beneficios de los empleados, costos de energía y agua, y la gestión de inventarios de suministros, también se consideraron los costos indirectos relacionados con la prestación de servicios de alta calidad a los huéspedes, que son fundamentales para mantener la reputación y competitividad del hotel en el mercado.

Bibliográfico. - Hernández (2002) afirma que la investigación bibliográfica es la primera etapa del proceso investigativo que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información, conocimientos y técnicas sobre una cuestión determinada.

El primer paso consistió en definir el alcance del estudio bibliográfico, centrándose específicamente en cómo la gestión de costos influye en la rentabilidad de los hoteles, con un enfoque particular en el Hotel Wyndham en Manta durante el año 2023, para ello se establecieron criterios de selección de fuentes para asegurar la relevancia y calidad de la información recopilada, las fuentes incluyeron libros especializados en administración hotelera, artículos de revistas académicas indexadas, estudios de casos relevantes, y publicaciones de organizaciones y asociaciones de la industria hotelera.

De campo. - Según el autor Sandoval (2006), considera que “La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta” (p. 88)

Fue esencial realizar encuestas dirigidas a grupos específicos de interés, para identificar con precisión las causas y efectos relacionados con la problemática planteada, en este contexto, las encuestas se dirigirán principalmente a los empleados clave del hotel, incluyendo al personal administrativo, financiero y operativo, así como a expertos en la industria hotelera.

El objetivo de estas encuestas es comprender cómo los procesos contables y de gestión de costos influyen en la preparación, elaboración y presentación del estado de resultados integral del Hotel Wyndham, esto permitió analizar la relación directa entre la gestión de costos y la rentabilidad operativa del hotel, puesto que la metodología se centró en recoger datos que reflejen la eficiencia en la asignación de recursos, el control de gastos operativos, y la identificación de áreas donde se puedan implementar mejoras para optimizar la rentabilidad.

Analítico. - Bisquerra (1991), afirma que “Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral” (p. 104)

Se empleó un método integral que abarcó tanto la recolección de datos a través de observaciones directas como la realización de encuestas dirigidas a una muestra representativa de la población relacionada con el hotel, este enfoque permitió obtener una

visión completa y detallada de los factores que influyeron en la gestión de costos y su repercusión en la rentabilidad.

Los datos recopilados mediante estas técnicas fueron cuidadosamente revisados y analizados para extraer conclusiones precisas, puesto que el estudio no solo se centró en la identificación de los costos directos e indirectos asociados con las operaciones del hotel, sino que también investigó cómo estos costos afectaron los márgenes de ganancia y la sostenibilidad financiera del Hotel Wyndham. A través de este análisis, se lograron cumplir los objetivos planteados, proporcionando recomendaciones estratégicas basadas en evidencias para mejorar la eficiencia operativa y maximizar la rentabilidad en el contexto competitivo del sector hotelero en Manta.

2.1.3. Población y muestra

Según Arias (2012) define población o población objetivo a “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas conclusiones de la investigación” (p. 81)

De acuerdo con la población se toma en consideración al gerente general, contador, personal operativo administrativo, los mismos que serán objeto de estudio.

Tabla 3. Población

Área Administrativa	Total	Porcentaje
Gerente General	1	8,33%
Asistente Administrativo y secretaria ejecutiva	2	16,67%
Gerente Financiero	1	8,33%
Contador General y asistente	2	16,67%
Recursos Humanos	3	25,00%
Marketing y Ventas	2	16,67%
Coordinador de Compras	1	8,33%
Total, área administrativa	12	100%
Área Operativa	Total	Porcentaje
Operaciones	2	2,94%
Recepción	3	4,41%
Mantenimiento	11	16,18%
Housekeeping	35	51,47%
Chef Ejecutivo	4	5,88%
Alimentos y Bebidas	2	2,94%
Seguridad	9	13,24%
Eventos	2	2,94%
Total, área operativa	68	100%

Nota. En la presente tabla se puede evidenciar el total del personal administrativo y operativo del hotel Wyndham en la ciudad de Manta del año 2023.

Según Tamayo, (2012) afirma que la muestra consiste en seleccionar los elementos que a juicio del investigador son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se puedan considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia.

La población total estuvo compuesta por el personal administrativo y los jefes de las áreas operativas, quienes fueron considerados los sujetos de estudio debido a su relevancia en la gestión y toma de decisiones en el hotel, para el análisis de la muestra, se aplicó un muestreo aleatorio simple, seleccionando a 20 personas de las áreas administrativa y operativa, este método permitió que cada integrante de la población tenga la misma probabilidad de ser elegido, garantizando así la objetividad en la selección.

- Gerente General
- Asistente Administrativo y secretaria ejecutiva
- Gerente Financiero
- Contador General y asistente
- Recursos Humanos
- Marketing y Ventas
- Coordinador de Compras
- Jefes de Áreas Operativas

2.2. Técnicas e instrumentos

Encuesta: Se diseñó y aplicó una encuesta estructurada dirigida a los empleados y directivos del Hotel Wyndham, esta técnica permitió recolectar información sobre la percepción interna y externa de la gestión de costos, la eficiencia operativa y el impacto de estos factores en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad general del hotel.

Las preguntas fueron de carácter cuantitativo, abordando aspectos como la asignación de recursos, costos fijos y variables, y las áreas donde se perciben mayores oportunidades de mejora, los servicios su eficiencia y rentabilidad.

Entrevista: Se realizaron entrevistas en profundidad con miembros clave del equipo directivo como el encargado de la contabilidad, finanzas del hotel y gerente general, estas

entrevistas se enfocaron en obtener una comprensión más detallada de las estrategias de gestión de costos implementadas en el año 2023, así como en identificar los desafíos específicos enfrentados por el hotel en términos de control de costos y optimización de recursos.

Check List: Se utilizó una lista de verificación (check list) como herramienta para evaluar la adherencia a las políticas internas de gestión de costos y para identificar áreas de incumplimiento o ineficiencia, esta lista incluyó criterios específicos relacionados con la administración de suministros, la gestión de inventarios, la eficiencia energética, y la optimización de personal alineadas a los costos operativos del hotel.

Análisis de los estados de situación financiera y estado resultados integral de 2022 y 2023: Se llevó a cabo un análisis de los estados de situación financiera y de resultados integrales correspondientes a los años 2022 y 2023, con el objetivo de calcular indicadores clave de rentabilidad, este proceso permitió evaluar la Rentabilidad Neta del Activo, el Margen Bruto, el Margen Operacional, la Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto), la Rentabilidad Operacional del Patrimonio y la Rentabilidad Financiera, proporcionando información cuantitativa fundamental para medir el desempeño financiero del hotel y su capacidad para generar beneficios en función de sus recursos y operaciones..

2.3. Información de la empresa

En marzo de 2017, el hotel abrió sus puertas al público bajo el nombre de “Hotel Best Western Premier Sail Plaza”. En 2021, cambio su nombre a “Hotel Wyndham Sail Plaza, nombre que mantiene hasta la actualidad.

Aunque forma parte de una cadena nacional, los hoteles en Manta, Guayaquil y Quito son independiente. Como franquicia, el hotel en Manta debe pagar un valor mensual y anual, ubicado en la Vía a Barbasquillo.

Los servicios que se establecen dentro del hotel se basan en los siguientes aspectos:

Temporadas Altas: Durante vacaciones de la sierra (Junio/Agosto), Carnaval. Fin de año y el feriado de noviembre, se aplican tarifas altas.

Tarifas

1. All Inclusive (Todo incluido)

- 3 comidas (desayuno, almuerzo y cena)
- Media Mañana y media tarde

- Licores ilimitados

Temporada baja: \$89 + impuesto por persona

Temporada alta: \$129 o \$159 + impuesto por persona (dependiendo de la fecha)

Temporada de Año Nuevo: \$225 + impuesto por persona, incluye las mismas prestaciones y la fiesta de fin de año

Suits: \$149 + impuestos.

2. HD (Es más corporativa)

Temporada baja:

- Habitación sencilla: \$89 + impuesto
- Habitación doble o matrimonial: \$99 + impuesto

Temporada alta:

- Habitación sencilla: \$109 + impuesto
- Habitación doble o matrimonial: \$129 + impuesto

Costo de operación

- Luz: Aproximadamente \$30.000,00 mensuales
- Edificio ecológico: Los ascensores caliente el agua de las habitaciones
- Lavandería: El hotel cuenta con su propio servicio de lavandería y las aguas son tratadas y filtradas.
- Cocinas: Tienen 3 cocinas y 2 refrigeradoras grandes tipo Alto-Shaam

Instalaciones

200 habitaciones, incluye:

- Sencillas
- Dobles
- Suits

Loft: Cuentas con 3 lofts en el hotel, habitaciones de 2 pisos con capacidad para familias de mínimo 3 personas y máximo 10 personas

- Business Center

- 2 restaurantes: El astillero para servicios All inclusive, y el Coral Rojo a la carta
- 3 bares
- Piscina sin fin con vistas al Mar
- Gimnasio/Spa
- Capilla
- Sala de Cine
- Discoteca
- Karaoke
- Agencia de Viajes
- Concierge
- 300 parqueaderos

Salones: 14 salones con capacidad de 10 a 3000 personas

- Golden Sail: El salón más grande, con capacidad máxima de 3000 personas. Puede dividirse en 2 con modulares expandibles
- Barlovento: Se puede dividir en 3 salones más pequeños
- 2 estribores
- Salas Ejecutiva.

Misión

Brindar experiencias excepcionales de hospedaje a nuestros huéspedes, combinando un servicio de alta calidad con instalaciones modernas y confortables en un ambiente acogedor y elegante. Nos comprometemos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, tanto de negocios como de turismo, mediante la atención personalizada, la mejora continua y el respeto por la cultura local y el medio ambiente.

Visión

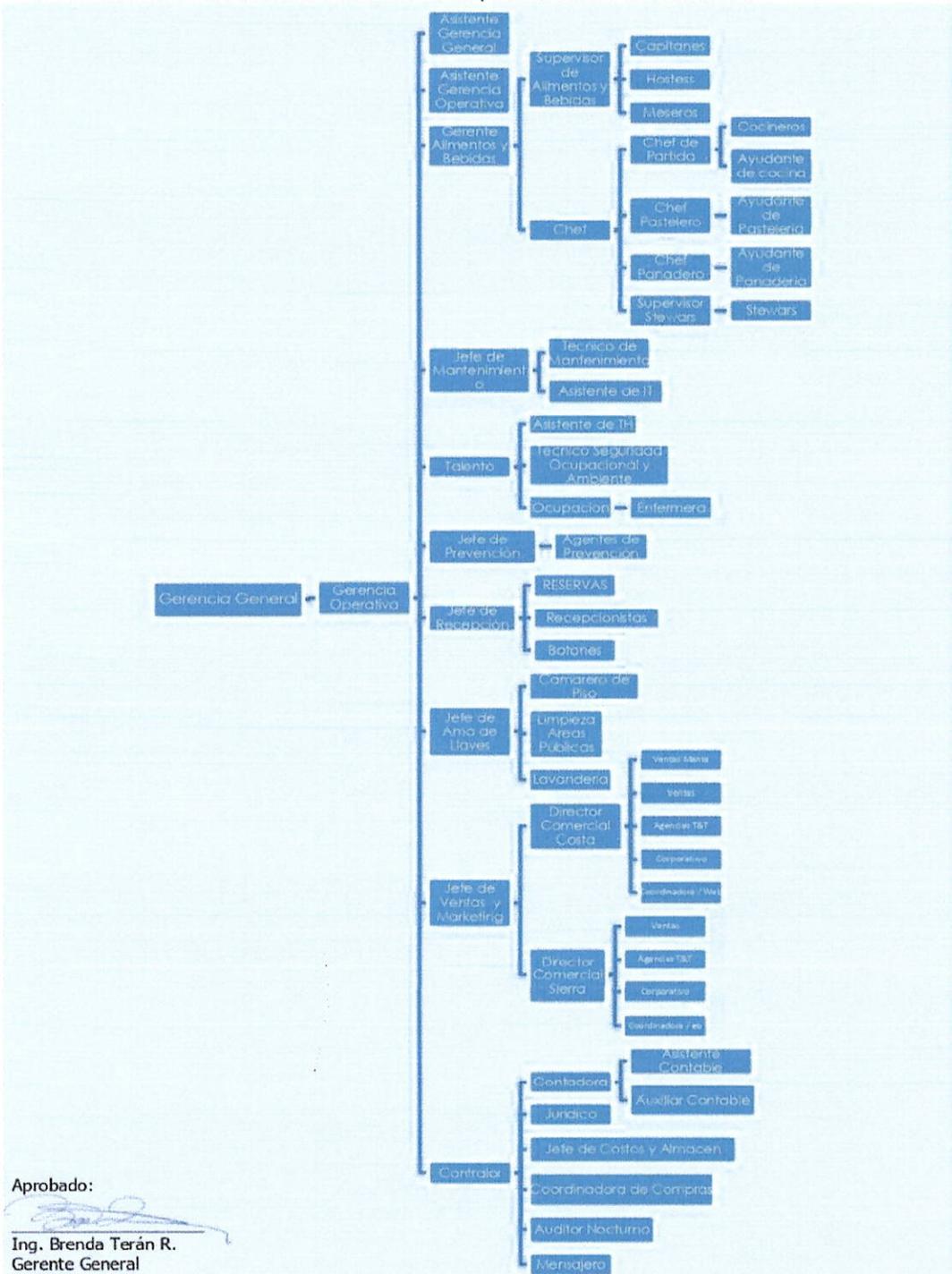
Ser el hotel líder en la ciudad de Manta y un referente de excelencia en hospitalidad en Ecuador, reconocido por la calidad de nuestros servicios, la innovación y la sostenibilidad. Aspiramos a convertirnos en la primera elección de quienes buscan una experiencia de alojamiento de alto nivel y a contribuir al desarrollo turístico de la región, generando valor para nuestros huéspedes, colaboradores y la comunidad.

Organigrama Estructural

Gráfico 1. Organigrama Estructural



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | Hotel Sail Plaza Manta



Aprobado:

Ing. Brenda Terán R.
 Gerente General

Nota. Se puede observar la constitución organizacional del Hotel Wyndham Sail Plaza Manta

2.4. Resultados

2.4.1. Resultado de la Encuesta al Personal del Hotel

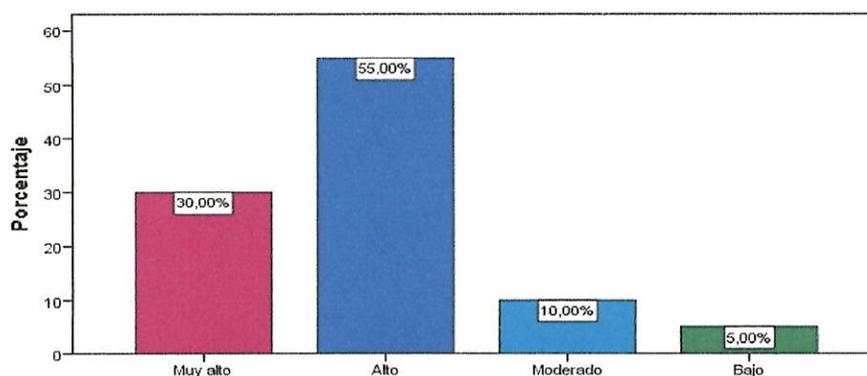
Pregunta 1: ¿Cuál es el nivel de conocimiento que posee usted sobre la gestión de costos hoteleros?

Tabla 4. Nivel de conocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	6	30,0	30,0	30,0
	Alto	11	55,0	55,0	85,0
	Moderado	2	10,0	10,0	95,0
	Bajo	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar el nivel de conocimiento que poseen sobre la gestión de costos hoteleros, Alarcón (2024)

Gráfico 2. Nivel de conocimiento



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje del nivel de conocimiento que poseen sobre la gestión de costos hoteleros, Alarcón (2024)

Análisis. –

Se puede evidenciar que un 55% de los encuestados reporta tener un conocimiento alto en gestión de costos, seguido de un 30% que lo considera muy alto, lo cual es favorable para la administración financiera y el control de recursos del hotel, por otro lado, solo un 10% de los encuestados menciona tener un conocimiento moderado, y un mínimo del 5% lo clasifica como bajo, demostrando un margen reducido de mejora, sugiriendo que una capacitación adicional podría beneficiar al equipo en su conjunto.

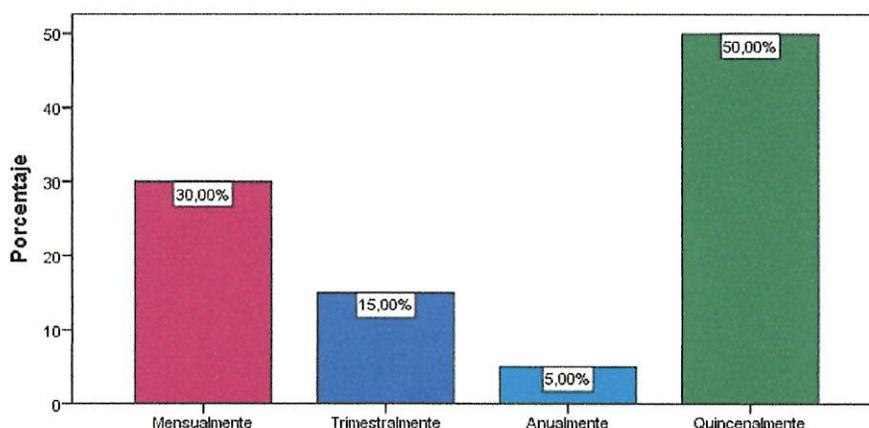
Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los costos operativos en el hotel?

Tabla 5. Frecuencia que se revisan y actualizan los costos operativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mensualmente	6	30,0	30,0	30,0
	Trimestralmente	3	15,0	15,0	45,0
	Anualmente	1	5,0	5,0	50,0
	Quincenalmente	10	50,0	50,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar la frecuencia que se revisan y actualizan los costos operativos, Alarcón (2024)

Gráfico 3. Frecuencia que se revisan y actualizan los costos operativos



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje de la frecuencia que se revisan y actualizan los costos operativos, Alarcón (2024)

Análisis. –

Se pudo conocer que el 50% del personal administrativo indica que los costos se revisan cada quince días, en cuanto al 30% de los encuestados señala que las revisiones se realizan mensualmente, mientras que un 15% indica una revisión trimestral y solo un 5% afirma que esta se realiza anualmente, evidenciando que, aunque la mayoría del personal sigue una rutina de revisión quincenal, existe cierta variabilidad en los intervalos de actualización.

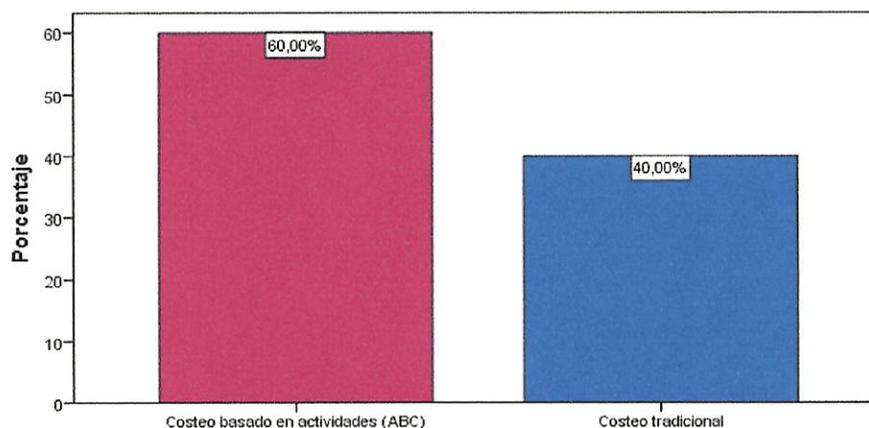
Pregunta 3: ¿Conoce usted los métodos de gestión de costos que se aplican actualmente en el hotel?

