

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

Análisis de la Gestión Financiera y su Influencia en la Toma de Decisiones en las
Empresas Hoteleras del Cantón Manta

AUTOR: Kevin Josué Arias Choez

TUTOR: Ing. Virginia Elizabeth Rodríguez López, Mg.

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y
COMERCIO
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Manta – Manabí – Ecuador

2025

ÍNDICE

I.	CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	5
II.	DECLARACIÓN DE AUTORÍA	¡Error! Marcador no definido.
III.	APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL ¡Error! Marcador no definido.	
IV.	DEDICATORIA.....	8
V.	RECONOCIMIENTO	9
VI.	RESUMEN	10
VII.	ABSTRACT	11
	INTRODUCCIÓN.....	12
	CAPÍTULO I.....	15
1.	MARCO TEÓRICO	15
1.1.	Fundamentación teorica.....	15
1.2.	Variable independiente – Gestión financiera.....	17
1.3.	Variable dependiente – Toma de decisiones	18
1.4.	Antecedentes investigativos	22
	CAPÍTULO II.....	25
2.	DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	25
2.1.	Metodología.....	25
2.1.1.	Tipo de investigación.....	26
2.1.2.	Población y muestra de la investigación.....	28
2.1.3.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	32
2.1.3.1.	Revisión documental	32
2.1.4.	Análisis e interpretación de Resultados.....	35
2.1.5.	Aplicación de Encuesta no Probabilística	37
2.1.6.	Análisis de Estados financieros	51
2.1.7.	Triangulación de información	66
	CAPÍTULO III	68

3. PROPUESTA	68
3.1. Título.	68
3.2. Justificación	68
3.3. Objetivos.....	68
3.3.1. Objetivo general	68
3.3.2. Objetivos específicos.....	68
3.4. Beneficiarios.....	69
3.5. Factibilidad	69
3.5.1. Factibilidad financiera	69
3.5.2. Factibilidad legal	70
3.5.3. Factibilidad técnica.....	71
3.6. Descripción de la Propuesta	71
3.7. Desarrollo de la Propuesta.....	73
3.8. Protocolo de Mantenimiento Operativo	74
3.9. Indicadores de Evaluación.....	78
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación entre gestión financiera y toma de decisiones	21
Tabla 2. Empresas Hoteleras de la Ciudad de Manta	29
Tabla 3. Cuadro Comparativo de los Hoteles del Cantón Manta	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Triangulación de información	67
Figura 2. Pregunta 1	87
Figura 3. Pregunta 2	87
Figura 4. Pregunta 3	88
Figura 5. Pregunta 4	88
Figura 6. Pregunta 5	89
Figura 7. Pregunta 6	89
Figura 8. Pregunta 7	90
Figura 9. Pregunta 8	90
Figura 10. Pregunta 9	91
Figura 11. Pregunta 10	91
Figura 12. Pregunta 11	92
Figura 13. Pregunta 12	92
Figura 14. Pregunta 13	93

I. CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

	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 3 de 3

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) 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: **Arias Choez Kevin Josué**, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **"Análisis de la Gestión Financiera y su Influencia en la Toma de Decisiones en las Empresas Hoteleras del Cantón Manta"**.

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, 13 de agosto de 2025.

Lo certifico,



Ing. Virginia E. Rodríguez López, Mg.

Docente Tutora

Área: Contabilidad y Auditoría

II. DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Kevin Josué Arias Choez con cedula 1315209393, declaro que el siguiente trabajo de titulación "Análisis de la Gestión Financiera y su Toma de Decisiones en las Empresas Hoteleras del Cantón Manta". Cumple con todos los requisitos que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, Carrera de Contabilidad y Auditoría ha solicitado, es por ello por lo que declaro el desarrollo y diseño bajo la supervisión de la tutora de titulación, la presente investigación tiene la originalidad del área contable y es responsable de la misma.



Arias Choez Kevin Josué

C.I.: 131520939-3

E-mail: e1315209393@live.uleam.edu.ec

Telf.: 096 220 1275

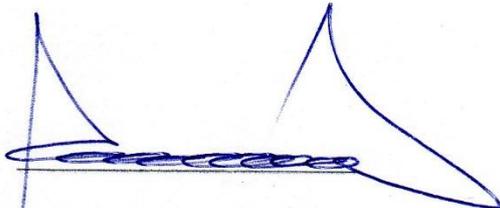
III. APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Proyecto de Investigación, cuyo tema es:

“Análisis de la Gestión Financiera y su Influencia en la Toma de Decisiones en las Empresas Hoteleras del Cantón Manta”

Presentado por el Sr. Kevin Josué Arias Choez, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, constancia que el mencionado PROYECTO DE Investigación se encuentra aprobado.

Por constancia firman:



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Juan Miguel Moreira Largacha



Arias Choez Kevin Josue

C.I.: 131230020-3

E-mail: ci31230020@finc.uleam.edu.ec

Tel: 006 250 1272



MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Carmen Ebelina Gutiérrez Zambrano



MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Pedro Enrique Reyes Vélez

II. DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo se lo dedico primeramente a Dios porque gracias a sus bendiciones pude concluir sin problemas mi carrera, a su vez me ha dado la sabiduría de para llegar hasta donde estoy y en los momentos difíciles nunca me ha dejado solo.

En especial también se la dedico a mis papas Ana Choez López, Jorge Arias Bravo y hermanos Kennyt Arias Choez, Mia Arias Choez; porque a lo largo de mi desarrollo profesional nunca me abandonaron, siempre me daban el ánimo y el impulso para seguir y afrontar las adversidades que se me presentaban, sin duda son la razón del porque estoy a donde estoy.

A su vez se la dedico a mi angelita guardián que en paz descansa en el cielo, la cual se llama porque la llevo siempre presente en mi corazón Hellen Dayanara Macias Choez, por cuestiones de la vida Diosito se la llevo y le prometí que iba a lograr todos mis objetivos por ella y por mí, iba a estudiar y a graduarme por ambos ya que ella no pudo yo lo haría por los dos, sé que ella haya arriba en el cielo se siente orgullosa de mi espero pronto verla y decirle cuanto la extraño que muero por un abrazo de ella.

III. RECONOCIMIENTO

Le decido este reconocimiento primeramente a Dios, el cual siempre me ha dado la fuerza, fortaleza y destreza para seguir siempre adelante y cumplir cada uno de mis objetivos tanto personales como profesionales.

A mi madre Anita María Choez López y a mi padre Jorge Luis Arias Bravo, que gracias a sus enseñanzas del día a día me convertí en la gran persona que soy en la actualidad, una persona con principios y valores firmes que no se deja derrocar por nadie, gracias a los esfuerzos de ambos nuestra familia ha salido adelante y nos dieron la fortuna de estudiar y no nos falte un hogar.

A mi hermano Kennyt Johan Arias Choez y hermana Mia Kataleya Arias Choez menores que sé que les falta un largo camino por recorrer, pero a pesar de ello han sido una gran inspiración para mí para seguir logrando más cosas en la vida y sé que con perseverancia ellos también podrán cumplir sus sueños.

A mis abuelos y demás familiares que siempre han estado atentos y nunca se han apartado de mí, siempre me han incentivado para seguir hacia adelante junto a todos ellos y así ser una mejor persona día a día.