Tabla 6. Métodos de gestión de costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Costeo basado en actividades (ABC)	12	60,0	60,0	60,0
	Costeo tradicional	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar los métodos de gestión de costos que se aplican actualmente en el hotel, Alarcón (2024)

Gráfico 4. Métodos de gestión de costos



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje de los métodos de gestión de costos que se aplican actualmente en el hotel, Alarcón (2024)

Análisis. –

Se constató que según los encuestados existe un predominio del conocimiento sobre el método de costeo basado en actividades (ABC), con un 60%, mostrando estar familiarizados con este sistema, por otro lado, el 40% del personal indica conocer el costeo tradicional, identificando que el equilibrio entre el conocimiento del método ABC y el costeo tradicional sugiere que el hotel aplica y enseña una combinación de enfoques en su gestión de costos.

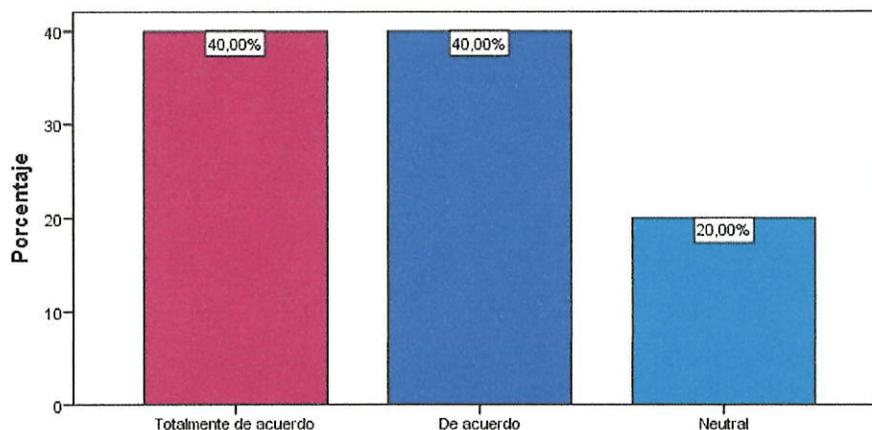
Pregunta 4: ¿Considera que los precios de los servicios ofrecidos por el hotel (hospedaje, restaurante, eventos, etc.) están adecuadamente alineados con los costos operativos y de mercado?

Tabla 7. Precios de los servicios ofrecidos por el hotel alineados con los costos operativos y de mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	8	40,0	40,0	40,0
	De acuerdo	8	40,0	40,0	80,0
	Neutral	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar los precios de los servicios ofrecidos por el hotel alineados con los costos operativos y de mercado, Alarcón (2024)

Gráfico 5. Precios de los servicios ofrecidos por el hotel alineados con los costos operativos y de mercado



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje de los precios de los servicios ofrecidos por el hotel alineados con los costos operativos y de mercado, Alarcón (2024)

Análisis. –

Se pudo constatar que el 40% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que los precios de servicios como hospedaje, restaurante y eventos están adecuadamente alineados con los costos y las condiciones del mercado, mientras que el 40% manifiesta estar de acuerdo, y, por otro lado, un 20% de los encuestados se muestra neutral, lo que podría indicar que algunos empleados consideran que existen áreas de oportunidad en la gestión de precios, aunque no expresan una opinión crítica.

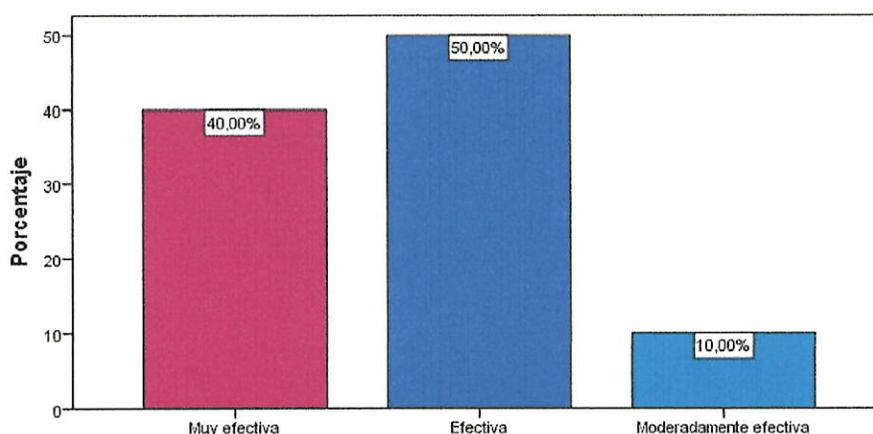
Pregunta 5: ¿Cómo evaluaría usted la efectividad actual de la gestión de costos en el Hotel Wyndham?

Tabla 8. Efectividad actual de la gestión de costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy efectiva	8	40,0	40,0	40,0
	Efectiva	10	50,0	50,0	90,0
	Moderadamente efectiva	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar la efectividad actual de la gestión de costos, Alarcón (2024)

Gráfico 6. Efectividad actual de la gestión de costos



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje de la efectividad actual de la gestión de costos, Alarcón (2024)

Análisis. –

Se evidenció que el 40% de los encuestados califica la gestión de costos como muy efectiva, mientras que un 50% la considera efectiva, sin embargo, un 10% de los encuestados considera la gestión de costos como moderadamente efectiva, lo cual podría indicar áreas que aún necesitan ajustes o mejoras. La alta valoración de efectividad refleja confianza en las prácticas actuales de gestión, pero sugiere también una apertura para mejoras continuas que fortalezcan la competitividad y eficiencia del hotel en el mercado.

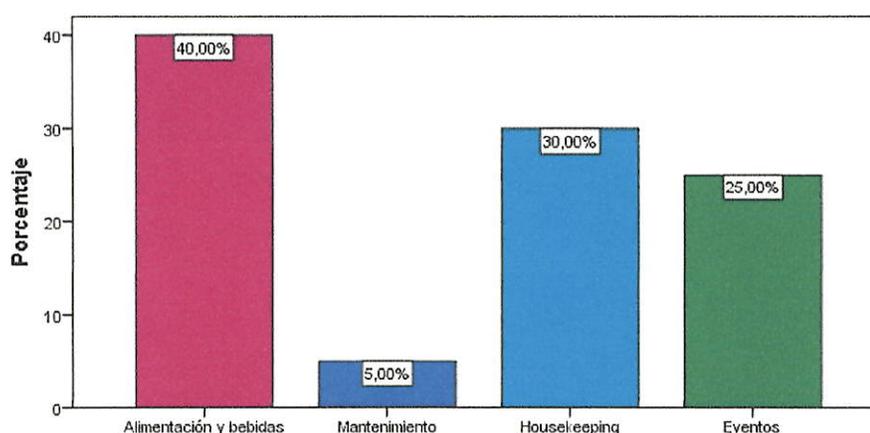
Pregunta 6: ¿Qué área del hotel considera usted que representa el mayor desafío en la gestión de costos?

Tabla 9. Área del hotel que representa el mayor desafío en la gestión de costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alimentación y bebidas	8	40,0	40,0	40,0
	Mantenimiento	1	5,0	5,0	45,0
	Housekeeping	6	30,0	30,0	75,0
	Eventos	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar el área del hotel que representa el mayor desafío en la gestión de costos, Alarcón (2024)

Gráfico 7. Área del hotel que representa el mayor desafío en la gestión de costos



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje del área del hotel que representa el mayor desafío en la gestión de costos, Alarcón (2024)

Análisis. –

Los resultados de la encuesta indican que el área de Alimentación y bebidas es percibida como el mayor desafío en la gestión de costos para el personal administrativo del hotel, con un 40% de los encuestados señalándola como tal, en cuanto a la segunda área identificada como desafiante es Housekeeping, con un 30% de los encuestados mencionándola, lo cual puede deberse a los altos costos asociados con productos de limpieza, lavandería y mantenimiento de habitaciones en óptimas condiciones. Eventos sigue con un 25%, reflejando posiblemente los retos de personalización de servicios, logística y variabilidad de requerimientos en este segmento, por último, el mantenimiento representa el desafío menos mencionado (5%), lo que sugiere que, si bien es importante, podría estar más controlado en comparación con las demás áreas.

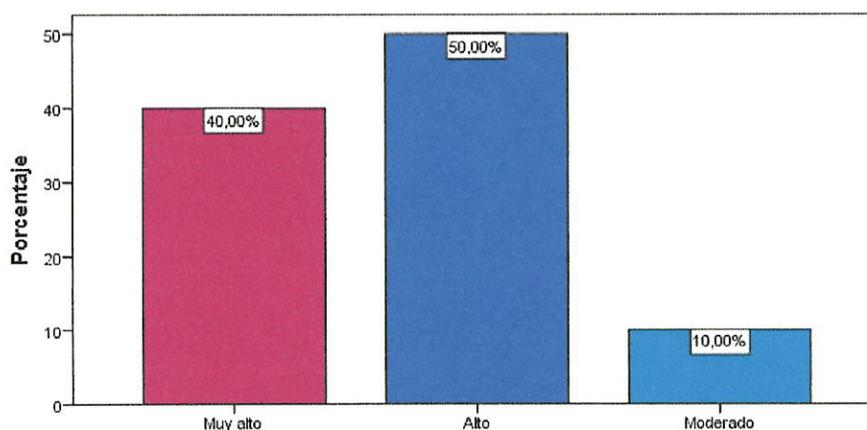
Pregunta 7: ¿Cómo calificaría usted el impacto de los costos operativos en la rentabilidad del hotel?

Tabla 10. Impacto de los costos operativos en la rentabilidad del hotel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	8	40,0	40,0	40,0
	Alto	10	50,0	50,0	90,0
	Moderado	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar el impacto de los costos operativos en la rentabilidad del hotel, Alarcón (2024)

Gráfico 8. Impacto de los costos operativos en la rentabilidad del hotel



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje del impacto de los costos operativos en la rentabilidad del hotel, Alarcón (2024)

Análisis. –

Se constata que el 50% de los encuestados califica este impacto como alto, mientras que un 40% lo considera muy alto, lo cual muestra una preocupación extendida sobre la influencia directa de los costos en la rentabilidad del hotel, estos resultados sugieren que los costos operativos, posiblemente derivados de áreas como alimentación, mantenimiento, y otros servicios, están afectando de manera significativa el margen de ganancia del hotel, mientras que solo un 10% de los encuestados clasifica el impacto como moderado, lo que indica que, para una minoría, los costos operativos no resultan un factor tan crítico en la rentabilidad.

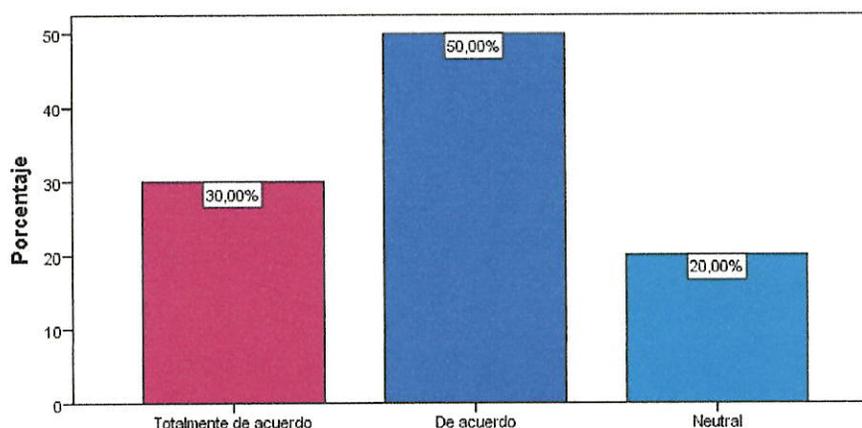
Pregunta 8: ¿Considera usted que los costos actuales están bien controlados en relación con los ingresos?

Tabla 11. Costos actuales en relación con los ingresos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	30,0
	De acuerdo	10	50,0	50,0	80,0
	Neutral	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar los costos actuales en relación con los ingresos, Alarcón (2024)

Gráfico 9. Costos actuales en relación con los ingresos



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje de los costos actuales en relación con los ingresos, Alarcón (2024)

Análisis. –

Se observa que un 50% de los encuestados está de acuerdo en que los costos actuales están bien controlados, mientras que un 30% está totalmente de acuerdo, por otro lado, un 20% de los encuestados se muestra neutral respecto a la situación, lo que puede indicar una falta de información o claridad sobre los procesos de control de costos en el hotel. Los resultados muestran que el hotel está manejando adecuadamente sus costos en relación con los ingresos, pero también sugieren la necesidad de continuar fortaleciendo la transparencia y la información para todo el personal involucrado en la gestión financiera.

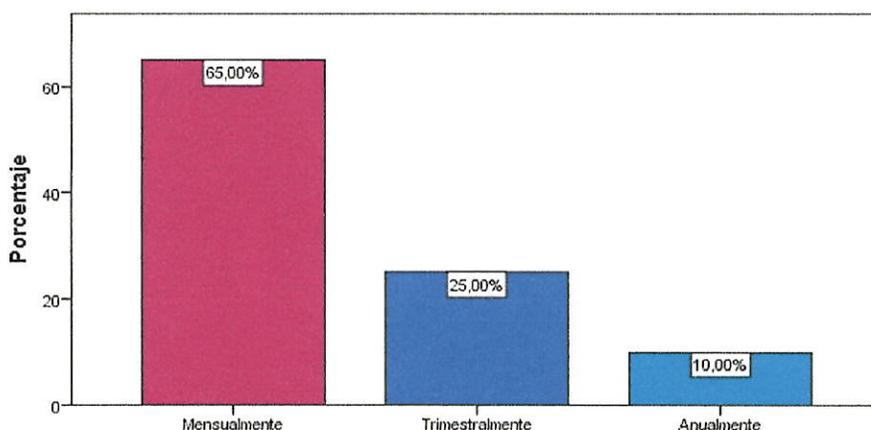
Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia cree usted que se realiza un análisis de rentabilidad en función de los costos en su departamento?

Tabla 12. Frecuencia que se realiza un análisis de rentabilidad en función de los costos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Mensualmente	13	65,0	65,0	65,0
Trimestralmente	5	25,0	25,0	90,0
Anualmente	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar la frecuencia que se realiza un análisis de rentabilidad en función de los costos, Alarcón (2024)

Gráfico 10. Frecuencia que se realiza un análisis de rentabilidad en función de los costos



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje de la frecuencia que se realiza un análisis de rentabilidad en función de los costos, Alarcón (2024)

Análisis. –

Se evidencia que un 65%, considera que el análisis de rentabilidad en función de los costos se realiza mensualmente en su departamento, sin embargo, un 25% de los encuestados indica que este análisis se lleva a cabo trimestralmente, y un 10% adicional opina que se realiza anualmente, lo que podría reflejar una falta de consistencia en el seguimiento de los costos y la rentabilidad, o una posible falta de información en el equipo.

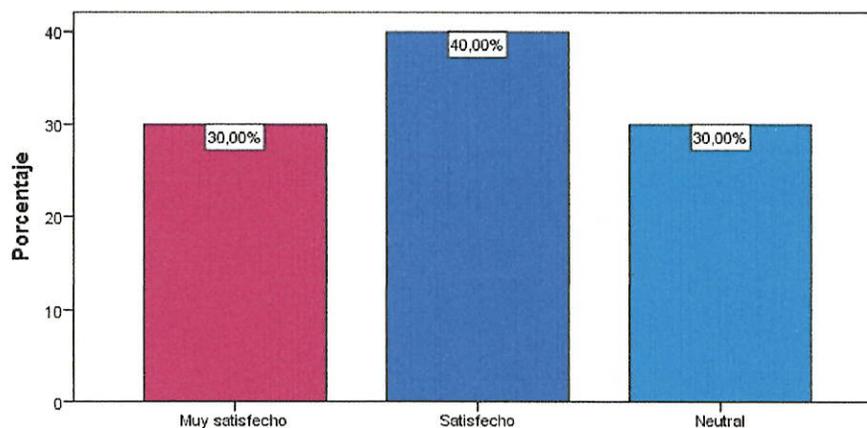
Pregunta 10: ¿Cuán satisfecho está usted con las herramientas de software utilizadas para la gestión de costos en el hotel?

Tabla 13. Herramientas de software utilizadas para la gestión de costos en el hotel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	6	30,0	30,0	30,0
	Satisfecho	8	40,0	40,0	70,0
	Neutral	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar la satisfacción con el uso de herramientas de software utilizadas para la gestión de costos en el hotel, Alarcón (2024)

Gráfico 11. Herramientas de software utilizadas para la gestión de costos en el hotel



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje de la satisfacción con el uso de herramientas de software utilizadas para la gestión de costos en el hotel, Alarcón (2024)

Análisis. –

Se constató que el 40% del personal administrativo se siente satisfecho con las herramientas de software utilizadas para la gestión de costos en el hotel, además, un 30% se declara muy satisfecho, lo que refleja una apreciación positiva hacia el software actual y su capacidad para apoyar la gestión financiera, y un 30% adicional se siente neutral, lo que podría indicar una falta de familiaridad o una percepción ambivalente sobre la efectividad de las herramientas.

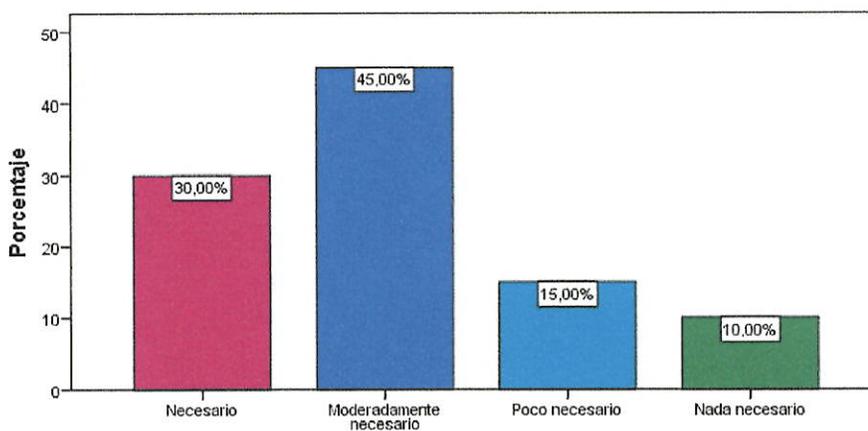
Pregunta 11: ¿Cuán necesario considera usted la implementación de un nuevo sistema de gestión de costos?

Tabla 14. Implementación de un nuevo sistema de gestión de costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Necesario	6	30,0	30,0	30,0
	Moderadamente necesario	9	45,0	45,0	75,0
	Poco necesario	3	15,0	15,0	90,0
	Nada necesario	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar la necesidad de la implementación de un nuevo sistema de gestión de costos, Alarcón (2024)

Gráfico 12. Implementación de un nuevo sistema de gestión de costos



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje de la necesidad de la implementación de un nuevo sistema de gestión de costos, Alarcón (2024)

Análisis. –

Se observa que un 45% del personal administrativo considera que la implementación de un nuevo sistema es moderadamente necesaria, en cuanto al 30% opina que es necesario, mientras que un 15% de los encuestados considera que es poco necesario, y un 10% opina que es nada necesario, lo que muestra una división en la percepción sobre la efectividad de los sistemas actuales y la urgencia de cambio.