No fuera todo esto posible sin las enseñanzas de mis profesores y tutores de tesis que, a lo largo de mi carrera, me impartieron sus conocimientos tanto personales como académicos y con ello lograr pasar cada uno de los niveles de la carrera hasta el punto de culminar mi tesis.

IV. RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad analizar la gestión financiera y su influencia en la toma de decisiones en las empresas hoteleras del cantón Manta, partiendo de la necesidad de comprender cómo el manejo adecuado o deficiente de los recursos económicos impactaba en la planificación y sostenibilidad de los establecimientos. El problema se centró en que varios hoteles presentaban limitaciones para aplicar procesos estructurados, afectando la rentabilidad y calidad del servicio. La población de estudio corresponde a los 104 hoteles legalmente registrado en el cantón Manta, con una muestra de 9 establecimientos, a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se empleó una metodología mixta, ya que se aplicó encuestas a los gerentes, se realizó una revisión de documentos financieros. Los resultados obtenidos muestran que, si bien la mayoría de los hoteles contaban con registros contables, no todos aplicaban análisis financieros periódicos, tampoco utilizaban indicadores de gestión para la toma de decisiones. Se identificó que el limitado uso de herramientas de gestión y control, así como la falta de capacitación en el personal administrativo y gerencial afectaba la eficiencia en la administración. Es así, que se concluyó que una gestión financiera adecuada permitirá a los hoteles del cantón Manta a optimizar los recursos, mejorar su competitividad, y saber responder a situaciones de crisis. Se recomienda capacitar al personal administrativo y fomentar una cultura organizacional orientada a la toma de decisiones fundamentadas.

Palabras clave: Cantón Manta, gestión financiera, toma de decisiones, sector hotelero.

V. ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze financial management and its influence on decision-making in hotel companies in the Manta canton, based on the need to understand how the proper or poor management of financial resources impacted the planning and sustainability of these establishments. The problem centered on the fact that several hotels had limitations in implementing structured processes, affecting profitability and service quality. The study population corresponds to legally registered hotels in the Manta canton, with a sample of 9 establishments, using a non-probability convenience sampling. A mixed methodology was used, as surveys were administered to administrative staff and interviews were conducted with managers. A review of financial documents was also conducted. The results obtained show that although most hotels had accounting records, not all performed periodic financial analysis, nor did they use management indicators for decision-making. It was identified that the limited use of management and control tools, as well as the lack of training among administrative and managerial staff, affected administrative efficiency. Thus, it was concluded that proper financial management will allow hotels in the Manta canton to optimize resources, improve their competitiveness, and respond better to crisis situations. It is recommended to train administrative staff and foster an organizational culture geared toward informed decision-making.

Keywords: Manta Canton, financial management, decision-making, hotel sector.

INTRODUCCIÓN

La gestión financiera es fundamental debido a que garantiza la sostenibilidad del sector hotelero en la ciudad de Manta, cantón que tiene una gran fluctuación turística, cuyos ingresos depende de la calidad del servicio ofrecido. No obstante, la ausencia de procedimientos estandarizados, la carencia de capacitación general y la insuficiente inversión en programas de mejora continua han limitado la rentabilidad de muchos establecimientos. Con este contexto, autores como Rocha H. (2025) manifiestan que la falta de planificación, el acceso restringido a información confiable y la escasa preparación técnica de los directivos generan decisiones poco acertadas que afectan la operatividad y competitividad de hoteles, surgiendo la necesidad de profundizar los factores internos que determinan la rentabilidad de los hoteles en Manta.

Internacionalmente se han desarrollado investigaciones que destacan a la gestión financiera en la competitividad del sector turístico. De Burgos J. y Céspedes L, (2017) hacen énfasis que una administración eficiente de recursos favorece la sostenibilidad a largo plazo y mejora la capacidad de adaptación frente a la competencia. A su vez, Verde, Martín de C. y Navas (2018) concluyen que las decisiones financieras sólidas permiten consolidar ventajas competitivas en mercados exigentes como el turístico. Estas experiencias evidencian que cuando la gestión financiera carece de un enfoque técnico, las empresas enfrentan desventajas estructurales que limitan su rentabilidad.

A nivel nacional, Vivanco F. (2023) analizó la realidad de varios establecimientos hoteleros en Ecuador y concluyó que la falta de capacitación en gestión financiera y la escasa inversión en procesos de mejora continua reducen la calidad del servicio y afectan la lealtad del cliente. De esa misma manera, Tipán M. y Abril F. (2024) señalan que en el país muchas empresas enfrentan el reto de administrar eficientemente sus recursos financieros debido a limitaciones en su planificación interna. Estos estudios confirman que la problemática no es exclusiva de Manta, aunque en este cantón se presenta con particular intensidad debido al crecimiento turístico y la competencia regional.

El problema científico que manifiesta esta investigación se centra en la inadecuada gestión interna de las empresas hoteleras de la ciudad de Manta, situación que repercute directamente en su rentabilidad y en su capacidad de responder a la competencia. Entre las principales causas destacan la ausencia de estándares en los

procedimientos administrativos, la falta de un enfoque técnico en la alta gerencia y la escasa inversión en procesos de mejora continua. Estas deficiencias provocan desorganización, decisiones inadecuadas e impactos negativos en la satisfacción del cliente. De ahí surge la formulación del problema: ¿Cómo afecta la inadecuada gestión financiera en la rentabilidad de las empresas hoteleras de Manta, considerando el enfoque técnico de la gerencia y la insuficiente inversión en la toma de decisiones?

El objeto de la investigación es la aplicación de la gestión hotelera al sector hotelero, mientras que el campo corresponde a la mejora de las prácticas administrativas en los hoteles de Manta. El objetivo general busca analizar la influencia de la gestión financiera en la toma de decisiones, identificando las deficiencias que afectan la rentabilidad y la competitividad del sector. Se definieron como variables: la gestión financiera (independiente), entendida como la planificación, control y administración de los recursos De Burgos J. y Céspedes L. (2017) y la toma de decisiones (dependiente), que hace énfasis al proceso de seleccionar alternativas estratégicas con base en información confiable Garrido y Lockett (2016). Es decir, se establecieron tareas científicas que abarcan el análisis de la capacitación gerencial, la relación entre gestión financiera y rentabilidad, y la evaluación de estándares internos.

El estudio se desarrolló mediante un enfoque mixto, con la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La población estuvo compuesta por los 35 hoteles registrados en el catastro hotelero del cantón Manta Ministerio de turismo (2024), de los cuales se seleccionó un muestreo no probabilístico a conveniencia de nueve establecimientos pertenecientes a categorías de 2, 3, 4 y 5 estrellas. Para la recolección de información se utilizaron encuestas a directivos y personal administrativo, análisis documental de estados financieros y revisión de contenido digital, lo cual permitió triangular la información y obtener una visión integral de la situación financiera y gerencial en el sector.

Los resultados obtenidos evidenciaron que, aunque la mayoría de los hoteles cuentan con registros contables básicos, no todos realizan análisis financieros periódicos ni utilizan indicadores de gestión financiera en la toma de decisiones. Asimismo, se identificó que la capacitación en gestión financiera y hotelera es insuficiente, lo que genera decisiones reactivas y disminuye la competitividad. Coincidiendo con lo señalado por Vivanco F. (2023), la planificación financiera adecuada determina la manera en que

las organizaciones administran sus recursos para alcanzar los objetivos estratégicos, lo cual en el caso de Manta constituye un reto ineludible

El aporte científico de este trabajo radica en el diseño de un modelo de gestión financiera adaptado al contexto de las empresas hoteleras de Manta, incorpora herramientas analíticas, estandarización de procedimientos y estrategias de capacitación. Esta propuesta busca optimizar los recursos, mejorar la rentabilidad y consolidar la competitividad del sector frente a un entorno turístico exigente. En concordancia con Tipán M. y Abril F. (2024), gestionar oportunamente los recursos financieros es uno de los principales retos empresariales, por lo que la investigación aporta no solo en el ámbito académico, sino también en la práctica administrativa y gerencial de la industria hotelera local.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación teorica

La gestión financiera y la toma de decisiones forman los dos pilares esenciales para el funcionamiento eficiente y sostenible de cualquier organización, especialmente en el sector hotelero, donde las variables económicas, turísticas y operativas están constantemente entrelazadas Bazarro Z. y Castillo G. (2021).

La gestión financiera se refiere este conjunto de acciones estratégicas destinadas a utilizar, controlar e incluso optimizar la existencia y el flujo de recursos económicos dentro de una organización. Esto, a su vez, permite planificar, organizar, dirigir y controlar las finanzas para alcanzar los objetivos institucionales al máximo nivel de rentabilidad.

Por otro lado, la toma de decisiones se refiere al proceso mediante el cual se elige una alternativa entre varias, teniendo en cuenta los objetivos y circunstancias internas y externas de la empresa. En el sector hotelero. Es aun mas critico que en otros lugares que ambas variables estén vinculadas para mejorar los resultados generales del negocio. Las decisiones financieras tendrán un impacto directo en el nivel de calidad del servicio ofrecido a los clientes, la percepción de los clientes y la competitividad en el mercado.

Desde un punto de vista teórico, se puede decir que la gestión financiera incluye no solo la gestión presupuestaria y el flujo de caja, sino tambien la previsión de ingresos, estudios de rentabilidad, gestión de inversiones, control de costos, etc. Según autores como Romero C. (2024) unas finanzas bien gestionadas permiten tomar decisiones claras sobre como desplegar capital, financiar proyectos e incluso evaluar el rendimiento de todo un mercado (p.14). esto es muy importante en las empresas hoteleras, donde los márgenes de beneficio pueden ser reducidos y la demanda de servicios varia enormemente. Por otra parte, una buena gestión financiera otorga al establecimiento una buena toma de decisiones estratégicas que garantizan la supervivencia a medio y largo plazo del sector hotelero.

La toma de decisiones en este contexto se concibe como un proceso que involucra la recopilación de informacion financiera clara, precisa, confiable y oportuna. Según Cantos F. (2023) para tomar decisiones efectivas en entornos empresariales complejos se

necesita una planificación cuidadosa previa, una consideración razonable de las alternativas y luego un análisis objetivo tanto del entorno interno como externo. Las decisiones tomadas en un hotel pueden afectar desde la eficiencia operativa, hasta la satisfacción del cliente y los resultados financieros totales. Es decir, por ejemplo, si requiere invertir en tecnología o en la mejora de instalaciones requiere un análisis financiero real de como el retorno de la inversión anticipado afecta a la gestión del destino del cliente.

La base teórica de este estudio también se basa en la ciencia de la gestión, que considera a la empresa hotelera como un sistema interconectado de recursos, procesos, estrategias y personas. El enfoque de esta teoría hacia la gestión hotelera la toma como un sistema que retroalimenta aire, energía o alimentos, en otras palabras, un subsistema que siempre está trabajando con el resto del negocio. Elaborar este punto de vista deja claro como las decisiones financieras equivocadas traen efectos negativos en otras áreas como averías en las maquinas humanas o bajos niveles de servicio público, aunque este enfoque también podría recibir un nombre propio, tomas de decisiones presionada. Tomar decisiones rápidas en respuesta a los cambios del mercado es probablemente una de las áreas más estresadas y cruciales en la gestión hotelera hoy en día.

Otro ejemplo sería, la visión basada en recursos, Barney (1991) citado por Pulido (2020) manifiesta que la gestión financiera no solo contribuye al control de costos o al aumento de ingresos, sino que constituye un recurso estratégico que permite la innovación estratégica en la gestión financiera, un tema relevante en mercados turísticos altamente competitivos como Manta. La aplicación de herramientas financieras como el análisis de los estados contables, la elaboración de presupuestos, el seguimiento de indicadores de rentabilidad y el control de los costos permite a los gerentes identificar con mejor precisión la situación real del negocio.

La relación entre la gestión financiera y la toma de decisiones a nivel práctico corresponde a que el proceso de toma de decisiones debe llevarse a cabo de tal manera que la empresa sea sostenible. El negocio hotelero proporciona un buen ejemplo de como las predicciones financieras sólidas son esenciales para una toma de decisiones realista. De lo que cada inversión puede rendir es una parte que devuelve los resultados que un hotel se ha propuesto lograr; otro elemento necesario es analizar cualquier acción con fines como una contribución a los objetivos corporativos y el desarrollo de este hotel.

1.2. Variable independiente – Gestión financiera

La gestión financiera es importante para los operadores hoteleros debido a su naturaleza del entorno empresarial y la competencia dentro de él, este es definitivamente un problema especial que las empresas hoteleras deben resolver a través de sus finanzas, la gestión financiera busca controlar, gestionar e invertir los recursos financieros de una empresa adoptando todo tipo de métodos y estrategias. A su vez se la define como la ciencia de los negocios la cual ayuda a las empresas a lograr máximos beneficios, asegurándose de que perduren a lo largo de generaciones y producir una posición favorable para competir en el mercado en general.

Uno de los principales propósitos de la gestión financiera es asegurar que el dinero esté disponible en todo momento, que se use bien y que se obtenga algún tipo de retorno sobre la inversión. Esto permite a los ejecutivos de gestión tener una visión a largo plazo sobre sus aplicaciones de capital, evaluar diferentes proyectos de inversión y manejar adecuadamente el riesgo financiero. En este sector, todo lo que afecta los ingresos o los gastos está bajo control; esto requiere planes operativos sobre presupuestos, un reservorio listo de liquidez sin ser excesivo y estándares de evaluación capaces de reflejar la condición económica de hoteles individuales.

El efecto de la planificación financiera es que puede evitar la catástrofe con anticipación, planificar para una crisis de efectivo o flujo, ajustarse en consecuencia a estas eventualidades incluso con anticipación. La planificación financiera incluye tareas como establecer los objetivos financieros, elaborar presupuestos, estimar flujos de efectivo financieros y tomar decisiones de política de financiamiento o inversión. Una buena planificación ayuda a alinear los recursos financieros con los objetivos estratégicos y la dirección del hotel, mejorando la adaptabilidad y flexibilidad ante cualquier cambio en la demanda fuera de crisis o condiciones.

La gestión financiera en el sector hotelero de la ciudad de Manta es un elemento competitivo a su vez también se gestiona el ingreso proveniente de la ocupación hotelera, las ventas auxiliares y la gestión de eventos, así como previsiones de ingresos que influyen claramente en la rentabilidad, el grado en que se controlan los gastos está directamente relacionado con el beneficio neto de un hotel, es así que los porcentajes se

ven considerables dependiendo de la ubicación, los métodos operativos y los niveles de pañales.