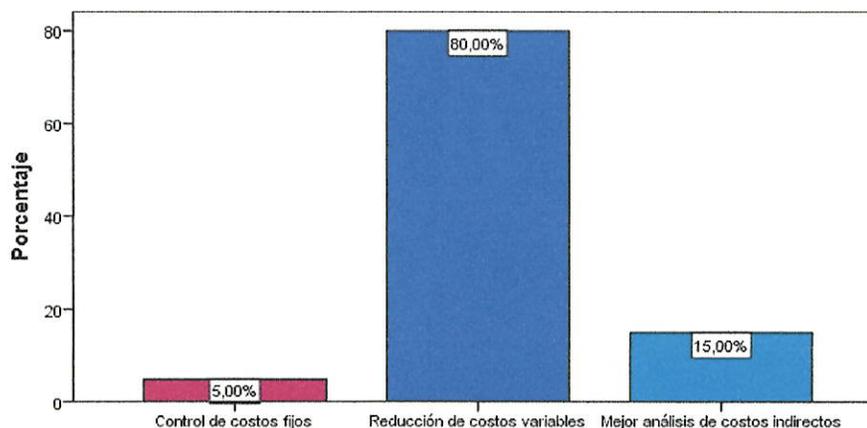
Pregunta 12: ¿Qué aspecto cree usted que debería mejorar en la gestión de costos para aumentar la rentabilidad del hotel?

Tabla 15. Gestión de costos para aumentar la rentabilidad del hotel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Control de costos fijos	1	5,0	5,0	5,0
	Reducción de costos variables	16	80,0	80,0	85,0
	Mejor análisis de costos indirectos	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar la gestión de costos para aumentar la rentabilidad del hotel, Alarcón (2024)

Gráfico 13. Gestión de costos para aumentar la rentabilidad del hotel



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje de la gestión de costos para aumentar la rentabilidad del hotel, Alarcón (2024)

Análisis. –

Se constata una clara preferencia entre el personal administrativo por la reducción de costos variables, con un contundente 80% de los encuestados señalando esta opción como prioritaria, mientras que un 15% considera que se debería mejorar el análisis de costos indirectos, y con apenas un 5%, sugiere que el personal podría estar menos preocupado por estos costos, posiblemente porque ya se encuentran en un nivel aceptable o porque su reducción puede ser más complicada y menos inmediata que la de los costos variables.

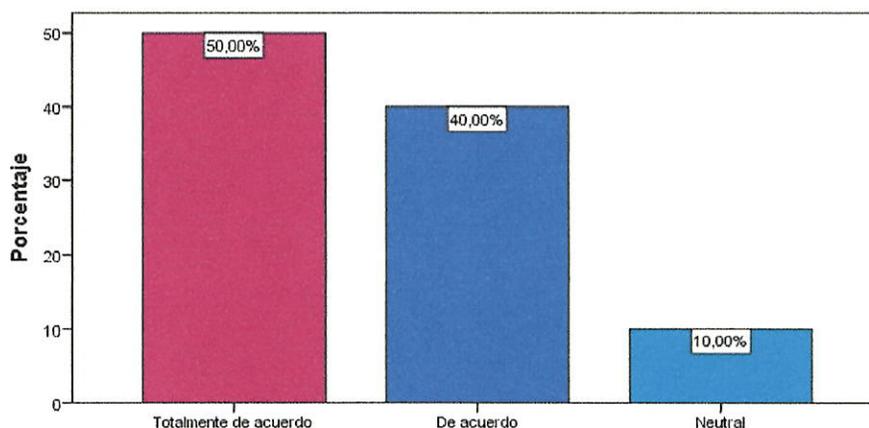
Pregunta 13: ¿Cree que la optimización de la gestión de costos podría mejorar significativamente la rentabilidad del hotel?

Tabla 16. Optimización de la gestión de costos para mejorar la rentabilidad del hotel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	10	50,0	50,0	50,0
	De acuerdo	8	40,0	40,0	90,0
	Neutral	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar la optimización de la gestión de costos para mejorar la rentabilidad del hotel, Alarcón (2024)

Gráfico 14. Optimización de la gestión de costos para mejorar la rentabilidad del hotel



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje de la optimización de la gestión de costos para mejorar la rentabilidad del hotel, Alarcón (2024)

Análisis. –

El 50% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo y un 40% de acuerdo, se evidencia un consenso significativo en la importancia de la gestión de costos en la operación del hotel, mientras que el 10% que se mostró neutral podría indicar que algunos miembros del personal son menos decididos sobre el impacto de la gestión de costos en la rentabilidad o que quizás carecen de información suficiente para formarse una opinión clara.

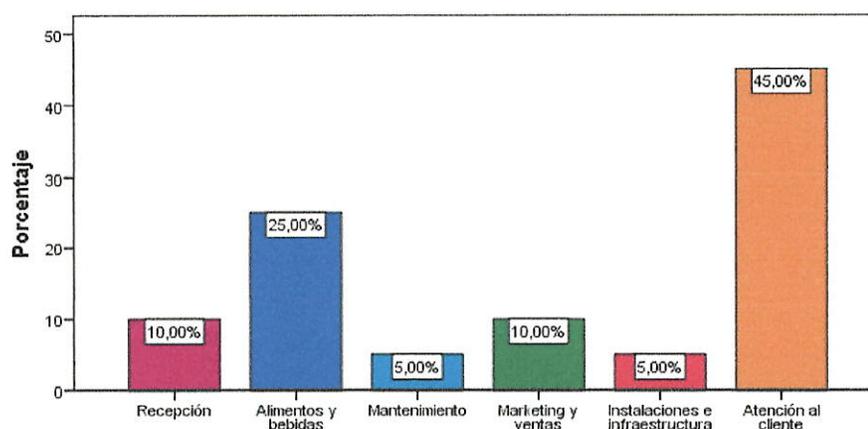
Pregunta 14: ¿Qué área considera usted que debería recibir más atención para mejorar la rentabilidad del hotel?

Tabla 17. Área que debería recibir más atención para mejorar la rentabilidad del hotel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Recepción	2	10,0	10,0	10,0
	Alimentos y bebidas	5	25,0	25,0	35,0
	Mantenimiento	1	5,0	5,0	40,0
	Marketing y ventas	2	10,0	10,0	50,0
	Instalaciones e infraestructura	1	5,0	5,0	55,0
	Atención al cliente	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar el área que debería recibir más atención para mejorar la rentabilidad del hotel, Alarcón (2024)

Gráfico 15. Área que debería recibir más atención para mejorar la rentabilidad del hotel



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje del área que debería recibir más atención para mejorar la rentabilidad del hotel, Alarcón (2024)

Análisis. –

El 45% de los encuestados indican que es fundamental para el aumento de la rentabilidad, en cuanto al 25% corresponden al área de alimentos y bebidas, mientras que las áreas de recepción y marketing y ventas fueron mencionadas por un 10% cada una, solo un 5% de las menciones, demostrando que cualquier estrategia de mejora debería priorizar la atención al cliente y los servicios de alimentos y bebidas, asegurando que el hotel no solo cumpla, sino que supere las expectativas de los huéspedes, lo cual podría resultar en una mejora considerable en la rentabilidad del establecimiento.

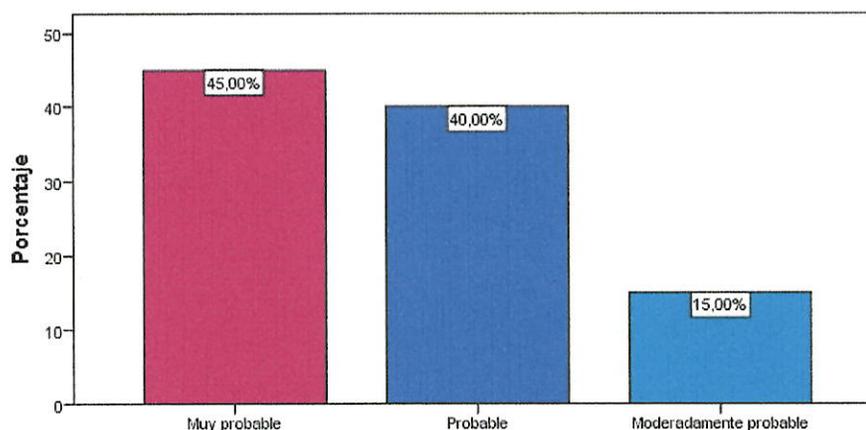
Pregunta 15: ¿Qué tan probable cree usted que la implementación de mejoras en la gestión de costos permita mejorar la rentabilidad del hotel?

Tabla 18. Implementación de mejoras en la gestión de costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy probable	9	45,0	45,0	45,0
	Probable	8	40,0	40,0	85,0
	Moderadamente probable	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota. En la presente tabla se puede observar la implementación de mejoras en la gestión de costos permita mejorar la rentabilidad del hotel, Alarcón (2024)

Gráfico 16. Implementación de mejoras en la gestión de costos



Nota. En el presente gráfico se puede observar el porcentaje de la implementación de mejoras en la gestión de costos permita mejorar la rentabilidad del hotel, Alarcón (2024)

Análisis. –

Se logró conocer que un 45% de los encuestados considera que es muy probable que estas mejoras impacten de manera favorable en la rentabilidad del hotel, mientras que el 40% de los encuestados opina que es probable que las mejoras en la gestión de costos contribuyan a la rentabilidad, esto, junto con el primer grupo, y solo un 15% de los encuestados considera que las mejoras son moderadamente probables, lo que podría señalar una ligera incertidumbre o la percepción de que las mejoras por sí solas no garantizan resultados inmediatos.

2.4.2. Resultados de las entrevistas aplicadas

Resultado de la entrevista aplicada al Gerente General del Hotel

Se evidenció que aunque el hotel mantiene un enfoque de eficiencia operativa, la dependencia en empleados eventuales para mantener el tope presupuestario sugiere falta de una planificación estable de recursos humanos, lo que podría impactar la consistencia en la calidad del servicio, además la respuesta sobre el cálculo de precios resalta una falta de enfoque en la competitividad, ya que solo se considera el valor añadido de los servicios y la experiencia del cliente sin un análisis específico de costos comparativos en el mercado, sin embargo, en situaciones imprevistas, la ausencia de una estrategia de contingencia ocasiona decisiones apresuradas que incrementan los gastos y afectan la optimización de los recursos.

Por otra parte, las herramientas tecnológicas empleadas actualmente, aunque útiles, parecen subutilizadas en términos de automatización y análisis de datos financieros para el control de costos, donde señala el gerente que servicios adicionales como el spa y el salón de belleza presentan dificultades en la gestión de costos, indicando una posible necesidad de ajustes en el modelo de operación de estas áreas, de igual manera, el uso de indicadores básicos de costos operativos y rentabilidad indica un monitoreo, pero sugiere que el hotel podría beneficiarse de un sistema más integral de análisis de costos para una toma de decisiones más estratégica.

Resultado de la entrevista aplicada al Gerente Financiero del Hotel

En la entrevista con el gerente financiero destacó algunas deficiencias en la gestión de costos que impactan la rentabilidad y la optimización de recursos, como la revisión quincenal de precios en el área de alimentos y bebidas se implementa para mitigar la volatilidad del mercado, donde el hotel evita ajustes frecuentes para no afectar la experiencia del cliente, asumiendo pequeñas pérdidas. Esta estrategia, aunque prioriza la satisfacción, podría comprometer la rentabilidad a largo plazo si no se encuentran alternativas para balancear costos y precios sin reducir la calidad, además, la dependencia en herramientas tecnológicas, como el sistema “Zeus Inventario,” es positiva; sin embargo, el gerente identifica una necesidad de actualización hacia sistemas más avanzados que puedan mejorar aún más la precisión en el control de costos, particularmente en áreas de alta variabilidad como alimentos y bebidas.

Concurrentemente se conoce que existe una falta de una distinción clara y constante entre costos fijos y variables, sobre todo en áreas como la contratación de personal eventual,

limita la previsión de gastos y afecta la exactitud en el presupuesto, esto debido a las circunstancias externas, como la situación económica y la percepción de inseguridad en Manta, son otros desafíos significativos que dificultan el aumento de la rentabilidad y ponen presión en la gestión de costos.

Resultado de la entrevista aplicada al Contador del Hotel

En la entrevista con el contador del hotel, se pudo conocer que existen varias áreas en las que la gestión de costos podría beneficiarse de mejoras, especialmente en el control y precisión de los costos indirectos y en la automatización de procesos contables, aunque el sistema de control contable permite un registro detallado de los costos, el contador menciona que los costos indirectos, particularmente en áreas de alta complejidad como alimentos, bebidas e infraestructura, presentan dificultades debido a su variabilidad y la falta de una definición precisa en ciertas categorías, de igual modo se conoce que, el sistema actual de costos estándar y control presupuestario permite evaluar las desviaciones de costos, pero parece haber una falta de integración en tiempo real de datos de diferentes áreas del hotel, lo que limita la capacidad de analizar rápidamente y tomar decisiones financieras estratégicas de manera ágil.

Otra deficiencia identificada es la necesidad de una mayor automatización en los procesos contables para lograr eficiencia y precisión en el análisis de datos, que a pesar de contar con el sistema “Zeus inventario” para el control de costos, el contador considera que la integración de procesos adicionales reduciría errores y permitiría un monitoreo más riguroso, lo cual es esencial para áreas de alto consumo como alimentos y materiales de infraestructura, sugiriendo que, aunque existen controles para evitar desperdicios, la capacitación del personal operativo en conceptos de costos podría mejorar su involucramiento en la reducción de costos.

2.4.3. Resultado del Check List

Tabla 19. Resultado del Check List

No.	ÍTEMS	SI	NO	N/A
1	¿Existe un sistema de control de costos implementado en todas las áreas operativas del hotel?	16	4	0
2	¿Se realiza un análisis regular de los costos fijos y variables del hotel?	2	0	18
3	¿Se utilizan herramientas tecnológicas para la gestión y control de los costos hoteleros?	18	2	

4	¿La empresa posee controles relacionados a costos como por ejemplo Kardex para materias primas, formatos de órdenes de compra?	19	0	1
5	¿Se integran los costos hoteleros en la planificación estratégica del hotel?	0	1	19
6	¿Se realiza un seguimiento periódico de los indicadores clave de rentabilidad en el hotel?	17	2	1
7	¿El hotel tiene una política clara para la reducción de costos sin comprometer la calidad del servicio?	1	19	0
8	¿Se ha identificado y abordado áreas con sobrecostos o ineficiencias en las operaciones del hotel?	19	1	0
9	¿Los estados financieros del hotel son revisados para evaluar su impacto en la rentabilidad?	20	0	0
10	¿Se realiza una evaluación comparativa de costos con otros hoteles similares en la región?	0	19	1
11	¿El hotel ha implementado alguna propuesta de mejora en la gestión de costos en el último año?	18	1	1
12	¿Existen procedimientos establecidos para gestionar y optimizar los costos operativos?	0	0	20
13	¿Se realizan auditorías internas para evaluar la eficacia del control de costos?	20	0	0
14	¿El hotel tiene identificadas las principales fuentes de costos que afectan su rentabilidad?	18	2	0
15	¿Se consideran los costos de mantenimiento y actualización de infraestructuras en la planificación financiera del hotel?	1	19	0

Nota. En la presente tabla se puede observar el resultado del Check List aplicado en el Hotel Wyndham Sail Plaza Manta, Alarcón (2024)

Análisis. -

Se evidencia que el hotel cuenta con una estructura sólida en algunos aspectos clave del control de costos, como el uso de herramientas tecnológicas y la existencia de procedimientos de monitoreo en todas las áreas operativas, prácticamente todas las áreas implementan un sistema de control de costos y la mayoría realiza auditorías internas periódicas para evaluar la eficacia de estos controles, sin embargo, se observa una falta de atención a la planificación estratégica en costos, pues no se integra plenamente en la toma de decisiones a largo plazo, lo que limita la capacidad del hotel para alinear sus costos con objetivos de rentabilidad a futuro.

Otro aspecto crítico identificado es la carencia de políticas y estrategias de reducción de costos que aseguren la calidad del servicio, puesto que el hotel no dispone de una política clara para la reducción de costos sin comprometer el servicio, y tampoco realiza comparativas de costos con otros hoteles de la región, lo cual limita su capacidad para

identificar áreas donde podría optimizar sus gastos, asimismo, no se considera adecuadamente el impacto de los costos de mantenimiento y actualización de infraestructura en la planificación financiera, lo que podría representar un riesgo en términos de sostenibilidad y actualización tecnológica.

En cuanto a la revisión regular de los costos fijos y variables está ausente en gran medida, lo que podría reducir la eficacia del control de costos al no evaluar periódicamente los gastos más consistentes del hotel, determinando que, aunque el hotel mantiene una estructura de control y seguimiento en áreas operativas, existen oportunidades de mejora significativas en la integración de costos a nivel estratégico, así como en la implementación de políticas de optimización para asegurar una rentabilidad competitiva y sostenida.

2.4.4. Estado de Situación Financiera 2023-2022

En este apartado, se presentan los resultados para evaluar la rentabilidad, asociado a la gestión de costos hoteleros y su impacto en la rentabilidad del hotel Wyndham, correspondiente a los años 2022 y 2023.