Los hoteles que mantienen buenas prácticas de gestión financiera pueden tomar decisiones apropiadas al mantener un control óptimo sobre los costos y ofrecer servicios de alta calidad sin poner en riesgo la rentabilidad del establecimiento, de acuerdo a los autores Cantos Figueroa et al., (2023) en el ámbito financiero la gestión financiera no solo se trata de aumentar el valor para los accionistas sino de asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las ganancias del establecimiento, por ello es adecuado para el sector turístico con susceptibilidad a desastres naturales como tsunamis y terremotos, esto ayuda cuando las cosas salen mal.

A su vez, Espín et al., (2024) sostienen que el campo de las finanzas para las empresas del sector servicios no puede reducirse solo a la esencia pura, sino que también hay grados variables de calidad. Tales factores compuestos e invisibles afectan directamente la estabilidad financiera de los hoteles. Además, es cierto que la gestión financiera no puede considerarse separadamente de herramientas como la TI, que son indispensables para la toma de decisiones en tiempo real. Los sistemas de información financiera como el software de contabilidad y las plataformas de control de inventario ofrecen una imagen integrada del estado financiero de la empresa, algo que es indispensable para planificar la estrategia del hotel.

Aunque se debe prestar atención a la creación de valor a través de una gestión inteligente del capital, se debe mejorar las ganancias, la reputación institucional y asegurar que las operaciones continúen como de costumbre a largo plazo.

1.3. Variable dependiente – Toma de decisiones

La toma de decisiones es una función estratégica y operativa y es aplicada a toda organización con el fin de liderar eficientemente lo que consiste en sus actividades, recursos y planes de acción, esta variable consiste en primero orientarse y saber que camino a tomado la empresa. En la industria hotelera, este proceso es particularmente importante porque el entorno cambia constantemente y se deben hacer grandes esfuerzos de fuerzas extremas para adaptarse al cambio, los eventos más comunes que suceden en estas circunstancias son el turismo, clima económico.

Según Calderón (2023), la toma de decisiones es el proceso en el cual los gerentes identifican un problema buscan alternativas y determinan acciones para lograr los objetivos organizacionales de manera efectiva y eficiente, en el empresarial específicamente en el sector hotelero la toma de decisiones puede clasificarse en 3 niveles: estratégico, táctico y operativo. Las decisiones estratégicas se centran en la dirección a largo plazo del hotel, como, por ejemplo, la inversión en expansión o cambios en las estrategias comerciales; las decisiones se refieren a como se llevarán a cabo estas acciones, como los planes financieros anuales, y las decisiones operativas conllevan a actividades de gestión habitual como la asignación de turnos o el monitoreo de inventarios.

Los hoteles electos para la realización de la encuesta aplican esta variable para poder tomar decisiones administrativas y de forma general en cada uno de los hoteles, por ello, se hará énfasis a los datos financieros de calidad que aseguren tanto la supervivencia a corto, mediano y largo plazo de la empresa. La relación entre la calidad de la toma de decisiones y la gestión financiera es directa porque los recursos financieros mal-gestionados pueden llevar a decisiones reactivas o erróneas, a su vez erosionan las ganancias e incluso podrían amenazar la existencia misma de los hoteles. Las decisiones optimas no pueden esperarse a menos que el tomador de decisiones tenga información relevante, suficiente y oportuna, todas estas condiciones dependen en gran medida de la calidad del sistema de gestión financiera, por esta razón, se considera que la toma de decisiones es una variable independiente en este estudio.

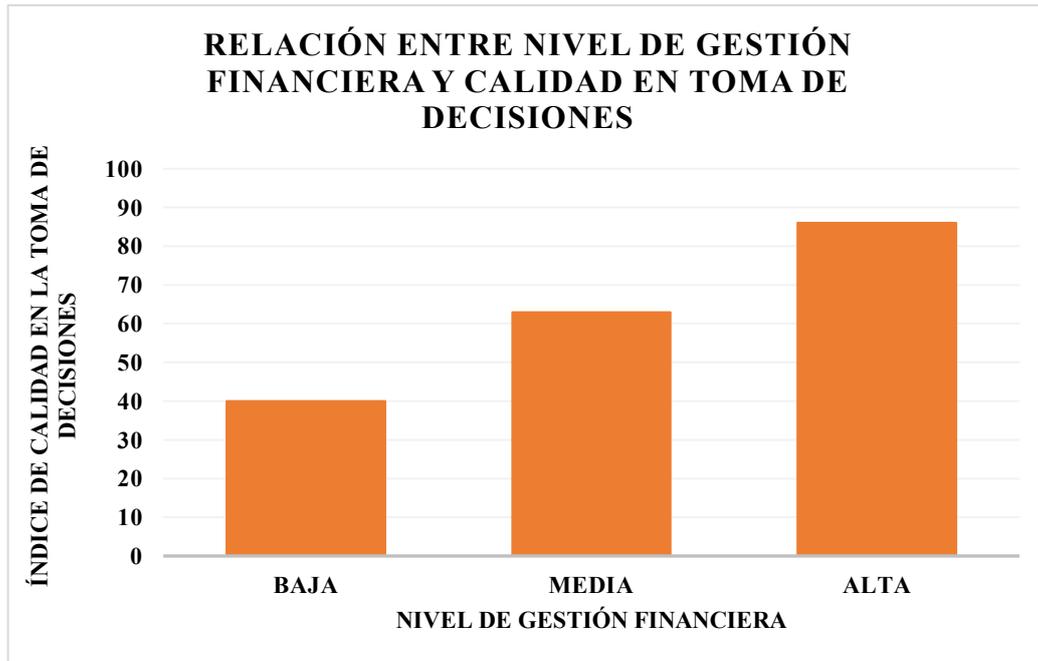
Existen varias estrategias y modelos para ayudar a los hoteles a tomar decisiones, Verde Espinoza et al., (2023) mencionan que una de estas estrategias es el modelo de Gestión Racional que consiste en definir el problema que se está abordando, establecer sus criterios, identificar soluciones alternativas y evaluar las disponibles. Por otra parte, Chagas de Lima y Miranda de Oliveiran(2019) mencionan el modelo de Racionalidad Limitada que acepta que los tomadores de decisiones trabajan en condiciones de incertidumbre y con capacidades cognitivas limitadas. Por lo tanto, a menudo selecciona la primera opción aceptable, no necesariamente la que arroje mejores resultados. En un contexto organizacional hotelero, los gerentes a menudo toman decisiones rápidas para solucionar problemas operativos sin considerar a fondo sus implicaciones financieras.

Otro elemento clave es la cultura organizacional y su impacto en los procesos de toma de decisiones. En empresas donde se enfatiza la participación, la transparencia y el uso de datos objetivos, las decisiones tienden a ser más precisas y sostenibles. Según Venturo Zarate y Ccance Moscoso (2022) las organizaciones deben construir procesos de decisión entorno a la generación de valor, fusionados con la misión institucional y respaldados por datos confiables. Este principio en el ámbito hotelero es importante, porque los establecimientos hoteleros deben adaptarse a constantes cambios en la demanda, las expectativas cambiantes de los clientes, a los costos operativos y a la presión competitiva.