Tabla 20. Estados de situación financiera de 2023 y 2022

FIDEICOMISO MERCANTIL		
HOTEL SAIL PLAZA MANTA ECUADOR		
Estado de Situación Financiera		
Por el año terminado el 31 de diciembre del 2023		
(En dólares de los Estados Unidos de América)		
	2023	2022
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
Efectivo y bancos	25,844	22,816
Cuentas por cobrar, neto	1,190,950	701,452
Inventario	163,242	183,894
Impuestos	2,377,713	2,792,992
Activos de operación	69,677	46,98
Otros activos	125,025	159,858
Total activos corrientes	3,952,450	3,907,992
ACTIVOS NO CORRIENTES:		
Activos de operación	17,006	20,583
Propiedades, equipos y otros, neto	62,246,220	63,446,802
Propiedades de inversión	56,010	56,010
Impuestos diferidos	9,520	6,576
Otros activos	3,800	1,000
Activos intangibles	8,299	-
Total activos no corrientes	62,340,855	63,533,971
TOTAL ACTIVOS	66,293,305	67,441,963

PASIVO Y PATRIMONIO**PASIVOS CORRIENTES:**

Préstamos	44,644,081	42,811,525
Cuentas por pagar	2,589,688	2,495,663
Impuestos	82,861	91,914
Gastos acumulados	48,399	30,403
Total pasivos corrientes	<u>47,365,029</u>	<u>45,429,505</u>

PASIVOS NO CORRIENTES:

Cuentas por pagar	2,200,661	2,224,174
Beneficios definidos	24,695	26,486
Impuestos diferidos	6,993,201	7,071,276
Total pasivos no corrientes	<u>9,218,557</u>	<u>9,321,936</u>
Total pasivos	<u>56,583,586</u>	<u>54,751,441</u>

PATRIMONIO

Aportes	10,370,715	10,370,715
Pérdidas acumuladas	(660,996)	2,319,807
Total Patrimonio	<u>9,709,719</u>	<u>12,690,522</u>

TOTAL

66,293,305	67,441,963
-------------------	-------------------

Nota. En la presente tabla se puede observar los estados de situación financiera del año 2022 y 2023 del Hotel Wyndham Sail Plaza Manta, Alarcón (2024)

2.4.5. Estado de Resultados Integral 2023-2022**Tabla 21. Estados de resultado integral de 2023 y 2022**

FIDEICOMISO MERCANTIL		
HOTEL SAIL PLAZA MANTA ECUADOR		
Estado de Resultados Integrales		
Por el año terminado el 31 de diciembre del 2023		
(En dólares de los Estados Unidos de América)		
	2023	2022
INGRESOS OPERACIONALES, NETO	3.635.299	4.046.978
Alojamiento	2.472.804	3.147.364
Eventos y banquetes	971.850	692.646
Alimentos y bebidas	164.091	107.526
Servicios extras al huésped	14.522	40.343
Lavandería	3.913	3.091
Otros	8.119	56.008
Costo de operación	-1.597.513	-1.808.021
MARGEN BRUTO	2.037.786	2.238.957
GASTOS		
Administración	3.178.049	3.151.076
Financieros	1.887.359	60.969

Otros ingresos, neto	-53.395	-58.440
Total gastos, neto	5.012.014	3.153.605
PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	-2.974.227	-914.648
IMPUESTO DIFERIDO	81.019	79.590
PÉRDIDA NETA DEL AÑO	-2.893.208	-835.058
OTRO RESULTADO INTEGRAL:		
Ganancias (pérdidas) actuariales	11.016	-4.867
TOTAL RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO NETO DE IMPUESTOS.	-2.882.192	-839.925

Nota. En la presente tabla se puede observar los estados de resultados integral de los años 2022 y 2023 del Hotel Wyndham Sail Plaza Manta, Alarcón (2024)

a) Indicador: Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)

Tabla 22. Rentabilidad Neta del Activo 2022-2023

Año	Indicador	Fórmula Aplicada	Datos Según la Fórmula	Resultado
2022	Rentabilidad Neta del Activo (%)	$\frac{Utilidad\ neta / Ventas}{Ventas / Activo\ Total}$	$\frac{-835,058 / 4,046,978}{4,046,978 / 67,441,963}$	-1.25 %
2023	Rentabilidad Neta del Activo (%)	$\frac{Utilidad\ neta / Ventas}{Ventas / Activo\ Total}$	$\frac{-2,893,208 / 3,635,299}{3,635,299 / 66,293,305}$	-4.48 %

Nota. En la presente tabla se puede observar los estados de resultados integral de los años 2022 y 2023 del Hotel Wyndham Sail Plaza Manta, Alarcón (2024)

Análisis. - La rentabilidad neta del activo en 2022 fue de -1.25 %, pérdidas mínimas en relación con los activos totales con respecto al total de activos, indicando que el hotel no está generando beneficios efectivos en relación con su activo total, demostrando una ineficiencia en el uso de los activos, lo que podría indicar problemas en la gestión o en la rentabilidad de las operaciones, mientras que en 2023 el indicador es negativo -4.48 %, evidenciando una pérdida neta del año en relación con el activo total un demostrando un empeoramiento de las pérdidas netas, lo que pone demuestra una baja capacidad del hotel para cubrir sus pasivos corrientes con los activos corrientes disponibles.

Los resultados de los dos años son desfavorables para el hotel, ya que una rentabilidad neta negativa del activo indica que el hotel no está logrando aprovechar sus activos de manera eficiente para generar beneficios.

b) Indicador: Margen Bruto

Tabla 23. Margen Bruto 2022-2023

Año	Fórmula Aplicada	Datos Según la Fórmula	Margen Bruto (USD)	Margen Bruto (%)
2022	$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}}$	$\text{Margen bruto} = \frac{4,046,978 - 1,808,021}{4,046,978}$	0.553	55.3%
2023		$\text{Margen bruto} = \frac{3,635,299 - 1,597,513}{3,635,299}$	0.561	56.1%

Nota. En la presente tabla se puede observar los estados de resultados integral de los años 2022 y 2023 del Hotel Wyndham Sail Plaza Manta, Alarcón (2024)

Análisis. - El margen bruto mejoró ligeramente del 55.3% en 2022 al 56.1% en 2023, lo cual indica que el hotel logró reducir el impacto de sus costos operativos frente a los ingresos totales, esto puede deberse a un mejor control de costos o cambios en la mezcla de ingresos, como un mayor aporte de eventos y banquetes en 2023.

Los resultados son favorables para el hotel, ya que el margen bruto ha aumentado en 2023, lo que refleja una mejora en la rentabilidad de las ventas, permitiendo al hotel cubrir sus costos directos de manera más eficiente.

c) Indicador: Margen Operacional

Tabla 24. Margen Operacional 2022-2023

Año	Fórmula Aplicada	Datos Según la Fórmula	Resultado
2022	$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	$\text{Margen Operacional} = \frac{917,275}{4,046,978}$	22.7%
2023		$\text{Margen Operacional} = \frac{854,763}{3,635,299}$	23.5%

Nota. En la presente tabla se puede observar los estados de resultados integral de los años 2022 y 2023 del Hotel Wyndham Sail Plaza Manta, Alarcón (2024)

Análisis. - El margen operacional aumentó ligeramente del 22.7% en 2022 al 23.5% en 2023, lo que refleja una mejora en la eficiencia operativa a pesar de la disminución en las ventas netas, lo que podría atribuirse a un control más estricto de los costos operativos o a una optimización de los recursos utilizados en las operaciones.

Los resultados son favorables para el hotel, ya que el aumento en el margen operacional del 22.7% al 23.5% indica una mejora en la rentabilidad operativa, considerando que este incremento ha logrado manejar mejor sus costos operativos y/o mejorar sus ingresos, lo cual es positivo para la sostenibilidad financiera del negocio.

d) Indicador: Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)

Tabla 25. Rentabilidad Neta de Ventas 2022-2023

Año	Fórmula Aplicada	Datos Según la Fórmula	Resultado
2022	$Rentabilidad\ Neta\ de\ Ventas = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas}$	$Rentabilidad\ Neta = \frac{2,183,478}{4,046,978}$	54.0%
2023		$Rentabilidad\ Neta = \frac{1,658,811}{3,635,299}$	45.6%

Nota. En la presente tabla se puede observar los estados de resultados integral de los años 2022 y 2023 del Hotel Wyndham Sail Plaza Manta, Alarcón (2024)

Análisis. - La rentabilidad neta disminuyó de un 54.0% en 2022 a un 45.6% en 2023, lo que sugiere una caída en la capacidad del hotel para convertir sus ingresos en ganancias después de impuestos, lo que puede estar relacionado con un aumento en los costos operativos, financieros o impositivos.

Los resultados son desfavorables para el hotel, ya que la disminución en la rentabilidad neta de ventas del 54.0% al 45.6% refleja una reducción en la eficiencia del hotel para generar utilidades netas a partir de sus ventas, esta caída puede ser un signo de la necesidad de revisar y optimizar los costos y la gestión operativa para mejorar la rentabilidad.

e) Indicador: Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Tabla 26. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 2022-2023

Año	Datos Según la Fórmula	Resultado
2022	$Rentabilidad\ Operacional\ del\ Patrimonio = \frac{-914,648}{12,690,522}$	-7.21%
2023	$Rentabilidad\ Operacional\ del\ Patrimonio = \frac{-2,974,227}{9,709,719}$	-30.67%

Nota. En la presente tabla se puede observar los estados de resultados integral de los años 2022 y 2023 del Hotel Wyndham Sail Plaza Manta, Alarcón (2024)

Análisis. - En 2022, la rentabilidad operacional fue de -7.21%, reflejando una gestión operativa nada rentable respecto al patrimonio, en cuanto al año 2023, la rentabilidad operacional fue -30.63%, mostrando una pérdida significativa debido a la caída en la utilidad operacional y una disminución en el patrimonio.

Los resultados son desfavorables para el hotel, ya que la rentabilidad operacional del patrimonio ha mostrado una caída significativa de -7.21% en 2022 a -30.67% en 2023, lo que implica una pérdida de eficiencia operativa grave, lo que sugiere la necesidad urgente de una revisión de la estructura operativa y la optimización de los recursos para mejorar la rentabilidad.

f) Indicador: Rentabilidad Financiera

Formula:

$$Rentabilidad\ Financiera = \left(\frac{Ventas}{Activo}\right) \times \left(\frac{UAI}{Ventas}\right) \times \left(\frac{Activo}{Patrimonio}\right) \times \left(\frac{UAI}{UAI}\right) \times \left(\frac{UN}{UAI}\right)$$

Tabla 27. Rentabilidad Financiera 2022-2023

Año	Datos Según la Fórmula	Resultado
2022	$Rentabilidad\ Financiera = \left(\frac{4,046,978}{67,441,963}\right) \times \left(\frac{-912,119}{4,046,978}\right) \times \left(\frac{67,441,963}{12,690,522}\right) \times \left(\frac{-973,088}{-912,119}\right) \times \left(\frac{-835,058}{-973,088}\right)$	-23.8%
2023	$Rentabilidad\ Financiera = \left(\frac{3,635,299}{66,293,305}\right) \times \left(\frac{-1,140,263}{3,635,299}\right) \times \left(\frac{66,293,305}{9,709,719}\right) \times \left(\frac{-3,027,622}{-1,140,263}\right) \times \left(\frac{2,893,208}{-3,027,022}\right)$	-35.8%

Nota. En la presente tabla se puede observar los estados de resultados integral de los años 2022 y 2023 del Hotel Wyndham Sail Plaza Manta, Alarcón (2024)

Análisis. - La Rentabilidad Financiera de 2023 y 2022 para el Fideicomiso Mercantil Hotel Sail Plaza Manta presenta resultados negativos tanto en términos absolutos como en porcentaje, demostrando que en el 2023, la rentabilidad fue del -35.8%, mientras que en 2022 fue -23.8%, lo que evidencia una disminución en la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de sus activos en comparación con el patrimonio, así como un impacto de las utilidades antes de impuestos, que en ambos años fueron negativas.

Los resultados son desfavorables para el hotel, ya que la rentabilidad financiera ha disminuido significativamente de -23.8% en 2022 a -35.8% en 2023, demostrando una creciente ineficiencia en la gestión de los recursos financieros, lo que requiere una revisión exhaustiva de la estrategia financiera del hotel para mejorar la rentabilidad y optimizar el uso de sus activos y pasivos.

2.6.5. Análisis FODA

Tabla 28. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto nivel de conocimiento sobre gestión de costos por parte del 85% del personal. 2. Frecuencia adecuada en la revisión de costos operativos (50% quincenal). 3. Familiaridad del 60% del personal con el método de costeo ABC. 4. Impacto positivo de herramientas tecnológicas actuales, como "Zeus Inventario". 5. Percepción positiva sobre la efectividad de la gestión de costos (90% efectiva o muy efectiva). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de implementar un sistema más avanzado para automatizar la gestión de costos. 2. Reducción de costos variables identificada como prioritaria por el 80% del personal. 3. Mayor alineación de precios con costos operativos y de mercado según el 80% de encuestados. 4. Potencial para realizar análisis más integrales de costos y rentabilidad.

6. Consenso sobre la importancia de la gestión de costos para la rentabilidad (90% de acuerdo). 7. Uso de indicadores básicos de costos y rentabilidad como base para mejoras estratégicas.	5. Oportunidad de mejorar la planificación de recursos humanos y reducir la dependencia de personal eventual. 6. Ajustes en servicios como spa y salón de belleza para optimizar costos. 7. Potencial de fortalecer la satisfacción del cliente mediante una atención prioritaria en alimentos y bebidas.
Debilidades	Amenazas
1. Falta de planificación estable en recursos humanos (dependencia de personal eventual). 2. Ausencia de estrategias de contingencia para situaciones imprevistas. 3. Subutilización de herramientas tecnológicas para análisis financiero avanzado. 4. Dificultades en el control de costos indirectos en áreas complejas como alimentos y bebidas. 5. Falta de claridad entre costos fijos y variables en ciertas áreas. 6. Dependencia excesiva en empleados eventuales, comprometiendo consistencia en el servicio. 7. Variabilidad en la periodicidad de análisis de rentabilidad (25% trimestral y 10% anual).	1. Situación económica y percepción de inseguridad en Manta. 2. Volatilidad del mercado afecta precios de alimentos y bebidas. 3. Incremento de gastos imprevistos por decisiones apresuradas. 4. Competencia en el sector hotelero con precios más competitivos. 5. Limitaciones en la flexibilidad para ajustar precios sin afectar la calidad del servicio. 6. Altos costos asociados con productos de limpieza y mantenimiento. 7. Infraestructura insuficientemente optimizada en áreas como spa y salón de belleza.

Nota. En la presente tabla se puede observar el análisis FODA a partir de los resultados del Hotel Wyndham Sail Plaza Manta, Alarcón (2024)

Análisis. -

Se logró evidenciar que existen fortalezas significativas en la gestión de costos del hotel, como el alto nivel de conocimiento del personal sobre métodos modernos como el costeo ABC, lo que refleja una buena base para la administración eficiente de recursos, además, la periodicidad en la revisión de costos, predominando la revisión quincenal, y el uso de herramientas tecnológicas como Zeus Inventario, aunque limitadas, son elementos positivos que contribuyen al control financiero, por otro lado la satisfacción general con las herramientas actuales y el consenso sobre la importancia de optimizar la gestión de costos también refuerzan la capacidad del hotel para adaptarse y mejorar sus procesos internos.

De igual manera, se identifican debilidades que limitan la efectividad del sistema actual, como la subutilización de herramientas tecnológicas, la falta de un análisis integral de costos y rentabilidad, y la inconsistencia en la definición entre costos fijos y variables,

puesto que estas deficiencias afectan la precisión presupuestaria, especialmente en áreas críticas como alimentos y bebidas, donde la volatilidad del mercado y la dependencia de empleados eventuales generan desafíos operativos, como también, la percepción de que las mejoras en la gestión de costos son moderadamente necesarias o probables refleja una falta de alineación en la visión estratégica entre el personal.

En cuanto a las oportunidades claras para mejorar la competitividad del hotel mediante la actualización de herramientas tecnológicas, la capacitación adicional del personal, y la implementación de estrategias de contingencia y modelos de costos avanzados que permitan un análisis más detallado, no obstante, estas oportunidades están amenazadas por factores externos como la situación económica local, la inseguridad percibida en Manta, y la dependencia de métodos tradicionales en algunas áreas del hotel, lo que puede comprometer la sostenibilidad a largo plazo si no se abordan de manera proactiva.

2.6.6. Triangulación de la investigación

Se pudo constatar que la mayoría del personal reporta un conocimiento adecuado de las metodologías de gestión de costos, como el costeo basado en actividades (ABC), además se evidencio que la revisión y actualización periódica de costos carece de uniformidad, como también la existencia de áreas críticas como alimentos y bebidas, que enfrentan altos desafíos debido a la volatilidad del mercado, lo que afecta tanto la rentabilidad como la capacidad para realizar ajustes dinámicos sin comprometer la experiencia del cliente.

Por otro lado, las herramientas tecnológicas actuales, si bien son funcionales, parecen estar subutilizadas, particularmente en el análisis avanzado de datos y la automatización de procesos, lo que genera ineficiencias en la gestión de costos indirectos y limita la capacidad de proyección financiera, incurriendo en una dependencia de personal eventual y la falta de distinción clara entre costos fijos y variables que afectan la estabilidad operativa y dificultan la optimización de recursos, lo que puede agravarse con la ausencia de una estrategia integral de análisis y monitoreo que permita decisiones basadas en datos precisos y adaptables.

Por último, se presenta una necesidad urgente de fortalecer la planificación financiera y operativa mediante la implementación de sistemas tecnológicos más avanzados y capacitación adicional del personal, siendo imperativo priorizar la mejora en el control de costos variables, especialmente en las áreas de alimentos y bebidas, para mitigar su impacto en la rentabilidad del hotel, desde la integración de un enfoque más analítico y la

diversificación de estrategias de contingencia para garantizar la sostenibilidad y competitividad del hotel en el mercado.

Los indicadores financieros del hotel muestran una tendencia preocupante, considerando a la Rentabilidad Neta del Activo, que experimentó una caída significativa de -1.25% en 2022 a -4.48% en 2023, lo que indica una gestión ineficiente de los activos; en cuanto al Margen Bruto se mantuvo relativamente estable, con un ligero aumento de 55.3% en 2022 a 56.1% en 2023, lo que refleja una ligera mejora en la rentabilidad de las ventas, el Margen Operacional también mejoró ligeramente, pasando de 22.7% en 2022 a 23.5% en 2023, lo que sugiere un manejo eficiente de las operaciones principales del hotel, sin embargo, la Rentabilidad Neta de Ventas sufrió una disminución de 54.0% en 2022 a 45.6% en 2023, lo que indica un impacto negativo en la rentabilidad neta, mientras que la Rentabilidad Operacional del Patrimonio mostró una fuerte caída de -7.21% a -30.67%, reflejando un rendimiento negativo en el uso del patrimonio, y, la Rentabilidad Financiera también empeoró, pasando de -23.8% en 2022 a -35.8% en 2023, lo que denota una mayor ineficiencia en la utilización de los recursos financieros, demostrando indicadores desfavorables y destacan la necesidad urgente de mejorar la eficiencia operativa y financiera del hotel.

CAPITULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1. Título

Plan estratégico integral para optimizar la gestión de costos y mejorar la rentabilidad del hotel Wyndham en la ciudad de Manta.

3.2. Objetivos

3.2.1. *Objetivo general*

Desarrollar un Plan estratégico integral para optimizar la gestión de costos y mejorar la rentabilidad del hotel Wyndham en la ciudad de Manta.

3.2.2. *Objetivos específicos*

- Proponer la implementación de un sistema ERP con módulos especializados en contabilidad y planificación para mejorar la gestión de costos directos e indirectos.
- Establecer un sistema de evaluación de desempeño para identificar áreas de mejora en la consistencia del servicio.
- Establecer programas de ahorro energético y uso eficiente de insumos para reducir costos generales.

3.3. Justificación

La propuesta de implementación de un sistema ERP y programas de ahorro energético para el Hotel Wyndham en Manta, se justifica plenamente por la necesidad de optimizar la gestión de costos, directamente vinculada a la rentabilidad del establecimiento, que en base a los resultados obtenidos, los costos operativos representan el 65% de los ingresos totales del hotel, siendo los rubros más significativos la energía eléctrica 20%, mantenimiento 15% y suministros operativos 10%, evidenciando que estas áreas críticas afectan la rentabilidad neta del activo, que actualmente se sitúa en un 3%, inferior al promedio del sector hotelero, que es del 7%, considerando que al aplicar esta propuesta mediante una gestión de costos eficiente no solo permitirá reducir estos porcentajes, sino que optimizará los recursos disponibles para garantizar márgenes sostenibles a largo plazo.

En cuanto al análisis financiero reveló que, aunque los indicadores de margen bruto 45% y margen operativo 30% muestran cierta mejora, estas cifras son insuficientes para compensar los altos costos indirectos asociados a servicios como lavandería, alimentos y

bebidas, que generan rentabilidades promedio del 15%, muy por debajo del objetivo proyectado del 25%, contemplando que mediante la implementación de la propuesta se busca reducir los costos en un 10%, lo que incrementaría la rentabilidad operativa en al menos un 5% y permitiría reinvertir en áreas estratégicas, fortaleciendo la competitividad del hotel, esto además de los programas de ahorro energético reducirían el gasto en electricidad en un 30%, generando un ahorro mensual estimado de \$12,000.

Consecuentemente basado en los datos recabados que resaltan la falta de herramientas integradas para el control de costos y la toma de decisiones basada en datos, se identificaron fallas recurrentes en el monitoreo de insumos y consumo energético, con estos hallazgos es meritoria la aplicación de la propuesta que no solo aborda estas debilidades estructurales, sino que garantiza un enfoque integral que alineará los procesos operativos con los objetivos financieros del hotel, maximizando la rentabilidad por servicio y mejorando su desempeño global.

3.4. Fundamentación de la propuesta

La propuesta se fundamenta desde los principales puntos identificados, como la necesidad de implementar un sistema ERP con módulos especializados en contabilidad y planificación, ya que actualmente los procesos se ejecutan de manera fragmentada, dificultando la consolidación de datos y la toma de decisiones informadas, considerando que esta herramienta busca mejorar la visibilidad de costos directos e indirectos, permitiendo un control más eficiente y la identificación temprana de ineficiencias, estableciendo indicadores clave de desempeño (KPIs) enfocados en la optimización financiera y la alineación de recursos con los objetivos corporativos.

Adicionalmente, al identificar inconsistencias en los estándares de servicio, que impacta negativamente en la experiencia del cliente y, por ende, en la fidelización, se propone la implementación de un sistema de evaluación de desempeño que permita medir y mejorar continuamente las capacidades del personal, así como identificar áreas críticas que afectan la calidad del servicio.

Concurrentemente debido a los altos costos asociados al consumo energético y al uso de insumos, lo que representa una carga significativa para las finanzas del hotel, se implementarán programas de ahorro energético y uso eficiente de recursos, basados en prácticas de sostenibilidad que no solo reducirán los costos generales, sino que también

mejorarán la imagen corporativa del hotel como establecimiento comprometido con el medio ambiente.

3.5. Descripción de la propuesta

El plan estratégico tiene como propósito implementar soluciones integrales para optimizar la gestión de costos y mejorar la rentabilidad del Hotel Wyndham, abordando las principales deficiencias operativas identificadas, donde se establecerá la implementación de un sistema ERP con módulos especializados en contabilidad y planificación financiera, lo que permitirá centralizar la información relacionada con costos directos e indirectos, facilitando la generación de reportes detallados y oportunos, a través de procedimientos como el análisis de requerimientos específicos, la configuración personalizada del software y la capacitación del personal, se garantizará una gestión eficiente y la toma de decisiones basada en datos precisos, contribuyendo directamente al control y la optimización de recursos.

De igual manera, se desarrollará una estrategia de evaluación de desempeño que permita medir y mejorar la consistencia en la calidad del servicio ofrecido, que incluirá el diseño de indicadores clave de desempeño (KPIs) y evaluaciones periódicas para identificar fortalezas y áreas de mejora en el personal, además, se implementarán programas de capacitación y desarrollo que reforzarán las competencias técnicas y actitudinales de los colaboradores, asegurando un servicio alineado con los estándares internacionales de hospitalidad.

Finalmente se implementarán programas enfocados en el ahorro energético y el uso eficiente de insumos, con el objetivo de reducir costos generales y promover prácticas sostenibles, a través de auditorías energéticas iniciales, donde se identificarán los principales puntos de consumo y desperdicio, lo que permitirá establecer estrategias como la instalación de sistemas de eficiencia energética y la adopción de políticas internas para el uso responsable de materiales, lo que no solo disminuirán los costos operativos, sino que también posicionarán al Hotel Wyndham como una empresa comprometida con el medio ambiente, generando un impacto positivo tanto en su rentabilidad como en su reputación.

3.6. Factibilidad de la propuesta

3.6.1. Factibilidad económica – financiera

la propuesta es económica y financieramente viable, dado que se centra en la optimización de los costos y la mejora de la rentabilidad, lo que justifica la inversión inicial en tecnologías como el sistema ERP y los programas de ahorro energético, que a pesar de los costos iniciales moderados, los beneficios proyectados, como la mejora en la eficiencia operativa, la reducción de costos indirectos y el aumento de la rentabilidad en el mediano plazo, aseguran un retorno de inversión (ROI) favorable.

3.6.2. Factibilidad tecnológica

La viabilidad tecnológica de la propuesta es alta, ya que existen sistemas ERP accesibles y probados que se adaptan a las necesidades operativas del hotel, y la infraestructura tecnológica básica con la que cuenta el Hotel Wyndham es adecuada para la integración de estas plataformas, además, los proveedores seleccionados ofrecen soluciones flexibles y completas que incluyen soporte técnico y capacitación, lo que facilita una transición eficiente y sin mayores complicaciones hacia el nuevo sistema.

3.6.3. Factibilidad humana

El hotel cuenta con personal capacitado en el uso de sistemas operativos básicos, lo que facilita la integración de nuevas tecnologías, además de la disposición del equipo para recibir capacitación es un punto a favor, lo que asegura que los empleados estén preparados para implementar y manejar los nuevos sistemas ERP y los programas de ahorro energético.

3.6.4. Factibilidad organizacional

Desde un punto de vista organizacional, la propuesta tiene alta factibilidad, ya que está alineada con los objetivos estratégicos del hotel, como la mejora operativa, la optimización de costos y la satisfacción del cliente, debido a que cuenta con una estructura organizacional bien definida en áreas clave como finanzas, operaciones y recursos humanos, lo que facilita la ejecución de las iniciativas propuestas, y una disposición de las áreas de apoyo en los procesos operativos y administrativos refuerza la capacidad para implementar las estrategias de manera efectiva.

3.7. Plan de Acción

Tabla 29. Plan de Acción

Etapa / Objetivo	Actividad	Estrategia	Responsable	Tiempo de Ejecución	Mecanismo de Evaluación
Proponer la implementación un sistema ERP con módulos especializados en contabilidad y planificación para mejorar la gestión de costos directos e indirectos.	Identificar proveedores de ERP y realizar análisis costo-beneficio.	Solicitar cotizaciones y evaluar funcionalidades específicas según necesidades del hotel.	Gerente de Finanzas	1 mes	Informe comparativo de propuestas.
	Capacitar al personal en el uso del sistema ERP.	Realizar talleres prácticos con consultores del sistema ERP seleccionado.	Departamento de Recursos Humanos	2 meses	Evaluaciones prácticas post-capacitación.
	Implementar el sistema y realizar pruebas piloto.	Establecer un plan de implementación gradual por módulos, priorizando contabilidad y planificación.	Consultores de ERP	3 meses	Reporte de desempeño del sistema tras las pruebas piloto.
Establecer un sistema de evaluación de desempeño para identificar áreas de mejora en la consistencia del servicio.	Diseñar un modelo de evaluación de desempeño alineado a los objetivos del hotel.	Utilizar indicadores clave (KPIs) relacionados con atención al cliente, eficiencia operativa y satisfacción.	Gerente de Recursos Humanos	1 mes	Validación del modelo con un panel de expertos.
	Aplicar el sistema de evaluación en un periodo de prueba.	Iniciar con un grupo piloto de colaboradores de distintas áreas.	Supervisores de área	2 meses	Análisis de resultados preliminares y retroalimentación.
	Implementar un programa de incentivos basado en los resultados de la evaluación.	Crear políticas de reconocimiento y bonificaciones para fomentar la mejora continua.	Gerencia General	1 mes	Encuestas de satisfacción laboral
Establecer programas de ahorro energético y uso eficiente de	Realizar auditorías energéticas y de uso de insumos.	Contratar especialistas para identificar oportunidades de	Jefe de Operaciones	1 mes	Informe de auditoría con recomendaciones específicas.

insumos para reducir costos generales.	ahorro en infraestructura y procesos operativos.				
	Sustituir equipos de alto consumo por opciones más eficientes.	Priorizar el reemplazo de equipos con retorno rápido de inversión, como iluminación LED o sistemas HVAC.	Departamento de Mantenimiento	2 meses	Comparación de consumo energético antes y después de la implementación.
	Diseñar y ejecutar un programa de concienciación para el personal.	Implementar talleres y materiales informativos sobre prácticas de ahorro energético y reducción de residuos.	Departamento de Recursos Humanos	1 mes	Evaluaciones periódicas de conocimiento y monitoreo de cumplimiento de buenas prácticas.

Nota. En la presente tabla se puede evidenciar el plan de acción a ser aplicado, basado en la propuesta. Alarcón (2024).

3.8. Plan estratégico integral para optimizar la gestión de costos y mejorar la rentabilidad del hotel Wyndham en la ciudad de Manta

Fase 1: Implementación del sistema ERP con módulos especializados en contabilidad y planificación para mejorar la gestión de costos directos e indirectos.

La implementación del sistema ERP en el Hotel Wyndham se desarrollará en tres etapas estratégicas que garantizarán una integración eficiente y alineada con las operaciones del hotel, las mismas que estarán diseñadas para abordar cada aspecto crítico del proceso, desde la selección del proveedor adecuado hasta la capacitación del personal y el despliegue efectivo del sistema.

Cada una de las etapas busca minimizar interrupciones en las actividades diarias del hotel, maximizar la adopción por parte del personal y asegurar que la tecnología elegida sea funcional y escalable para satisfacer las necesidades presentes y futuras.

Primera Etapa: Selección del Proveedor Ideal

En esta etapa se busca garantizar que el sistema ERP elegido sea el más adecuado para las necesidades del hotel, considerando la compatibilidad con sus procesos internos, la funcionalidad específica requerida y el costo-beneficio de la inversión.

- **Análisis de mercado:** Investigación de las opciones disponibles en el mercado que se alineen con las necesidades específicas del hotel, priorizando sistemas probados en la industria hotelera.
- **Evaluación costo-beneficio:** Comparación de costos iniciales, licencias, mantenimientos, compatibilidad y escalabilidad futura.
- **Pruebas de concepto:** Realización de pruebas con diferentes proveedores seleccionados para verificar la funcionalidad, adaptabilidad y facilidad de integración.
- **Revisión técnica:** Consulta con expertos en TI para garantizar que el sistema sea compatible con la infraestructura tecnológica existente.

Etapa 2: Capacitación del personal en el uso del sistema ERP

La capacitación generalmente es clave para garantizar el éxito de la implementación de estas estrategias, ya que asegura que el personal se familiarice con el uso del sistema y aproveche al máximo sus funcionalidades, estableciendo un plan de formación progresivo que considera la complejidad de los módulos y la experiencia previa del equipo.

- **Talleres prácticos:** Capacitación segmentada por módulos (contabilidad, planificación, control de costos), cada taller incluirá simulaciones y escenarios reales de operación.
- **Capacitación por niveles:** Formación personalizada para usuarios avanzados (gerentes) y básicos (personal operativo).
- **Soporte continuo:** Asistencia por parte de consultores especializados durante y después de la capacitación inicial para garantizar una curva de aprendizaje positiva.
- **Creación de manuales internos:** Elaboración de guías de usuario adaptadas a los procesos específicos del hotel para facilitar el aprendizaje continuo.

Etapa 3: Implementación modular y pruebas piloto

Esta última etapa se enfoca en la integración paulatina del sistema, priorizando áreas clave como contabilidad y planificación estratégica, mediante estas pruebas piloto y ajustes permitirán garantizar que el sistema opere de manera óptima antes de su lanzamiento completo.

- **Prioridad en áreas clave:** Implementación inicial en los módulos de contabilidad y planificación estratégica, dado su impacto directo en la gestión de costos.
- **Pruebas piloto:** Ejecución de simulaciones reales en un entorno controlado para identificar posibles ajustes en la configuración del sistema.
- **Integración gradual:** Expansión a otros módulos relacionados con compras, inventarios y gestión operativa.
- **Monitoreo y ajustes:** Evaluación continua de los resultados durante las primeras semanas para optimizar el desempeño antes del lanzamiento completo.

A continuación, se presentan las etapas del proceso de implementación del sistema ERP, que permitirá mejorar los procesos de gestión y mejorar la rentabilidad del Hotel.

Tabla 30. *Implementación del sistema ERP*

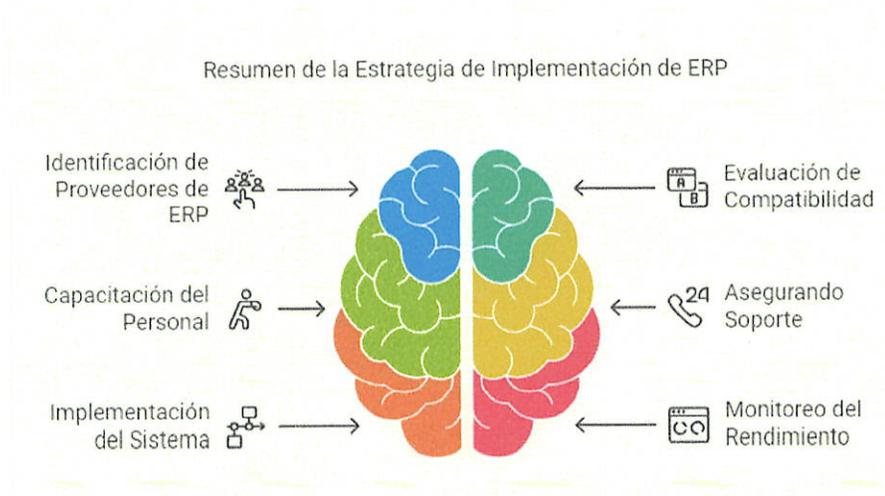
Etapa	Estrategia	Descripción	Responsables	Tiempo de Ejecución
Identificación del proveedor	Análisis de mercado, evaluación costo-beneficio, pruebas de concepto y revisión técnica.	Selección del sistema ERP más adecuado para las necesidades del hotel.	Gerente General	1 mes

Capacitación del personal	Talleres prácticos, capacitación por niveles, soporte continuo y creación de manuales internos.	Formación intensiva para que el personal esté preparado para operar el sistema de manera eficiente.	Consultores externos, Recursos Humanos	2 meses
Implementación modular	Prioridad en áreas clave, pruebas piloto, integración gradual, monitoreo y ajustes.	Instalación inicial en contabilidad y planificación; pruebas y ajustes antes de expandir a otros módulos.	Consultores externos, Jefes de Área	3 meses

Nota. Se puede observar las estrategias aplicadas en la implementación del sistema ERP, Alarcón (2024).

La implementación del sistema ERP con módulos especializados en contabilidad y planificación estratégica proporcionará al Hotel Wyndham de Manta una base sólida para optimizar su gestión de costos y mejorar significativamente la rentabilidad. Este enfoque permitirá abordar de manera integral los desafíos financieros y operativos del hotel, potenciando sus recursos y alineándolos con sus objetivos estratégicos.

Gráfico 17. Estrategia de Implementación de ERP



Nota. Se puede observar un resumen de las estrategias aplicadas en la implementación del sistema ERP, Alarcón (2024).

La implementación del sistema ERP con módulos especializados en contabilidad y planificación tendrá un impacto significativo en la optimización de los procesos financieros y operativos del hotel, esto permitirá una gestión más precisa y transparente de los costos

directos e indirectos, facilitando una mejor toma de decisiones estratégicas, mediante la centralización de la información que reducirá errores humanos y tiempos de procesamiento, incrementando la eficiencia en las operaciones, al contar con un personal, capacitado en el uso del sistema, estará mejor equipado para gestionar sus funciones, lo que mejorará la productividad y la consistencia del servicio.

La aplicación del sistema ERP permitirá realizar un seguimiento detallado y en tiempo real de los costos directos e indirectos asociados a cada departamento, actividad y servicio del hotel, facilitando la identificación de áreas con sobrecostos, permitiendo la implementación inmediata de medidas correctivas y asegurando un control presupuestario eficiente.

En cuanto a los reportes financieros al ser automatizados proporcionarán información precisa y actualizada, lo que permitirá a la gerencia tomar decisiones estratégicas fundamentadas en datos confiables y oportunos, lo que generará que la planificación presupuestaria sea más exacta, ya que el sistema integrará proyecciones financieras alineadas con los objetivos estratégicos del hotel, mejorando la capacidad de anticiparse a posibles desafíos económicos.

La automatización de procesos reducirá significativamente los errores manuales en registros contables y cálculos financieros, permitiendo la optimización de la carga operativa del personal administrativo, sino que también permitirá que el equipo se concentre en actividades de mayor valor agregado, como el análisis de datos y la planificación estratégica.

Finalmente se podrá considerar que la implementación de esta fase permitirá al Hotel Wyndham establecer un control más riguroso y eficiente sobre sus costos, resultando en una mejora directa de los márgenes de rentabilidad, ya que se optimizaran los recursos, se reducirán gastos innecesarios y se tomaran decisiones informadas, lo que generará un impacto positivo en la sostenibilidad financiera del hotel y en su posicionamiento competitivo en el mercado, consolidándolo como un referente de eficiencia y excelencia en la gestión hotelera.

Fase 2: Implementación del sistema de evaluación de desempeño para identificar áreas de mejora en la consistencia del servicio.

La evaluación de desempeño es una herramienta clave para mejorar la calidad del servicio y fomentar el crecimiento profesional de los empleados, por lo que esta fase busca

alinear los esfuerzos del personal con los objetivos estratégicos del Hotel Wyndham, promoviendo una cultura organizacional orientada a la excelencia.

La estrategia consiste en diseñar, probar e implementar un sistema personalizado de evaluación que utilice métricas clave, fomente la mejora continua y motive a los colaboradores a través de incentivos justos y transparentes, donde se establecen las siguientes directrices:

Diseño del modelo de evaluación: Desarrollo de un sistema personalizado de evaluación de desempeño, donde se diseñará un modelo que refleje los objetivos estratégicos del hotel y utilice indicadores clave de rendimiento (KPIs) como atención al cliente, eficiencia operativa y satisfacción, por medio del que se aseguraran métricas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART) para garantizar la relevancia y efectividad del sistema.

Prueba piloto del sistema: La implementación del modelo con un grupo piloto de colaboradores, mediante el sistema se aplicará inicialmente a un grupo representativo de empleados de distintas áreas, basados en este periodo de prueba que permitirá evaluar la funcionalidad del sistema, identificar posibles ajustes y validar la efectividad de las métricas antes de su despliegue completo.

Programa de incentivos y despliegue completo: La implementación de políticas de reconocimiento y bonificaciones vinculadas al desempeño, donde se introducirán incentivos basados en los resultados de las evaluaciones, fomentando la motivación del personal, mediante políticas que incluirán bonos, reconocimientos públicos y oportunidades de desarrollo profesional, ya que, una vez ajustado el sistema, se implementará de manera integral en todas las áreas del hotel.

Tabla 31. *Implementación del sistema de evaluación*

Etapas	Estrategia	Descripción	Responsables	Tiempo de Ejecución
Diseño del modelo de evaluación	Desarrollo de un sistema personalizado de evaluación	Creación de un modelo basado en KPIs relevantes y alineados con los objetivos del hotel.	Gerencia de Recursos Humanos, consultores	1 mes

Prueba piloto del sistema	Implementación del modelo con un grupo piloto	Aplicación del sistema a un grupo representativo para identificar ajustes y validar su efectividad.	Gerencia de Recursos Humanos, líderes de equipo	2 meses
Programa de incentivos y despliegue completo	Implementación de políticas de reconocimiento	Introducción de incentivos basados en resultados y despliegue integral del sistema en todas las áreas del hotel.	Gerencia de Recursos Humanos, gerencia general	1 mes

Nota. Se puede observar las estrategias aplicadas en la implementación del sistema de evaluación, Alarcón (2024).

La implementación del sistema de evaluación de desempeño proporcionará al Hotel Wyndham herramientas para monitorear y mejorar la consistencia del servicio. Al promover un ambiente de trabajo basado en el reconocimiento y la mejora continua, se fomentará la satisfacción laboral, la retención del personal y la calidad del servicio, contribuyendo a la rentabilidad y competitividad del hotel.