De acuerdo con los autores Vivar y Torres (2024) han demostrado que las organizaciones que invierten en capacitaciones ejecutiva generalmente cometen menos errores en la toma de decisiones y logran mejor sus objetivos financieros. También es importante para el caso de los hoteles en Manta: un fortalecimiento de las competencias gerenciales en contabilidad, finanzas y planificación estratégica tendría un efecto positivo en la calidad de la toma de decisiones.

Por lo tanto, este estudio elige la toma de decisiones como la variable dependiente, teniendo en cuenta que el nivel de precisión en las decisiones gerenciales es un resultado directo de la calidad de la gestión financiera. Lograr una mayor rentabilidad y convertir a los hoteles en entidades resilientes, adaptables y competitivas en un mercado exigente y en constante cambio se convierte en un objetivo importante por derecho propio.

Tabla 1. Relación entre gestión financiera y toma de decisiones



Fuente: Impacto de la gestión financiera (Gutiérrez Zambrano et al., 2025)

Elaborado por: Kevin Josué Arias Choez

1.4. Antecedentes investigativos

El sector hotelero en ciudades turísticas como Manta se considera una parte esencial de la economía, al transcurrir el tiempo se han realizado muchos trabajos de investigación dirigidos a identificar los factores que afectan su rentabilidad y sostenibilidad. En estas últimas 3 décadas, diferentes autores han centralizado sus investigaciones en la formación de recursos humanos, la gestión financiera y la introducción de tecnologías de gestión e indicadores de rendimiento. Estos temas son críticos para que las hoteles del cantón Manta operen de la mejor manera, no solo en términos de ingresos, sino también en satisfacción del cliente y eficiencia operativa.

En aspectos de formación del personal, varios estudios revelaron que una formación continua y de calidad es indispensable para ofrecer un servicio de calidad en los hoteles. García et al., (2021) mencionan que los establecimientos hoteleros que capacitan al personal no solo mejoran la calidad del servicio, sino que también aumentan la satisfacción del cliente y, posteriormente, la lealtad a largo plazo.

Por esto, en un segmento de tanta competencia, la formación es una forma indispensable de destacarse y ofrecer experiencias especiales a quienes visitan. Esta visión es apoyada adicionalmente por Paredes y León (2021) quienes sugieren que los programas de formación deben relacionarse con las consideraciones a largo plazo del hotel exitosamente, de modo que permita a los empleados no solo ser expertos en habilidades técnicas correspondientes a como pueden mantener un software de reservas, sino que las competencias interpersonales son vitales para tratar directamente con los clientes.

Calderón (2023) menciona en su estudio que el vínculo entre formación y competitividad se vuelve más importante cuando se considera que los consumidores son cada vez más exigentes y buscando servicios que superen sus expectativas. La formación de empleados es alcanzar la satisfacción del cliente, contribuyendo a su vez a la lealtad, considerado como un factor importante en el ámbito financiero y alcanzar la sostenibilidad del establecimiento o empresa a largo plazo. Los hoteles que logran equilibrar, la alta eficiencia y el servicio al cliente tienen más probabilidades de ver aumentar su tasa de retorno y atraer nuevos clientes sin grandes costos de marketing gracias a las recomendaciones verbales.

Muchos estudios han señalado que en la gestión financiera la rentabilidad hotelera depende en gran medida del mejor uso de los recursos disponibles. Guamán Lema y Jara Bacuilima (2023) señalan que la rentabilidad hotelera depende no solo de los ingresos producidos, sino del funcionamiento sostenible y ecológico del hotel, es decir, energía, suministros y salarios. Por lo tanto, aprovechar las tecnologías que reducen las complejidades operativas mediante la ayuda con la gestión de reserva, el seguimiento del inventario disponible, así como los procesos de facturación son esenciales a largo plazo para mejorar las eficiencias operativas y reducir costos.

La automatización permite a los hoteles mejorar su servicio al cliente al acelerar los procesos y reducir los errores que pueden ralentizar el servicio y llevar a huéspedes insatisfechos. La rentabilidad no solo depende de reducir costos, sino también de usar los recursos de manera eficiente en el marco más amplio de la estrategia. Las autoras Espin et al., (2024) manifiestan que la aplicación de indicadores clave de rendimiento (KPI), como los RevPAR (ingresos por habitación disponible) y ADR (tarifa diaria promedio), ha sido reconocida desde mucho tiempo como un instrumento básico para evaluar la eficiencia en la gestión de hoteles.

A su vez, empoderan a los hoteles para evaluar no solo cuán rentables son sino donde se encuentran frente a la competencia, de esa manera los hoteles saben que decisiones funcionarán mejor para ellos y que estrategias usar para maximizar los ingresos. Es importante entender estos datos adecuadamente, para poder ajustar tarifas y compañías de marketing., así como estrategias de gestión de inventario para que los recursos puedan ser utilizados de la mejor manera.

Un área que ha ido ganando relevancia para el sector hotelero es la investigación sobre la gestión de la sostenibilidad. A medida que los consumidores comenzaron a preocuparse más por el impacto ambiental de sus compras, los hoteles comenzaron a hacer las cosas de una manera más responsable con el medio ambiente; Espin et al., (2024) sostiene que los hoteles con políticas sostenibles no solo aportan al mantenimiento del medio ambiente natural, estos adquieren beneficios económicos a largo plazo al disminuir sus costos de operación.

El uso de tecnologías eficientes en energía, la reducción de residuos en general y el uso de productos ecológicos han demostrado ser esquemas efectivos no solo para mejorar la imagen corporativa de los hoteles, sino también como medidas de ahorro que

impactan especialmente en el uso de electricidad y agua. No solo estas practicas satisfacen el apetito del consumidor por servicios y productos que se operan de manera responsable, sino que tambien están en el interés comercial como un medio para reducir los costos operativos a largo plazo.

Las consecuencias negativas de la pandemia de COVID-19 sobre la industria hotelera han sido analizadas a fondo, con la pandemia de COVID-19 los hoteles se vieron obligados a cumplir de inmediato con las pautas de salud existentes y a su vez aumentaron las medidas de higiene. Rocha Hidalgo et al., (2025) afirmo que los hoteles se adaptaron rápidamente adoptando nuevas tecnologías y mejorando sus servicios para el mercado; La crisis demostró aun mas la necesidad de tener protocolos de gestión de crisis lo suficientemente robustos para que los hoteles funcionen sin problemas durante el caos sanitario, este metodo flexible y resiliente ha jugado ahora un papel en su recuperación y la solvencia financiera de las operaciones hoteleras.

Para concluir esta sección la informacion, el uso de nuevas tecnologías y prácticas sostenibles, impactan directamente en gran parte de la eficiencia de la eficiencia de la gestión hotelera. Se ha demostrado en trabajos anteriores que existen estrategia como el uso de indicadores de rendimiento, la optimización de recursos y la gestión financiera adecuada, que son clave para aumentar la rentabilidad y competitividad de los hoteles. Es esencias adaptar los hoteles a las nuevas realidades del mercado relacionadas con la sostenibilidad o la capacidad de gestionar crisis sanitarias sin problema para que este tipo de establecimiento sea sostenible o la capacidad de gestionar crisis sin problemas para que este tipo de establecimiento sea sostenible a largo plazo, estas bases investigativas añaden cierta profundidad de comprensión sobre como se puede analizar la gestión hotelera en Manta y se crea una mejor imagen de los desafíos y oportunidades que enfrentan actualmente los hoteles.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología

El diseño metodológico de este estudio evaluó el impacto de la gestión financiera en la toma de decisiones en las empresas hoteleras, el mismo fue estructurado de manera sólida y adaptado al contexto de análisis, siguiendo las recomendaciones de Hernández (2024). Se presentaron metodologías empleadas, respaldadas por referentes teóricos en cada área.

Por su parte, el enfoque cualitativo, busco comprender en profundidad las experiencias, vivencias, puntos de vista y prácticas de los involucrados en la gestión hotelera. Esta técnica se la utilizo para identificar los factores subjetivos y emocionales que influyen en las decisiones estratégicas, como la formación del personal directivo, puntos de vista de los empleados sobre las estrategias llevadas a cabo, como lo recomienda Ferrer (2023). Esto es importante para obtener información que trasciende los datos numéricos y permite captar matices esenciales provenientes de encuestas y grupos focales, que los números simplemente no pueden captar.

El enfoque cuantitativo constituyo la base para la obtención y análisis de datos numéricos que permitio determinar con precision indicadores clave de gestión financiera y medir el rendimiento económico de los establecimientos hoteleros. Esto ayudo en el acceso a la determinación de los principales indicadores de gestión financiera y la cuantificación de las ganancias netas para las empresas que operan servicios hoteleros. Citando a Hernández, Fernández y Baptistas (2024), el método cuantitativo permitio medir elementos básicos de los fenómenos considerados y obtuvo resultados que se pudieron comparar con grandes grupos. Esta fue una buena metodología para evaluar métricas de rendimiento financiero como márgenes de ganancias netas, liquidez, ROI, etcétera.

La estrategia de investigación de métodos mixtos combino tanto la objetividad de los datos cuantitativos como la capacidad de interpretar los resultados en contexto después de obtener información de métodos cualitativos. Los métodos mixtos de corroboración a través de Creswell, J. W. (2015) hicieron que la investigación sea válida al cruzar y comparar diferentes estudios. Esto a su vez permitió que los indicadores de rendimiento financieros se establezcan en comparación con las opiniones que tienen los

gerentes y empleados, construyendo así una imagen más matizada de cómo la gestión moldea la toma de decisiones estratégicas, algo que es particularmente relevante dentro del campo de la investigación de gestión hotelera.

2.1.1. Tipo de investigación

Para haber obtenido una comprensión más completa y profunda de cómo se gestiona financieramente un hotel, con las implicaciones subsiguientes en las decisiones tomadas por su gestión, era fundamental que se articulara un tipo de investigación apropiado. Esta investigación combina múltiples herramientas metodológicas que le permitió observar el hecho y explicar el caso con el contexto hotelero en Manta. la selección de estos métodos se justificó por los objetivos de la investigación en sí, logrando resultados que sean lo suficientemente buenos para ayudar a los hoteles que participen en ella e incluir generalizaciones para la industria.

2.1.1.1. Investigación Descriptiva

Este trabajo se basó en la investigación descriptiva que es un pilar metodológico para comprender mejor las prácticas adoptadas por los hoteles en lo que respecta a su parte financiera. Este estudio no intento intervenir, gastando en la miopía de la realidad o cambiándola para capturar de ella coma exactamente están financieramente construidos estos cuerpos y que instrumentos utilizan en sus rutinas administrativas.

Esta investigación permitió saber si los hoteles tienen procesos de control de gastos ya definidos, si elaboraron un presupuesto anual, como monitorear indicadores como rentabilidad, flujo de caja, y con ello como utilizaron estos datos para tomar decisiones comerciales. La idea es presentar las propiedades han sido en realidad, lo que signífico dejar claros todos los puntos buenos y cualquier otra deficiencia que tuvo el hotel.

Como afirmaron Sampieri et al., (2024) la investigación descriptiva es apropiada para analizar un fenómeno tal como se presenta, esto es precisamente lo que este estudio pretendió, es decir, la descripción detallada ayudo a comparar hoteles de distintas categorías (2, 3, 4 y 5 estrellas), lo que aportará más valor.

¿Cómo funciona el control presupuestario, cómo se realiza la planificación de inversiones o cómo se toman decisiones frente a una contingencia financiera?, hipotéticamente, en un hotel pequeño frente a un hotel más grande; esta información fue

necesaria para generar sugerencias que puedan ser prácticas y adaptadas a cada etapa. también es señalo que, gracias a esta investigación descriptiva, se pudo señalar como el contexto económico y turístico en el que se encuentra Manta afecto a las decisiones de los hoteleros de dichos hoteles, especialmente en temporadas bajas o altas. En otras palabras, no solo se documentaron las prácticas, sino también el entorno en el que estas prácticas están condicionadas.

2.1.1.2. Investigación Explicativa

La investigación explicativa es un método que explora las causas y efectos de los problemas dentro de un contexto dado que busca comprender cómo los procesos internos contribuyen a que sea un fenómeno, la misma es un tipo de investigación que permite comprender la casualidad en ministerios y el mecanismo para ciertas dinámicas.

Dentro de la gestión financiera hotelera de Manta, Ecuador, este método permitirá examinar cómo la falta de procedimientos contables estandarizados y la falta de información financiera en la gestión influyen en el rendimiento económico de los hoteles.

En este sentido, la aportación principal de la investigación explicativa es la capacidad de conectar los conceptos teóricos con la aplicación en la práctica. Este estudio busca mostrar las razones por las que una preparación financiera limitada puede derivar en una mala toma de decisiones, generando errores en la elaboración de presupuestos o la perdida oportunidades. Estos fallos no solo afectan la estabilidad financiera y la organización, sino que también incide en la calidad del servicio que ofrece, disminuyendo la competitividad con otros establecimientos de cantón.

En muchos hoteles en Manta, especialmente aquellos de categoría inferior, la centralización de la gestión financiera en una persona no capacitada conduce a riesgo como errores de cálculo o emisión en el cálculo de costos, así como las decisiones sin base a lógica alguna. A través de estudios expositivos, estas debilidades en el trabajo se vuelven significativas y varios cuellos de botellas en otros departamentos de la industria también tendrán problemas los síntomas. Por lo tanto, si no se permite que estas habilidades se conviertan en verdaderos agujeros en su gestión, entonces debe dedicar considerable atención ahora a establecer una infraestructura en cada empresa que probablemente se llame “no socialista”, la contratación de personal capacitado también será sintomática o fallará en declinar tecnológicas tecnologías verificando este vivir solo juntos efectivo.

Todos los puntos son significativos para la metodología de este proyecto., 1 de ellos puede extrapolar el curso futuro de los eventos a partir de la comprensión de origen De los problemas. Por ejemplo, si es obvio que la falta de conocimiento sobre técnicas de análisis financiero como el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) ha llevado a problemas de liquidez en hoteles particulares, Se debe recomendar un proyecto de acción sobre capacitación de administradores y gerentes financieros. No solo encontró el problema, sino que también dio una cura. Además, el estudio de este tipo permite la identificación de patrones de comportamiento en la gestión financiera de hoteles que están destinados a tener efecto a largo plazo.

Hoteles con estructuras financieras débiles tienden cíclicamente a conectar los mismos errores tales como la falta de control presupuestario, sin indicadores de rentabilidad, pérdida de inversión, etc. Con la aplicación de este enfoque positivo se intenta intervenir desde las raíces para finalmente realizar una gestión más eficiente. Además, puede determinar cómo las decisiones tomadas sin un sólido respaldo financiero no solo afectan los resultados contables, sino también moral de los empleados, la percepción del cliente y la sostenibilidad del negocio.