Gráfico 18. *Implementación del sistema de evaluación de desempeño*



Nota. Se puede observar un resumen de las estrategias aplicadas en la implementación del sistema de evaluación de desempeño, Alarcón (2024).

La implementación del sistema de evaluación de desempeño tendrá un impacto significativo en la operación y cultura organizacional del Hotel Wyndham, debido a que permitirá identificar áreas críticas de mejora en el servicio, optimizando la consistencia y calidad en la atención al cliente, un factor clave en la industria hotelera, además, el programa de incentivos basado en resultados fomentará una mayor motivación y compromiso por parte del personal, incrementando su productividad y satisfacción laboral, lo que contribuirá a fortalecer la experiencia del huésped, sino que también posicionará al hotel como un referente en excelencia operativa, con un equipo altamente capacitado y alineado a los objetivos estratégicos de la organización.

El monitoreo constante de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) permitirá identificar áreas de mejora en tiempo real, reduciendo costos asociados a ineficiencias y errores operativos, al tener métricas claras y objetivas, el hotel podrá enfocar sus recursos en estrategias específicas para abordar problemas recurrentes, como retrasos en el servicio o inconsistencias en la atención al cliente, lo que resultará en una reducción significativa de costos indirectos y en un aumento en la satisfacción de los huéspedes.

Además, la vinculación de los resultados de las evaluaciones con programas de incentivos fomentará la productividad y el compromiso del personal, lo que se traduce en un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, lo que impacta positivamente en la calidad del servicio ofrecido, además, a largo plazo, esta estrategia mejora la percepción del hotel en el mercado, fortaleciendo su posición competitiva y atrayendo a más clientes, lo que incrementa los ingresos y contribuye a una mayor rentabilidad.

Por último, la transparencia y el enfoque en resultados que este sistema aporta también son beneficios clave desde el punto de vista de auditoría interna, al tener datos objetivos y centralizados, que facilitará la identificación de áreas críticas y la toma de decisiones correctivas oportunas, lo que no solo asegurará un control efectivo de los costos, sino que también garantizará el cumplimiento normativo y mejora la confianza de los stakeholders en la gestión financiera del hotel.

Fase 3: Implementación de programas de ahorro energético y uso eficiente de insumos para reducir costos generales.

La implementación de un programa integral de ahorro energético y uso eficiente de insumos en el Hotel Wyndham de Manta se estructura en varias etapas diseñadas para maximizar el impacto en la reducción de costos generales, mientras se fomenta una cultura

organizacional de sostenibilidad. Este enfoque abarca tanto cambios estructurales como transformaciones culturales, asegurando resultados sostenibles a largo plazo.

Auditorías Energéticas y de Insumos: El punto de partida será la realización de auditorías especializadas para evaluar el consumo energético y el uso de insumos en las operaciones del hotel, mediante estas auditorías, realizadas por consultores expertos, identificarán las áreas de mayor impacto y priorizarán las mejoras necesarias, permitiendo establecer una línea base de consumo y definir los objetivos del programa, considerando que se evaluará la infraestructura actual del hotel, incluyendo sistemas de iluminación, climatización (HVAC), equipos de cocina y lavandería, así como los patrones de uso de insumos en las diferentes áreas.

Sustitución de Equipos Ineficientes y Optimización Infraestructural: Con base en los hallazgos de las auditorías, se iniciará el reemplazo de equipos de alto consumo energético por alternativas más eficientes, donde se instalarán sistemas de iluminación LED en todas las áreas comunes y habitaciones, y se modernizarán los sistemas HVAC para optimizar el consumo energético, mediante estas inversiones se seleccionarán estratégicamente, priorizando aquellos elementos que ofrecen un retorno rápido sobre la inversión, y concurrentemente, se establecerán protocolos para optimizar el uso de recursos como agua y productos químicos en los servicios operativos.

Concienciación y Capacitación del Personal: Para garantizar la efectividad y sostenibilidad del programa, se implementará un programa de capacitación y concienciación dirigido al personal. Mediante talleres prácticos, materiales informativos y campañas internas, se sensibilizará a los empleados sobre la importancia de las prácticas de ahorro energético y la reducción de residuos. Se incentivará la participación activa del personal, fomentando una mentalidad de responsabilidad compartida hacia la sostenibilidad.

Monitoreo y Evaluación de Resultados: Finalmente, se implementarán sistemas de monitoreo continuo para medir los resultados del programa, utilizando indicadores como la reducción del consumo energético y los costos operativos. Este monitoreo permitirá realizar ajustes en tiempo real y documentar los logros alcanzados, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos del hotel.

Tabla 32. Implementación de programas de ahorro energético y uso eficiente de insumos

Etapa	Estrategia	Descripción	Responsables	Tiempo de Ejecución
Auditorías energéticas e insumos	Contratación de especialistas	Realizar evaluaciones detalladas de consumo energético e insumos para identificar áreas críticas.	Consultores externos y área de ingeniería	1 mes
Sustitución de equipos	Modernización de infraestructura	Reemplazar equipos de alto consumo por tecnología eficiente, priorizando iluminación LED y HVAC.	Área de mantenimiento y finanzas	2 meses
Capacitación y concienciación	Talleres y campañas internas	Sensibilizar al personal sobre prácticas sostenibles mediante talleres y materiales educativos.	Recursos Humanos y consultores	1 mes

Nota. Se puede observar las estrategias aplicadas en la implementación de programas de ahorro energético y uso eficiente de insumos, Alarcón (2024).

Este enfoque integral permitirá al Hotel Wyndham reducir costos operativos, mejorar su rentabilidad y fortalecer su compromiso con la sostenibilidad ambiental.

Gráfico 19. Implementación de programas de ahorro energético



Nota. Se puede observar un resumen de las estrategias aplicadas en la implementación de programas de ahorro energético, Alarcón (2024).

La implementación de programas de ahorro energético y uso eficiente de insumos en el Hotel Wyndham de Manta proporcionará múltiples beneficios tangibles e intangibles que impactarán directamente en la gestión de costos y la rentabilidad del negocio.

La reducción del consumo energético a través de auditorías especializadas y la modernización de equipos contribuirá significativamente a la disminución de los costos operativos, mediante la implementación de sistemas de iluminación LED, climatización eficiente y protocolos de uso racional de recursos como agua y productos químicos, el hotel podrá minimizar el gasto en servicios básicos, liberando recursos para otras inversiones estratégicas, garantizando un retorno de inversión rápido, lo que fortalece la posición financiera del hotel a corto y mediano plazo.

En cuanto al enfoque en la optimización del uso de insumos permitirá un control más riguroso sobre los costos indirectos, como los asociados a suministros de limpieza, lavandería y restauración, al reducir desperdicios y maximizar la eficiencia en el uso de materiales, se establecerá una base sólida para una gestión presupuestaria más precisa, alineada con los objetivos estratégicos del hotel.

Además, la capacitación del personal en prácticas sostenibles y la concienciación interna fomentarán una cultura organizacional comprometida con la eficiencia y la sostenibilidad, lo que no solo incrementará la responsabilidad individual de los empleados hacia la gestión de recursos, sino que también reducirá la dependencia de medidas correctivas costosas, permitiendo una disminución en la variabilidad de los costos y una mayor predictibilidad en la planificación financiera.

Esta fase permitirá al Hotel Wyndham consolidar una gestión de costos eficiente, enfocada en la optimización de recursos y la reducción de gastos innecesarios, lo que no solo mejorará la rentabilidad del negocio, sino que también posicionará al hotel como una empresa socialmente responsable y ambientalmente sostenible, lo que reforzará su reputación y su competitividad en el sector hotelero de la ciudad de Manta.

Conclusiones

- Se concluye que el estudio cuenta con los fundamentos teóricos establecidos sobre la gestión de costos hoteleros, además de aspectos bibliográficos sobre la rentabilidad que permite identificar áreas de mejora y optimizar los recursos disponibles para el desarrollo investigativo en el caso del Hotel Wyndham, conociendo que existe una relación entre la gestión de costos y la rentabilidad considerando también el conocimiento que poseen los involucrados sobre esta temática.
- Desde la situación actual de la gestión de costos y la rentabilidad en el Hotel Wyndham de Manta, se pudo conocer que existen áreas críticas que afectan la eficiencia operativa y la rentabilidad del hotel, desde el análisis de los indicadores de rentabilidad y eficiencia operativa muestran tendencias negativas, especialmente en los márgenes de rentabilidad y rentabilidad neta del activo, además lo expuesto por los encuestados quienes afirman la necesidad de optimizar la gestión de costos y mejorar la estructura financiera del hotel, mientras que en la lista de chequeo se evidencia la presencia de costos elevados en áreas clave como energía y mantenimiento, lo que impacta directamente en los márgenes de rentabilidad.
- Se concluye que la gestión de costos en el Hotel Wyndham de Manta presenta diversas oportunidades de mejora, pese a evidenciar en los indicadores de rentabilidad tendencias desfavorables en áreas críticas como costos operativos elevados y una rentabilidad reducida y la falta de optimización en los procesos operativos y en el control de costos directos e indirectos afecta directamente la rentabilidad, lo que requiere la implementación de soluciones eficientes y estratégicas para mejorar la gestión financiera y operativa del hotel.

Recomendaciones

- Se recomienda establecer acciones mediante un enfoque integral de gestión de costos, utilizando herramientas como el sistema ERP, que permita la centralización de la información financiera y operativa, mejorando la toma de decisiones, como también realizar auditorías periódicas para identificar oportunidades de ahorro y aplicar estrategias específicas para reducir costos en áreas clave como energía y mantenimiento.
- Es necesario realizar una reestructuración en la gestión de costos del Hotel Wyndham, que permita integrar los datos financieros y operativos de manera más eficiente, para identificar áreas de optimización en el consumo de recursos y la gestión de inventarios, mediante estrategias enfocadas en la reducción de costos fijos, como el consumo energético y el mantenimiento preventivo, y en la mejora de la rentabilidad mediante el ajuste de tarifas y la mejora del servicio al cliente.
- Se debería aplicar la propuesta integral que incluya la adopción de un sistema ERP especializado para mejorar el control de costos y la planificación financiera, además, de políticas de ahorro energético y revisar los contratos con proveedores para obtener mejores precios en insumos y servicios, y la capacitación al personal en el manejo adecuado de los recursos y promover una cultura organizacional orientada a la eficiencia operativa.

Referencias Bibliográficas

- Alrawadieh, Z., Alrawadieh, Z., & Cetin, G. (2021). Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*, 27(2).
<https://doi.org/10.1177/1354816620901928>
- Alvarez, P., Sensini, L., Vazquez, M., & Bello, C. (2021). Management Accounting Practices and Performance of SMEs in the Hotel Industry: Evidence from an emerging economy. *Article in International Journal of Social Science and Business*, 12(2).
- Arboleda Romero, A. (2019). *Diseño de un modelo de costos para las MYPES del sector hotelero de Lima Metropolitana* (Universida).
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625615>
- Cajigas, M., Ramírez, E., & Ramírez, D. A. (2023). El punto de equilibrio avanzado (Pea): herramienta para asegurar la sostenibilidad empresarial. *Criterio Libre*, 20(37).
<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2022v20n37.9571>
- Calahorrano Arias, G. A., Chacón Guerrero, F. A., & Tulcanaza Prieto, A. B. (2021). Indicadores financieros y rentabilidad en bancos grandes y medianos ecuatorianos, periodo: 2016-2019. *INNOVA Research Journal*, 6(2).
<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1700>
- Calatayud, A., Sánchez González, S., Bedoya Maya, F., Giraldez Zúñiga, F., & Márquez, J. M. (2021). Congestión urbana en América Latina y el Caribe: Características, costos y mitigación. In *Congestión urbana en América Latina y el Caribe: Características, costos y mitigación*. <https://doi.org/10.18235/0003149>
- Camacho Tomateo, A. M., & Romero Mayta, K. (2019). *Implementación de un sistema de costos por órdenes para personas de la tercera edad y su impacto en la determinación del costo de los servicios en el hotel Masi Perú en el año 2018* (Universida).
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4563/Antony_Camacho_Kelly_Romero_Trabajo_de_Investigacion_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllo wed=y
- Campos, F., Gomes, C., Cardoso, L., & Lima Santos, L. (2022). Management Accounting Practices in the Hospitality Industry: The Portuguese Background. *International*

Journal of Financial Studies, 10(4). <https://doi.org/10.3390/ijfs10040088>

Casanova-Villalba, C. I., Proaño-González, E. A., Macias-Loor, J. M., & Ruiz-López, S. E. (2023). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(1).

<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n1/59>

Casanova Villalba, C. I., Núñez Liberio, R. V., Navarrete Zambrano, C. M., & Proaño González, E. A. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1).

Cengiz, E., Cengiz, F., Demirciftci, T., & Cobanoglu, C. (2018). Do food and beverage cost-control measures increase hotel performance? A case study in Istanbul, Turkey. *Journal of Foodservice Business Research*, 21(6).

<https://doi.org/10.1080/15378020.2018.1493893>

Cevallos Bravo, M. V. (2020). Efectividad del sistema de gestión del costo como un óptimo empresarial. *Ciencias Administrativas*, 17.

<https://doi.org/10.24215/23143738e071>

Congreso Nacional de Ecuador. (2015). Constitución de la república del Ecuador 2008. *Registro Oficial 449*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Díaz Gómez, P. G. (2019). Relación costo-beneficio de sistemas de gestión ambiental en empresas manufactureras venezolanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1).

<https://doi.org/10.31876/rcs.v25i1.27306>

Egan, D., & Haynes, N. C. (2019). Manager perceptions of big data reliability in hotel revenue management decision making. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(1). <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2018-0056>

Espejo Chacón, L. F., Valiente Saldaña, Y. M., & Diaz Valiente, F. A. (2019).

Contabilidad de gestión y su impacto en la rentabilidad de las empresas comerciales. *Cienc. Tecnol*, 15(4).

Figueiras Rodríguez, J. L., Ochoa Avila, M. B., & Medina Labrada, J. (2019). Estrategia para la comercialización del servicio premium del hotel Playa Pesquero. *Visión de Futuro*, 23, No 2 (Julio-Diciembre).

<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2019.23.02.002.es>

Flores-Quispe, L. R. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero

de la región de Puno. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2410>

Flores, L., & Blanco, J. (2021). Determinación de costos operativos y su incidencia en la rentabilidad económica y financiera de las empresas de transportes urbano de pasajeros de la ciudad de Puno –Perú. *Actualidad Contable FACES*, 43.
<https://doi.org/10.53766/accon/2021.43.04>

Gallegos Muñoz, C. D. P., & Rodríguez Quezada, E. I. (2020). Gestión de costos en el sector de áridos a través del método de costeo basado en actividades. *Cuadernos de Contabilidad*, 21. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc21.gcsa>

Gaytán Cortés, J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y Negocios*, 42.
<https://doi.org/10.32870/myn.v1i42.7642>

Herrera Lucano, B. J., & Salazar Arellano, B. M. (2023). *Incidencia de los costos fijos en las utilidades del Hotel El Tumi S.R.L. Huaraz – 2023* (Universidad CésarVallejo (ed.)).
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/136105/Herrera_LBJ-Salazar_ABM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jiménez-Ren, M. S., & Narváez-Zurita, C. I. (2021). Control y gestión de costos para la toma de decisiones. *CIENCIAMATRIA*, 7(2). <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.503>

Jonathan O'Brien. (2019). Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business. In *London : KoganPage*.

León-Gómez, A., Gimeno-Arias, F., García-Revilla, M. R., & Mora Forero, J. A. (2024). Evaluación Integral de la Solidez Financiera en el Sector Hotelero Español: Un Enfoque Estructural y Comparativo. *INNOVA Research Journal*, 9(1).
<https://doi.org/10.33890/innova.v9.n1.2024.2457>

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, E. (2000). *Congreso Nacional del Ecuador*.
<https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dptransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicad elConsumidor.pdf>

Ley Orgánica para el Fortalecimiento de las Actividades Turísticas y Fomento del Empleo, E. (2024). *Registro Oficial, el 25 de marzo de 2024 e*.
<https://nmslaw.com.ec/blog/2024/03/27/ley-actividades-turisticas->

- empresa de refrigeración, Ucayali periodo 2019.* (Universidad Peruana Unión (ed.)).
<https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/69a900e1-69d5-4729-b72e-3317b36c7cdf/content>
- Retamozo Chalen, D. I. (2022). *Impacto de la gestión financiera en la rentabilidad de la empresa hotelera Casona Real S.A.C. de la ciudad del Cusco, 2021* (Universida).
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/88478>
- Romeo, N., & Migliaccio, G. (2022). La rentabilidad de los hoteles italianos antes y durante la pandemia. *ECA Sinergia*, 13(3).
<https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.4419>
- Ruíz Acosta, A. K. (2022). *Procedimiento para determinar los costos de no calidad en el Hotel Meliá Sol Varadero Beach* (U. de Matanzas (ed.)).
[https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/1723/TD22 Ana Karla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/1723/TD22%20Ana%20Karla.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Suárez, M. M. (2020). ¿Cómo realizar una gestión de costos en el rubro hotelero para la mejor toma de decisiones? *Inquietud Empresarial*, 19(2).
<https://doi.org/10.19053/01211048.8939>
- Subying, C., & Yoopetch, C. (2023). A Bibliometric Review of Revenue Management in the Tourism and Hospitality Industry, 1989–2021. *Sustainability*, 15(20).
<https://doi.org/10.3390/su152015089>
- Tenti, N. (2021). *Determinación de costos de hotelería y su influencia en la rentabilidad del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.* (Universidad Siglo 21 (ed.)).
[https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/26375/TFG - Tenti Nicolás.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/26375/TFG%20-%20Tenti%20Nicol%C3%A1s.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Valdez, V. E. V., & Montalban, A. A. J. (2020). *Implementación de un sistema de acumulación de costos y su impacto en el análisis de la rentabilidad de la empresa Hotel Los Florales S.A. – Lima 2018* (Universida).
[https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25095/TRABAJO FINAL TESIS Montalban_Valdez.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25095/TRABAJO_FINAL_TESIS_Montalban_Valdez.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Véliz, M., & Culcay, M. (2022). Contabilidad de Costos Conceptos Elementales. In *Grupo Compas*.

Anexos

Anexo 1: ENCUESTA AL PERSONAL



Universidad Laica "Eloy Alfaro" De Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera de Contabilidad y Auditoría

**ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y JEFES DE ÁREAS DEL
HOTEL WYNDHAM DE LA CIUDAD DE MANTA**

Sr./a. sírvase responder el siguiente cuestionario que permitirá conocer la gestión de costos hoteleros y su impacto en la rentabilidad del Hotel Wyndham en la ciudad de Manta del año 2023.

1. **¿Cuál es el nivel de conocimiento que posee usted sobre la gestión de costos hoteleros?**
 - a) Muy alto
 - b) Alto
 - c) Moderado
 - d) Bajo
 - e) Muy bajo
2. **¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los costos operativos en el hotel?**
 - a) Mensualmente
 - b) Trimestralmente
 - c) Anualmente
 - d) Nunca
3. **¿Conoce usted los métodos de gestión de costos que se aplican actualmente en el hotel?**
 - a) Costeo basado en actividades (ABC)
 - b) Costeo tradicional
 - c) Costeo directo
 - d) Otro (especifique)
4. **¿Considera usted que el equipo administrativo está adecuadamente capacitado en la gestión de costos?**
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
5. **¿Cómo evaluaría usted la efectividad actual de la gestión de costos en el Hotel Wyndham?**
 - a) Muy efectiva
 - b) Efectiva
 - c) Moderadamente efectiva

- d) Poco efectiva
- e) Nada efectiva

6. ¿Qué área del hotel considera usted que representa el mayor desafío en la gestión de costos?