La gestión financiera es el eje central para lograr el rendimiento operativo. Sus consecuencias para comprender mejor su impacto es la base para mejorar las condiciones de las industrias hoteleras de Manta. Al completarse este estudio, los investigadores deberían poder crear modelos teóricos basados en las experiencias prácticas dentro de la industria. Así, como las mejoras sugeridas serán consistentes con las condiciones únicas de su área particular; al implementar más teorías y prácticas significa que pueden crear mejores soluciones reales.

2.1.2. Población y muestra de la investigación

2.1.2.1. Población

La población de esta investigación abarco los establecimientos del sector hotelero de la ciudad de Manta registrados en el Ministerio de Turismo (2024) el cual incluye un total de 104 alojamientos clasificados en 35 hoteles, 66 hostales, 2 hotelerías y 1 casa de huéspedes. Esta información reflejo la estructura y diversidad del sector, evidenciando la relevancia de este ámbito para el desarrollo económico y turístico de la ciudad.

Dado que los establecimientos seleccionados están identificados en el catastro hotelero del cantón, la población es representativa para analizar cómo la gestión financiera influyó en la toma de decisiones y en la rentabilidad del sector hotelero en Manta. Por tanto, la población corresponde tanto a los grandes hoteles, que suelen tener mayor capacidad operativa, como a los pequeños y medianos que pueden tener una gestión financiera y operativa más tradicional o limitada.

Además, esta clasificación facilitó el análisis de cómo las diferencias entre tipos de establecimientos influyen en las estrategias y prácticas financieras. Como señaló Calderón (2023) que el segmentar adecuadamente la población según sus características permite identificar patrones y generar conclusiones precisas contribuyen a propuestas ajustadas a las necesidades reales del sector, este enfoque es respaldado por los datos del Ministerio de Turismo del Ecuador (2025) quienes garantizan la pertinencia y validez de la población seleccionada para el estudio.

Tabla 2. *Empresas Hoteleras de la Ciudad de Manta*

Catastro Turístico por Pagos 2024		
Actividad	Hoteles	
	Categoría	Cantidad
Hotel	2	11
Hotel	3	15
Hotel	4	6
Hotel	5	3
Total		35

Fuente: *Catastro turístico, Ministerio de Turismo, 2024.*

Elaborado por: *Kevin Josué Arias Choez*

2.1.2.2. Muestreo no Probabilístico a Conveniencia

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el muestreo no probabilístico a conveniencia una técnica de selección utilizada comúnmente en estudios cualitativos y mixtos que permitió seleccionar sujetos o unidades muestrales accesibles, disponibles y pertinentes para los objetivos del estudio de acuerdo con los mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2024), esta técnica es particularmente útil cuando el investigador necesita identificar r participantes que estén dispuestos a colaborar y que, además, posean características específicas que los hagan relevantes para el análisis del fenómeno investigado.

La elección del muestro intencional se fundamentó en criterios de disponibilidad en investigaciones donde se busca evaluar en profundidad la relación entre la gestión financiera y la toma de decisiones en hoteles de diferentes categorías, resulta mejor trabajar con casos estratégicos seleccionados, que permitieron contrastar diferentes realidades operativas, es así como Calderón (2023) señala que la heterogeneidad dentro de una muestra de casos intencionadamente seleccionados no incide en el rigor de la investigación, pero si enriquece el análisis del fenómeno estudiado.

La población estuvo compuesta por 35 hoteles registrados oficialmente en el catastro hotelero del cantón Manta (Municipio de Manta, 2024). De esta población, se seleccionó una muestra de 9 hoteles con las categorías de 2, 3, 4 y 5 estrellas, para así poder mostrar las distintas realidades en cuanto a capacidad financiera, estructura organizativa, operatividad y conocimiento administrativa. Este metodo intencionado permite evaluar la gestión financiera como una variable estructural dentro de cada modelo de negocio hotelero.

Segmentación y Análisis de la Muestra

En la categoría de 2 estrellas, se incluyó el Hotel Stella Blu cuya administración responde a un modelo familiar con estructuras operativas básicas, en este tipo de establecimientos, las decisiones financieras tienden a ser centralizadas, empíricas y sujetas a los conocimientos prácticos del propietario o administrador. este perfil resulta particularmente interesante, pues permite observar la gestión financiera en contextos de limitados recursos económicos y escasa formalización, aspectos clave para entender los retos asociados a la sostenibilidad y rentabilidad en el sector hotelero de baja categoría.

En lo que respecta a los hoteles de 3 estrellas, se seleccionaron el Hotel Santa Fe y Hotel Barbasquillo, ambos establecimientos contaron una estructura organizada que incluye administrativos capacitados y procesos contables formales. Este grupo se ubicó en una etapa intermedia entre la gestión al tener incorporado prácticas como el control de gastos y la administración de ingresos, pero se identificaron limitaciones en el uso de herramientas tecnológicas financieras avanzadas. Por lo tanto, estudiar este grupo permitió entender cómo la transición hacia una gestión más técnica impacta la toma de decisiones financieras.

La categoría de 4 estrellas estuvo representada por los hoteles Los Almendros, Balandra y Mantahost Hotel. Estos establecimientos poseen una estructura organizativa más definida, con departamentos contables formales, políticas internas de control financiero y planificación presupuestaria anual. En estos casos, la toma de decisiones financieras se basó en datos históricos, análisis de liquidez y rentabilidad, uso de KPIs (indicadores clave de rendimiento) y evaluaciones periódicas de desempeño económico. El análisis de estos hoteles permitió entender cómo la profesionalización y la tecnología financiera contribuyeron a una gestión más estratégica, robusta y adaptable.

En la cúspide organizativa se encontraron los hoteles de 5 estrellas: Hotel Poseidón, Hotel Oro Verde y Hotel Sail Plaza Manta. Estos hoteles operaron bajo modelos corporativos, con asesoría financiera externa, uso de ERPs (sistemas de planificación de recursos empresariales) y políticas de inversión basadas en análisis de retorno sobre la inversión (ROI), EBITDA y flujo de caja proyectado. Tal como indica Flick (2018), estos hoteles constituyen unidades de análisis clave para evaluar los estándares internacionales de gestión financiera, su vinculación con la toma de decisiones de alto nivel, y su capacidad de adaptación en contextos altamente competitivos. En este caso, se coincidió con el autor, ya que los hoteles de 5 estrellas reflejaron como la de modernización de procesos financieros fortalece la competitividad y eleva la calidad del servicio.

La elección de esta muestra obedeció a la necesidad de capturar la complejidad del fenómeno investigado desde distintas perspectivas organizacionales. Como afirman Bryman y Bell (2019), la validez teórica en estudios cualitativos y mixtos no radica en la generalización estadística, sino en la capacidad de extraer patrones explicativos y contrastar realidades diversas. Esto fue evidente en la investigación, dado que contar con

hoteles de distintas categorías permitió comparar cómo se estructuró la gestión financiera en función del tamaño del hotel, su nivel de madurez empresarial y el volumen de operaciones.

Además, la diversidad de la muestra permite identificar tanto las buenas prácticas como los errores frecuentes, así como la necesidad de capacitación financiera y las herramientas administrativas que utilizan los gestores hoteleros en diversos contextos. Este aspecto aseguró que los resultados del estudio no solo muestren la situación particular de los hoteles seleccionados, sino que también pueden servir como modelo de análisis aplicable a otros establecimientos del cantón.