- a) Alimentación y bebidas
- b) Mantenimiento
- c) Housekeeping
- d) Recursos humanos
- e) Seguridad
- f) Eventos
- g) Otros (especifique)

7. ¿Cómo calificaría usted el impacto de los costos operativos en la rentabilidad del hotel?

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Moderado
- d) Bajo
- e) Muy bajo

8. ¿Considera usted que los costos actuales están bien controlados en relación con los ingresos?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Con qué frecuencia cree usted que se realiza un análisis de rentabilidad en función de los costos en su departamento?

- a) Mensualmente
- b) Trimestralmente
- c) Anualmente
- d) Nunca

10. ¿Cuán satisfecho está usted con las herramientas de software utilizadas para la gestión de costos en el hotel?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Neutral
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

11. ¿Cuán necesario considera usted la implementación de un nuevo sistema de gestión de costos?

- a) Muy necesario
- b) Necesario
- c) Moderadamente necesario
- d) Poco necesario
- e) Nada necesario

12. ¿Qué aspecto cree usted que debería mejorar en la gestión de costos para aumentar la rentabilidad del hotel?

- a) Control de costos fijos
- b) Reducción de costos variables
- c) Mejor análisis de costos indirectos
- d) Otro (especifique)

13. ¿Cree que la optimización de la gestión de costos podría mejorar significativamente la rentabilidad del hotel?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

14. ¿Qué área considera usted que debería recibir más atención para mejorar la rentabilidad del hotel?

- a) Recepción
- b) Alimentos y bebidas
- c) Mantenimiento
- d) Marketing y ventas
- e) Instalaciones e infraestructura
- f) Atención al cliente

15. ¿Qué tan probable cree usted que la implementación de mejoras en la gestión de costos permita mejorar la rentabilidad del hotel?

- a) Muy probable
- b) Probable
- c) Moderadamente probable
- d) Poco probable
- e) Nada probable

Anexo 2: ENTREVISTA



Universidad Laica “Eloy Alfaro” De Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera de Contabilidad y Auditoría

ENTREVISTA AL GERENTE, JEFE FINANCIERO Y CONTADORES

Sr./a. sírvase responder la siguiente entrevista que permitirá conocer la gestión de costos hoteleros y su impacto en la rentabilidad del Hotel Wyndham en la ciudad de Manta del año 2023.

1. ¿Cómo describe la estrategia actual del hotel en términos de gestión de costos y su alineación con los objetivos de rentabilidad?
2. ¿Qué metodologías o modelos teóricos aplican actualmente para gestionar los costos operativos en el hotel?
3. En su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrenta el hotel en la implementación de una gestión de costos efectiva?
4. ¿Cómo se integra la gestión de costos en la toma de decisiones estratégicas a nivel gerencial?
5. ¿Qué importancia le da a la formación y actualización del personal en técnicas de gestión de costos hoteleros?
6. ¿Cómo evalúa el desempeño actual del hotel en términos de control y gestión de costos?
7. ¿Qué áreas del hotel han representado mayores dificultades en cuanto al control de costos?

8. ¿Puede describir cómo se manejan los costos fijos y variables y su impacto en la rentabilidad del hotel?

9. ¿Cómo afecta la gestión de costos a la relación con proveedores y socios estratégicos del hotel?

10. En su opinión, ¿qué papel juegan las herramientas tecnológicas en la optimización de la gestión de costos?

11. ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar la gestión de costos y aumentar la rentabilidad del hotel?

12. ¿Qué estrategias ha considerado para reducir los costos sin afectar la calidad del servicio al cliente?

13. ¿Cómo planea involucrar al personal operativo en el proceso de mejora de la gestión de costos?

14. ¿Qué indicadores de desempeño considera más críticos para monitorear la efectividad de la gestión de costos?

15. ¿Cuáles serían los principales obstáculos para implementar un nuevo sistema de gestión de costos, y cómo cree que podrían superarse?

Anexo 3: CHECK LIST



Universidad Laica “Eloy Alfaro” De Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera de Contabilidad y Auditoría
CHECK LIST

No.	ÍTEMS	SI	NO	N/A
1	¿Existe un sistema de control de costos implementado en todas las áreas operativas del hotel?			
2	¿Se realiza un análisis regular de los costos fijos y variables del hotel?			
3	¿Se utilizan herramientas tecnológicas para la gestión y control de los costos hoteleros?			
4	¿El personal administrativo recibe formación continua en gestión de costos?			
5	¿Se integran los costos hoteleros en la planificación estratégica del hotel?			
6	¿Se realiza un seguimiento periódico de los indicadores clave de rentabilidad en el hotel?			
7	¿El hotel tiene una política clara para la reducción de costos sin comprometer la calidad del servicio?			
8	¿Se ha identificado y abordado áreas con sobrecostos o ineficiencias en las operaciones del hotel?			
9	¿Los estados financieros del hotel son revisados para evaluar su impacto en la rentabilidad?			
10	¿Se realiza una evaluación comparativa de costos con otros hoteles similares en la región?			
11	¿El hotel ha implementado alguna propuesta de mejora en la gestión de costos en el último año?			
12	¿Existen procedimientos establecidos para gestionar y optimizar los costos operativos?			
13	¿Se realizan auditorías internas para evaluar la eficacia del control de costos?			
14	¿El hotel tiene identificadas las principales fuentes de costos que afectan su rentabilidad?			
15	¿Se consideran los costos de mantenimiento y actualización de infraestructuras en la planificación financiera del hotel?			

Anexo 4: Resultados de la entrevista aplicada al Gerente General del Hotel

Pregunta 1: ¿Cómo describe la estrategia actual del hotel en términos de gestión de costos y su alineación con los objetivos de rentabilidad?

La estrategia actual del hotel en gestión de costos se centra en mantener la eficiencia operativa en cada área, asegurando que cada unidad contribuye de manera positiva a la rentabilidad.

Pregunta 2: ¿Qué metodologías o modelos teóricos aplican actualmente para gestionar los costos operativos en el hotel?

El hotel mantiene un control sobre la cantidad de empleados, ajustándose a un tope presupuestario. Para cumplir con esto, recurre a empleados eventuales y gestiona el personal de manera eficiente para no exceder el presupuesto.

Pregunta 3: En su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrenta el hotel en la implementación de una gestión de costos efectiva?

Cubrir gastos y generar ganancias. Otro desafío sería la situación actual del país.

Pregunta 4: ¿Cómo se integra la gestión de costos en la toma de decisiones estratégicas a nivel gerencial?

La gestión de costos se integra en la toma de decisiones estratégicas a nivel gerencial a través de la búsqueda de proveedores y la optimización de recursos. Sin embargo, la falta de planificación en eventos imprevistos aumenta los gastos, ya que se toma decisiones de manera apresurada sin tiempo suficiente para comprar costos y asegurar la eficiencia en la asignación de personal y recursos.

Pregunta 5: ¿Cómo se lleva a cabo el cálculo del precio de los diferentes servicios dentro del hotel y qué factores clave se consideran al establecer estos precios para garantizar la rentabilidad sin afectar la competitividad en el mercado?

El cálculo de precios se realiza considerando el valor añadido de nuestros servicios y la experiencia del cliente.

Pregunta 6: ¿Cómo evalúa el desempeño actual del hotel en términos de control y gestión de costos?

El desempeño es positivo

Pregunta 7: ¿Qué áreas del hotel han representado mayores dificultades en cuanto al control de costos?

Los servicios adicionales, como los son el área de Spa y el Área de salón de belleza

Pregunta 8: ¿Puede describir cómo se manejan los costos fijos y variables y su impacto en la rentabilidad del hotel?

Los costos fijos, como el mantenimiento de la infraestructura y salarios, se gestionan mediante una planificación presupuestaria anual, mientras que los costos variables, especialmente en alimentos y servicios, se ajustan según la demanda.

Pregunta 9: ¿Cómo afecta la gestión de costos a la relación con proveedores y socios estratégicos del hotel?

En todo, ya que, al tener un control claro sobre los gastos, se puede identificar oportunidades para colaborar de manera efectiva y mantener relación beneficiosa para ambas partes

Pregunta 10: En su opinión, ¿qué papel juegan las herramientas tecnológicas en la optimización de la gestión de costos?

El hotel utiliza plataformas como Booking y Spidia, aunque prefieren gestionar las reservaciones directamente para evitar comisione. También emplean chatbots para responder preguntas sencillas y utilizan redes sociales para redirigir a los usuarios hacia el sistema de reservas del hotel

Pregunta 11: ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar la gestión de costos y aumentar la rentabilidad del hotel?

Promocionar más el hotel, poder generar más ventas

Pregunta 12: ¿Qué estrategias ha considerado para reducir los costos sin afectar la calidad del servicio al cliente?

Compras anticipadas, convenios con empresas de alimentos, Mejora el personal limitado con eventuales, Horas Adicionales, Ahorro de luz (el hotel hay veces que bloquean pisos para optimizar los costos).

Pregunta 13: ¿Cómo planea involucrar al personal operativo en el proceso de mejora de la gestión de costos?

A través de capacitaciones.

Pregunta 14: ¿Qué indicadores de desempeño considera más críticos para monitorear la efectividad de la gestión de costos?

Los indicadores más relevantes serían el índice de costos operativos, el margen de beneficio bruto y la rentabilidad sobre ventas.

Pregunta 15: ¿Cuáles serían los principales obstáculos para implementar un nuevo sistema de gestión de costos, y cómo cree que podrían superarse?

Sería el costo inicial de la implementación, la capacitación del personal y la posible resistencia al cambio. Se podría superar con una planificación adecuada.

Anexo 5: Resultados de la entrevista aplicada al Gerente Financiero del Hotel

Pregunta 1: ¿Cómo describe la estrategia actual del hotel en términos de gestión de costos y su alineación con los objetivos de rentabilidad?

La estrategia actual del hotel se centra en una revisión quincenal de precios, especialmente en el área de alimentos y bebidas, para enfrentar la volatilidad del mercado. Sin embargo, no ajustan los precios frecuentemente para evitar la experiencia del cliente, prefiriendo asumir pequeñas pérdidas temporales para mantener su satisfacción y alinear los costos con los objetivos de rentabilidad.

Pregunta 2: ¿Qué metodologías o modelos teóricos aplican actualmente para gestionar los costos operativos en el hotel?

El hotel utiliza un sistema informático avanzado que optimiza la gestión de costos operativos. En el área de alimentos y bebidas, se realiza un análisis constante del costeo para ajustarse a las fluctuaciones del mercado. En cuanto a las habitaciones, aunque algunos insumos como las sábanas no varían mucho en precio, los productos de limpieza son monitoreados con mayor detalle

Pregunta 3: En su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrenta el hotel en la implementación de una gestión de costos efectiva?

Los precios en alimentos y bebidas, lo que dificulta es ajustar costos sin afectar la satisfacción del cliente

Pregunta 4: ¿Cómo se integra la gestión de costos en la toma de decisiones estratégicas a nivel gerencial?

La gestión de costos se integra en las decisiones al analizar constantemente los gastos y márgenes de beneficio.

Pregunta 5: ¿Cómo se lleva a cabo el cálculo del precio de los diferentes servicios dentro del hotel y qué factores clave se consideran al establecer estos precios para garantizar la rentabilidad sin afectar la competitividad en el mercado?

Desde finanzas, el cálculo del precio se basa en un análisis exhaustivo de costos fijos, variables y márgenes de beneficio necesarios para cada servicio.

Pregunta 6: ¿Cómo evalúa el desempeño actual del hotel en términos de control y gestión de costos?

Bien administrado

Pregunta 7: ¿Qué áreas del hotel han representado mayores dificultades en cuanto al control de costos?

El área de alimentos y bebidas

Pregunta 8: ¿Puede describir cómo se manejan los costos fijos y variables y su impacto en la rentabilidad del hotel?

La gerencia general del hotel gestiona los costos fijos y variables, siendo un desafío identificar correctamente ambos tipos de costos. Un ejemplo es la contratación de personal eventual, cuyo costo varía según la frecuencia y magnitud de los eventos, lo que dificulta preverlo con exactitud.

Pregunta 9: ¿Cómo afecta la gestión de costos a la relación con proveedores y socios estratégicos del hotel?

Siempre tener una buena relación con los proveedores, sería algo ideal en la gestión de costos

Pregunta 10: En su opinión, ¿qué papel juegan las herramientas tecnológicas en la optimización de la gestión de costos?

El sistema informático “Zeus inventario” desempeña un papel crucial en la gestión de costos, ya que controla las compras y el manejo de la bodega, optimizando la gestión de inventarios y permitiendo una mayor precisión en el control de los costos operativos

Pregunta 11: ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar la gestión de costos y aumentar la rentabilidad del hotel?

Los cambios necesarios para mejorar la gestión de costos y aumentar la rentabilidad del hotel se centra en factores externos. Aunque el sistema de costos del hotel es eficiente y podría beneficiarse de un sistema informático más avanzado, los mayores desafíos provienen de la situación económica del país y la percepción de inseguridad en Manta, lo que ha afectado negativamente el turismo y la demanda, dificultando el aumento de la rentabilidad

Pregunta 12: ¿Qué estrategias ha considerado para reducir los costos sin afectar la calidad del servicio al cliente?

Que los procesos sean más eficientes/Mantener los estándares de calidad/Mantener el ahorro.

Pregunta 13: ¿Cómo planea involucrar al personal operativo en el proceso de mejora de la gestión de costos?

Capacitando al personal.

Pregunta 14: ¿Qué indicadores de desempeño considera más críticos para monitorear la efectividad de la gestión de costos?

Uno de los indicadores de desempeño más críticos para monitorear la efectividad de la gestión de costos es la merma en el área de alimentos.

Pregunta 15: ¿Cuáles serían los principales obstáculos para implementar un nuevo sistema de gestión de costos, y cómo cree que podrían superarse?

El principal obstáculo para implementar un nuevo sistema de gestión de costos es asegurar que todo el personal esté adecuadamente capacitado en cada etapa del proceso.

Anexo 6: Resultados de la entrevista aplicada al Contador del Hotel

Pregunta 1: ¿Cómo describe la estrategia actual del hotel en términos de gestión de costos y su alineación con los objetivos de rentabilidad?

Actualmente, nuestra estrategia en la gestión de costos se basa en el uso de un sistema de control contable que permite un registro detallado de los costos directos e indirectos en todas las áreas del hotel.

Pregunta 2: ¿Qué metodologías o modelos teóricos aplican actualmente para gestionar los costos operativos en el hotel?

En el ámbito contable, utilizamos el sistema de costos estándar y el control presupuestario, que permiten comparar los costos reales con los presupuestados y analizar desviaciones.

Pregunta 3: En su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrenta el hotel en la implementación de una gestión de costos efectiva?

A nivel contable, la gestión de costos enfrenta el reto de mantener registros precisos y oportunos para todas las áreas, especialmente en costos indirectos que pueden no estar claramente definidos.

Pregunta 4: ¿Cómo se integra la gestión de costos en la toma de decisiones estratégicas a nivel gerencial?

La gestión de costos permite tener una visión clara de los recursos financieros disponibles, lo cual es esencial para la planificación estratégica.

Pregunta 5: ¿Cómo se lleva a cabo el cálculo del precio de los diferentes servicios dentro del hotel y qué factores clave se consideran al establecer estos precios para garantizar la rentabilidad sin afectar la competitividad en el mercado?

Los precios se calculan integrando los costos totales asociados a cada servicio, incluyendo los costos indirectos y de mantenimiento.

Pregunta 6: ¿Cómo evalúa el desempeño actual del hotel en términos de control y gestión de costos?

El desempeño en la gestión de costos es consistente, y hemos logrado mantener registros detallados y actualizados.

Pregunta 7: ¿Qué áreas del hotel han representado mayores dificultades en cuanto al control de costos?

Alimentos y bebidas y la infraestructura representan áreas complejas para el control de costos debido a los altos costos fijos y las variaciones en gastos.

Pregunta 8: ¿Puede describir cómo se manejan los costos fijos y variables y su impacto en la rentabilidad del hotel?

Los costos fijos y variables se registran y analizan de manera diferenciada para facilitar la revisión de la rentabilidad.

Pregunta 9: ¿Cómo afecta la gestión de costos a la relación con proveedores y socios estratégicos del hotel?

La gestión de costos garantiza que los pagos a proveedores se realicen de manera puntual y que las condiciones financieras de los acuerdos se respeten.

Pregunta 10: En su opinión, ¿qué papel juegan las herramientas tecnológicas en la optimización de la gestión de costos?

Las herramientas tecnológicas como el sistema informático “Zeus inventario” agilizan el registro y control de costos, permitiendo un análisis más profundo y detallado de la situación financiera.

Pregunta 11: ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar la gestión de costos y aumentar la rentabilidad del hotel?

Considero que la mejora de la gestión de costos podría lograrse automatizando ciertos procesos contables para asegurar precisión y rapidez en el análisis de datos.

Pregunta 12: ¿Qué estrategias ha considerado para reducir los costos sin afectar la calidad del servicio al cliente?

Una estrategia importante es implementar controles para evitar el desperdicio en materiales de consumo frecuente, además de monitorear el uso de insumos en las diferentes áreas.

Pregunta 13: ¿Cómo planea involucrar al personal operativo en el proceso de mejora de la gestión de costos?

Involucrar al personal operativo en la gestión de costos requerirá capacitarlos para que comprendan los conceptos de costos fijos y variables.

Pregunta 14: ¿Qué indicadores de desempeño considera más críticos para monitorear la efectividad de la gestión de costos?

Los indicadores como la relación entre costos fijos y variables, el punto de equilibrio y el nivel de inventario son esenciales para un seguimiento detallado de la gestión de costos.

Pregunta 15: ¿Cuáles serían los principales obstáculos para implementar un nuevo sistema de gestión de costos, y cómo cree que podrían superarse?

Un obstáculo común es la complejidad de integrar los datos de diferentes áreas en un solo sistema de gestión de costos.

Anexo 7: Estado de situación financiera 2022



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS
DEICOMISO MERCANTIL HOTEL SAIL PLAZA MANTA ECUADOR

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

PERIODICIDAD: ANUAL

FECHA DE CORTE: 2022/12/31 00:00:00

FECHA DEL REPORTE: 2024/09/03 21:01:53

CUENTA	NOMBRE	VALOR
1	ACTIVO	67.441.963,15
101	ACTIVO CORRIENTE	3.907.992,74
101.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	22.816,46
101.01.01	CAJA	2.636,47
101.01.03	INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	20.179,99
101.02	ACTIVOS FINANCIEROS	701.452,56
101.02.05	DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	613.088,78
101.02.05.02	DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	613.088,78
101.02.05.02.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	544.673,46
101.02.05.02.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	68.415,32
101.02.06	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	322.571,79
101.02.06.02	POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	322.533,99
101.02.06.04	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	37,80
101.02.07	PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	-234.208,01
101.03	INVENTARIOS	230.874,16
101.03.12	OTROS INVENTARIOS	230.874,16
101.04	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	159.857,93
101.04.01	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	75.522,00
101.04.03	ANTICIPOS A PROVEEDORES	84.335,93
101.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	2.792.991,63
101.05.01	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	2.660.864,57
101.05.02	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	132.127,06
102	ACTIVOS NO CORRIENTES	63.533.970,41
102.01	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	63.526.394,53
102.01.01	TERRENOS	7.074.017,61
102.01.02	EDIFICIOS	55.798.360,14
102.01.04	INSTALACIONES	207.882,41
102.01.05	MUEBLES Y ENSERES	1.762.953,98
102.01.06	MAQUINARIA Y EQUIPO	4.419.893,03
102.01.08	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	278.003,80
102.01.09	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	27.921,03
102.01.10	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	76.592,30
102.01.12	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-6.119.229,77
102.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	6.575,88
102.08	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1.000,00
102.08.01	DERECHOS FIDUCIARIOS	1.000,00
2	PASIVO	54.751.440,79
201	PASIVO CORRIENTE	45.455.991,30
201.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	1.954.539,53
201.03.01	LOCALES	1.954.539,53
201.03.01.02	PROVEEDORES	1.035.810,75
201.03.01.03	OTRAS	918.728,78
201.04	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	42.811.525,34
201.04.01	LOCALES	42.811.525,34
201.07	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	365.247,58
201.07.01	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	91.914,48
201.07.03	CON EL IESS	72.906,86
201.07.04	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	200.426,24
201.08	CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	38.520,23
201.08.01	LOCALES	38.520,23
201.08.01.02	PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	38.520,23

201.10	ANTICIPOS	127.091,51
201.10.01	ANTICIPOS DE CLIENTES	127.091,51
201.12	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	159.067,11
201.12.01	JUBILACION PATRONAL	14.793,32
201.12.02	OTROS BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS	144.273,79
202	PASIVO NO CORRIENTE	9.295.449,49
202.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	147.777,83
202.02.02	DEL EXTERIOR	147.777,83
202.02.02.03	OTRAS	147.777,83
202.04	CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	2.076.395,51
202.04.01	LOCALES	2.076.395,51
202.04.01.04	OTROS	2.076.395,51
202.09	PASIVO DIFERIDO	7.071.276,15
202.09.02	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	7.071.276,15
3	PATRIMONIO NETO	12.690.522,36
301	CAPITAL	10.370.715,39
301.04	PATRIMONIO DE LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS	10.370.715,39
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	31.342.554,92
305.02	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	31.342.554,92
306	RESULTADOS ACUMULADOS	-28.187.690,04
306.02	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-28.187.690,04
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	-835.057,91
307.02	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	-835.057,91

El contenido y la actualización de la información que contenga este Registro es responsabilidad exclusiva de los Partícipes de Mercado de Valores que la reportan, al tenor de lo dispuesto en el artículo 19 de la Ley de Mercado de Valores

Anexo 8: Estado de situación financiera 2023



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS
DEICOMISO MERCANTIL HOTEL SAIL PLAZA MANTA ECUADOR

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

PERIODICIDAD: ANUAL

FECHA DE CORTE: 2023/12/31 00:00:00

FECHA DEL REPORTE: 2024/08/02 11:55:02

CUENTA	NOMBRE	VALOR
1	ACTIVO	66.293.305,24
101	ACTIVO CORRIENTE	3.952.450,03
101.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	25.843,37
101.01.01	CAJA	2.925,57
101.01.03	INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	22.917,80
101.02	ACTIVOS FINANCIEROS	1.190.950,39
101.02.05	DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	979.937,14
101.02.05.02	DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	979.937,14
101.02.05.02.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	568.014,40
101.02.05.02.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	411.922,74
101.02.06	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	445.600,03
101.02.06.02	POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	444.629,22
101.02.06.04	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	970,81
101.02.07	PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	-234.586,78
101.03	INVENTARIOS	232.920,44
101.03.12	OTROS INVENTARIOS	232.920,44
101.04	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	125.024,53
101.04.01	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	76.936,10
101.04.03	ANTICIPOS A PROVEEDORES	48.088,43
101.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	2.377.711,30
101.05.01	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	2.309.496,64
101.05.02	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	68.214,66
102	ACTIVOS NO CORRIENTES	62.340.855,21
102.01	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	62.319.237,16
102.01.01	TERRENOS	7.074.017,61
102.01.02	EDIFICIOS	55.798.360,14
102.01.04	INSTALACIONES	207.882,41
102.01.05	MUEBLES Y ENSERES	1.762.953,98
102.01.06	MAQUINARIA Y EQUIPO	4.439.804,20
102.01.08	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	281.535,22
102.01.09	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	27.921,03
102.01.10	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	73.015,84
102.01.12	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-7.346.253,27
102.04	ACTIVO INTANGIBLE	8.299,05
102.04.07	OTROS INTANGIBLES	8.299,05
102.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	9.520,46
102.08	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	3.798,54
102.08.01	DERECHOS FIDUCIARIOS	1.000,00
102.08.02	DEPÓSITOS EN GARANTÍA	2.798,54
2	PASIVO	56.583.585,34
201	PASIVO CORRIENTE	47.365.028,06
201.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	2.161.350,86
201.03.01	LOCALES	2.161.350,86
201.03.01.02	PROVEEDORES	883.513,69
201.03.01.03	OTRAS	1.277.837,17
201.04	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	44.644.080,78
201.04.01	LOCALES	44.644.080,78
201.07	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	418.700,00
201.07.01	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	82.861,36
201.07.03	CON EL IESS	118.518,61
201.07.04	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	217.320,03
201.08	CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	36.704,40
201.08.01	LOCALES	36.704,40
201.08.01.02	PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	36.704,40
201.10	ANTICIPOS	90.608,68
201.10.01	ANTICIPOS DE CUENTES	90.608,68

201.12	PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	13.583,94
201.12.02	OTROS BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS	13.583,94
202	PASIVO NO CORRIENTE	9.218.556,68
202.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	134.444,51
202.02.02	DEL EXTERIOR	134.444,51
202.02.02.03	OTRAS	134.444,51
202.04	CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	2.066.216,31
202.04.01	LOCALES	2.066.216,31
202.04.01.04	OTROS	2.066.216,31
202.09	PASIVO DIFERIDO	6.993.200,83
202.09.02	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	6.993.200,83
202.10	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	24.695,03
3	PATRIMONIO NETO	9.709.719,90
301	CAPITAL	10.370.715,39
301.04	PATRIMONIO DE LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS	10.370.715,39
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	31.353.570,94
305.02	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	31.353.570,94
306	RESULTADOS ACUMULADOS	-32.014.566,43
306.02	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-32.014.566,43

El contenido y la actualización de la información que contenga este Registro es responsabilidad exclusiva de los Partícipes de Mercado de Valores que la reportan, al tenor de lo dispuesto en el artículo 19 de la Ley de Mercado de Valores

Anexo 9: Estado de resultados integrales 2022

FIDEICOMISO MERCANTIL HOTEL SAIL PLAZA MANTA ECUADOR

Estado de Resultados Integrales
Por el año terminado el 31 de diciembre del 2023
(En dólares de los Estados Unidos de América)

	NOTAS	2023	2022
INGRESOS OPERACIONALES, NETO	16	3,635,299	4,046,978
COSTO DE OPERACIÓN	17	(1,597,513)	(1,808,021)
MARGEN BRUTO		2,037,786	2,238,957
GASTOS:			
Administración	17	3,178,049	3,151,076
Financieros		1,887,359	60,969
Otros ingresos, neto		(53,395)	(58,440)
Total gastos, neto		5,012,014	3,153,605
PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		(2,974,227)	(914,648)
IMPUESTO DIFERIDO	12	81,019	79,590
PÉRDIDA NETA DEL AÑO		(2,893,208)	(835,058)
OTRO RESULTADO INTEGRAL:			
Ganancias (pérdidas) actuariales	11	11,016	(4,867)
TOTAL RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO, NETO DE IMPUESTOS		(2,882,192)	(839,925)

MARIA DE
LOURDES
CORONEL
ZAMBRANO

Firmado digitalmente
por MARIA DE
LOURDES CORONEL
ZAMBRANO
Fecha: 2024.04.30
15:07:38 -05'00'

Eco. María de Lourdes Coronel Zambrano

Vicepresidenta Ejecutiva
Fidunegocios S.A.
Administradora de
Fondos y Fideicomisos

JOSE
VICENTE
BARONA
COLOMA

Firmado
digitalmente por
JOSE VICENTE
BARONA COLOMA
Fecha: 2024.04.30
15:32:25 -05'00'

CBA José Barona Coloma

Contador
Fidunegocios S.A.
Administradora de
Fondos y Fideicomisos

Anexo 10: Estado de resultados integrales 2023

FIDEICOMISO MERCANTIL HOTEL SAIL PLAZA MANTA ECUADOR

Estado de Resultado Integral
Por el año terminado el 31 de diciembre del 2022
(En dólares de los Estados Unidos de América)

	NOTAS	2022	2021
INGRESOS OPERACIONALES, NETO	17	4,046,978	2,585,255
COSTO DE OPERACIÓN	18	(1,808,021)	(952,900)
MARGEN BRUTO		2,238,957	1,632,355
GASTOS:			
Administración	18	3,151,076	3,109,104
Financieros		60,969	2,755,708
Otros (ingresos) egresos, neto		(58,440)	226,948
Total gastos, neto		3,153,605	6,091,760
PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		(914,648)	(4,459,405)
IMPUESTO DIFERIDO	12	79,590	(823,706)
PÉRDIDA NETA DEL AÑO		(835,058)	(5,283,111)
OTRO RESULTADO INTEGRAL:			
Pérdidas actuariales	11	(4,867)	(4,972)
TOTAL RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO, NETO DE IMPUESTOS		(839,925)	(5,288,083)

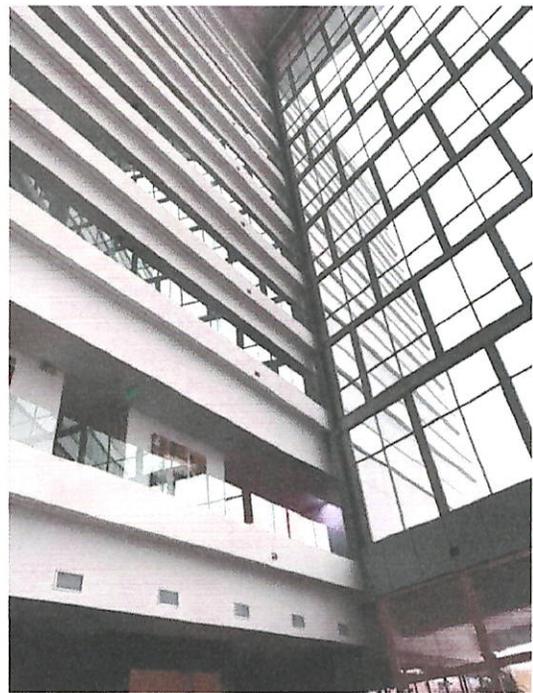

Eco. María de Lourdes Coronel Zambrano

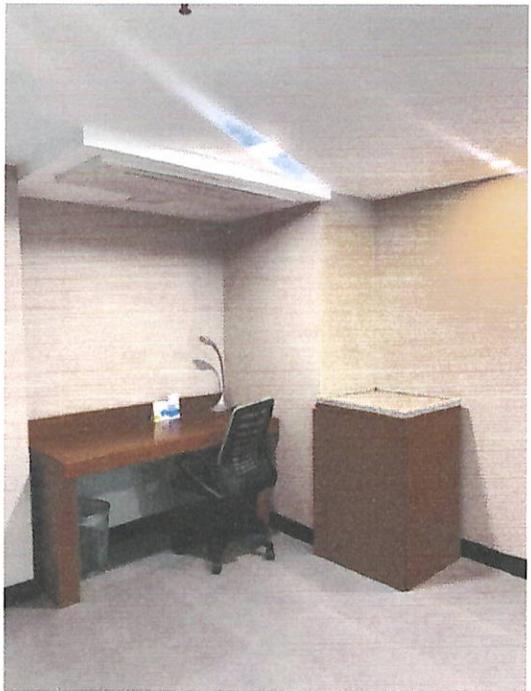
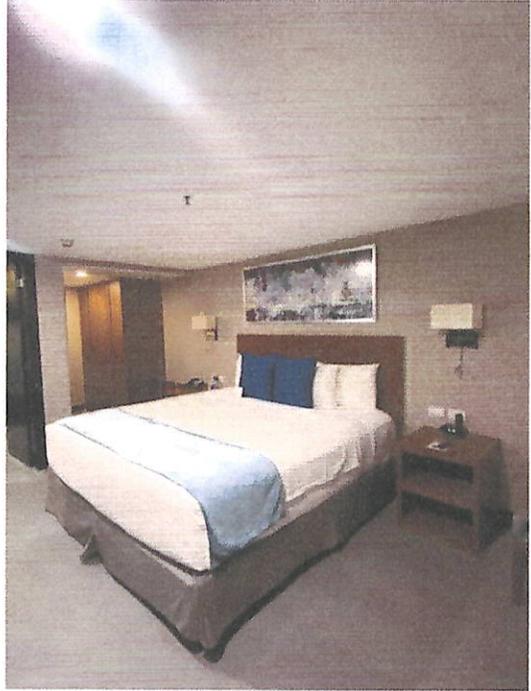
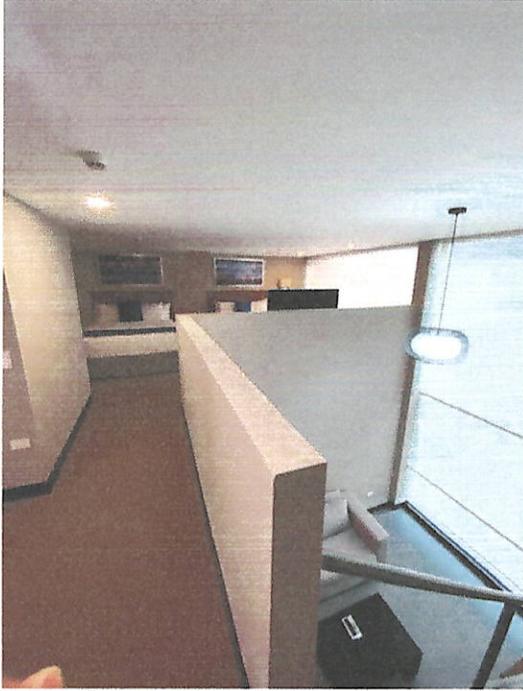
Vicepresidenta Ejecutiva
Fidunegocios S.A.
Administradora de
Fondos y Fideicomisos

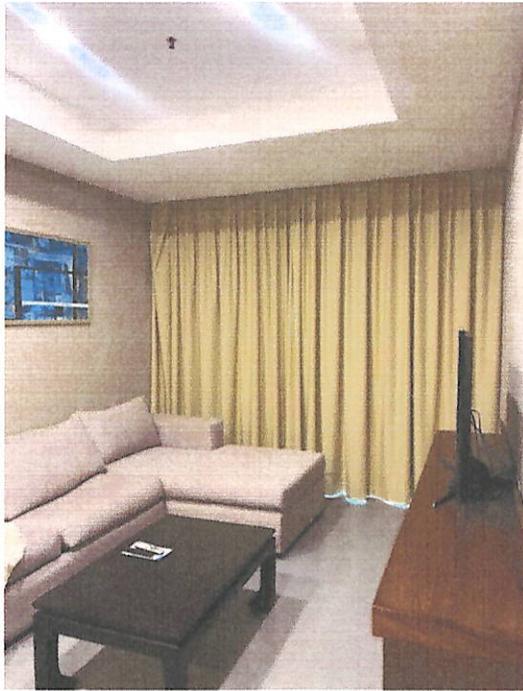
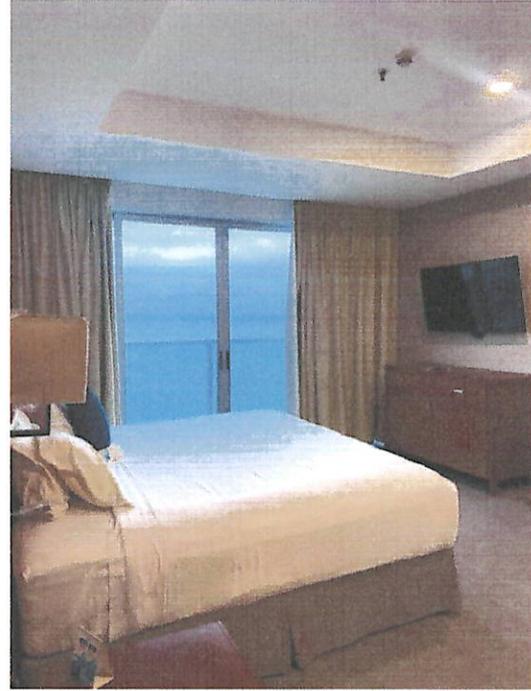
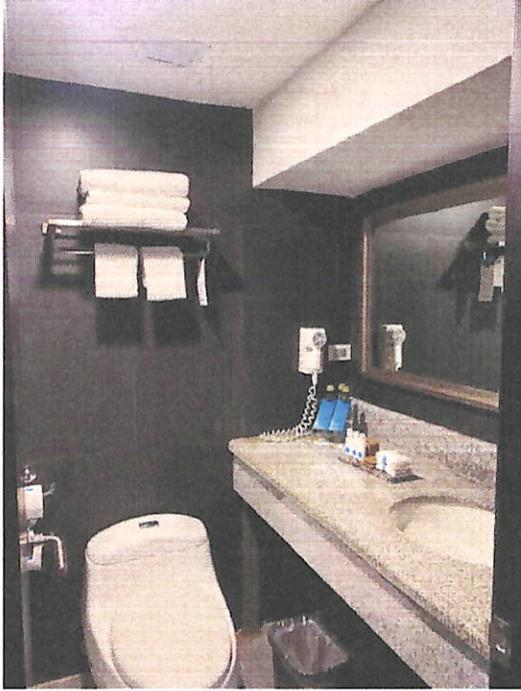

CBA José Barona Coloma

Contador
Fidunegocios S.A.
Administradora de
Fondos y Fideicomisos

Anexo 11: Fotografías de evidencia del estudio de campo







Anexo 12: Certificado de Plagio



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Tesis_Camila_Alarcon_final

2%
Textos sospechosos

1% Similitudes
entre los textos sospechosos
y entre los textos reconocidos
1% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Tesis_Camila_Alarcon_final.pdf
ID del documento: 5fbffda2928367e69cb0a6719dc19d962c00e95
Tamaño del documento original: 824,16 kB
Autores: []

Depositante: CARMEN GUTIERREZ ZAMBRANO
Fecha de depósito: 26/12/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 26/12/2024

Número de palabras: 24.120
Número de caracteres: 163.957

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.ucv.edu.pe 1 fuente similar	< 1%		0 Palabras idénticas < 1% (0 palabras)
2	library.co Población y muestra - Habilidades gerenciales y su relación con la gesti... El documento proviene de otro grupo	< 1%		0 Palabras idénticas < 1% (0 palabras)
3	Documento de otro usuario 7 fuentes similares	< 1%		0 Palabras idénticas < 1% (0 palabras)
4	repositorio.upeu.edu.pe 7 fuentes similares	< 1%		0 Palabras idénticas < 1% (0 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	es.slideshare.net Equipo 8 metodo analitico sintetico (1) PPT	< 1%		0 Palabras idénticas < 1% (0 palabras)
2	virtual.urbe.edu	< 1%		0 Palabras idénticas < 1% (0 palabras)
3	repositorio.ucv.edu.pe	< 1%		0 Palabras idénticas < 1% (0 palabras)
4	financeans.com La relación entre costos y calidad: buscando el equilibrio	< 1%		0 Palabras idénticas < 1% (0 palabras)
5	sohoapps.co Costos Hoteleros: Cómo Reducir los Gastos y Aumentar los Ingresos ...	< 1%		0 Palabras idénticas < 1% (0 palabras)