2.1.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Con el fin de garantizar un proceso de investigación riguroso y coherente con los objetivos del estudio se seleccionaron tres técnicas metodológicas orientadas a recopilar información confiable y representativa sobre la gestión financiera y su influencia en la toma de decisiones en los hoteles del cantón Manta.

Estas técnicas se eligieron considerando criterios de viabilidad práctica, accesibilidad a las fuentes, relevancia académica y capacidad para generar evidencia tanto cualitativa como cuantitativa.

El enfoque metodológico que guía esta investigación es de tipo mixto, por lo que la combinación de técnicas secundarias y primarias resulta esencial para enriquecer el análisis desde diferentes perspectivas, la aplicación de estas herramientas también responde al tipo de muestreo adoptado (no probabilístico a conveniencia), donde se prioriza la profundidad de los casos y la posibilidad de interacción directa con las unidades de análisis.

2.1.3.1. Revisión documental

La revisión documental fue una técnica basada en la recopilación, clasificación y análisis sistemático de documentos relevantes, ya sean públicos, privados o institucionales. para esta investigación, se recurrió a fuentes como informes de auditoría, balances financieros, estados de resultados, presupuestos operativos, y reportes de sostenibilidad económica.

Este análisis documental se realizó sobre los documentos proporcionados por los hoteles seleccionados, así como aquellos disponibles en plataformas oficiales como la Superintendencia de Compañías, el Municipio de Manta y las Cámaras de Comercio del Ecuador.

Esta técnica permitió obtener una comprensión profunda de las prácticas contables utilizadas en cada hotel, la evolución histórica de sus estados financieros, su nivel de apalancamiento, capacidad de inversión, liquidez y rentabilidad.

En el caso de hoteles como el Hotel Oro Verde o el Hotel Sail Plaza Manta, que cuentan con estructura corporativa más consolidada, fue posible acceder a reportes financieros publicados en sus páginas institucionales, permitiendo un análisis comparativo entre diferentes niveles de profesionalización financiera. Según Huacchillo Pardo et al., (2020) esta técnica es esencial en investigaciones no experimentales, ya que aporta evidencia empírica y facilita la construcción de una línea base sobre la cual analizar la variable dependiente.

2.1.3.1.1. Análisis de contenido web e interacción digital

El análisis de contenido web e interacción digital representó una técnica moderna, no intrusiva y estratégica para observar cómo los hoteles comunicaron su estrategia financiera y organizativa a través de medios digitales. Esta técnica consistió en examinar con profundidad los contenidos publicados en las páginas oficiales de los hoteles, sus redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn), y plataformas de opinión y reputación (TripAdvisor, Booking, Google Maps), con el fin de identificar patrones relacionados con la gestión contable, precios, promociones, políticas de inversión, sostenibilidad y de calidad de servicio-.

En el contexto de esta investigación, el análisis de contenido web permitió detectar cómo ciertos hoteles reflejan indirectamente su política de costos a través de los servicios que promocionan, la frecuencia de campañas y la segmentación de su público objetivo.

Por ejemplo, el Hotel Barbasquillo, a través de sus publicaciones en Instagram, evidenció una estrategia orientada al turismo nacional con precios promocionales, lo que sugiere decisiones financieras enfocadas en la rotación de ingresos y ocupación constante. A su vez, el Hotel Mantahost, en sus páginas institucionales, muestra estrategias de

fidelización corporativa, reflejando un modelo financiero enfocado en contratos empresariales.

Espin et al., (2024) sostuvo que esta técnica fue clave para captar aspectos intangibles como la percepción de valor y la coherencia entre la gestión contable interna y la imagen externa. Este tipo de análisis no solo permite obtener información sobre el posicionamiento comercial, sino también sobre los enfoques adoptados para la toma de decisiones estratégicas desde el plano financiero y de marketing.

Como instrumento de recolección primaria, se diseñó una encuesta estructurada dirigida a los gerentes generales, administradores financieros y responsables contables de los nueve hoteles seleccionados. esta encuesta fue distribuida mediante plataformas digitales como Google Forms, y su diseño metodológico fue cuidadosamente validado para garantizar la claridad de las preguntas, la pertinencia temática y la obtención de respuestas útiles tanto cualitativa como cuantitativamente.

El cuestionario estuvo compuesto por preguntas cerradas, que permitieron el tratamiento estadístico de la información, y preguntas abiertas, que ofrecieron al encuestado la posibilidad de expresar su percepción, experiencia y enfoque personal respecto a temas como planificación presupuestaria, análisis de rentabilidad, uso de indicadores financieros, procesos de toma de decisiones, manejo del flujo de caja, y reacción frente a escenarios críticos (baja ocupación, alta inflación, reducción de turismo, etc.).

2.1.4. Análisis e interpretación de Resultados

2.1.4.1. Análisis de Web e Interacción Digital

Para la presentación y análisis de la información web sobre los hoteles del cantón Manta, se elaboró un cuadro comparativo que permitió visualizar de manera organizada y sistemática las diferencias y similitudes entre los establecimientos seleccionados.

Tabla 3. Cuadro Comparativo de los Hoteles del Cantón Manta

Categoría	Hotel	Estrategia Financiera Digital	Percepción del Usuario (Plataformas)	Aspectos de Gestión y Decisión
2 estrellas	Hotel Stella Blu	Promoción básica vía Booking, foco en comodidad a bajo costo, poca diferenciación	Puntuación media 7.9 en Booking; valorado por limpieza, criticado por atención	Estrategias de contención de gastos, uso limitado de canales digitales
3 estrellas	Hotel Santa Fe	Promoción sencilla en redes y portales, centrado en familias y negocios	Valorado por cercanía y servicio, con críticas a instalaciones	Uso moderado de promociones y atención directa para gestión de ingresos
3 estrellas	Hotel Barbasquillo	Enfoque nacional, promociones frecuentes en Instagram, reservas por Booking.	Opiniones mixtas; destacan atención, pero mencionan ruido nocturno	Decisiones centradas en ocupación y segmentación por temporada

4 estrellas	Hotel Los Almendros	Sitio web institucional, promociones en temporada alta, enfoque turístico	Altas calificaciones por limpieza y ubicación	Segmentación estratégica, gestión de reservas y análisis de comentarios
4 estrellas	Hotel Balandra	Fuerte imagen institucional, promociones propias y calidad de atención	Puntuaciones altas; destaca por desayuno, atención y ubicación	Decisiones centradas en fidelización, mejora continua y confort
4 estrellas	Hotel Mantahost	Promociones corporativas y servicios premium, fuerte presencia digital	Alta valoración; críticas puntuales a tiempo de espera	Modelo basado en ingresos por eventos y corporativo
5 estrellas	Hotel Poseidón	Página propia con reserva directa, presencia multicanal	Puntuación 8.0 en Booking; destacan ubicación, critican servicio ocasional	Enfoque en fidelización y gestión reputacional digital
5 estrellas	Hotel Oro Verde	Plataformas propias y externas, promociones y campañas permanentes	Calificación superior a 9.3; servicios de lujo muy valorados	Contabilidad segmentada por servicios, atención a RSE

5 estrellas	Hotel Sail	Estrategia mixta	Puntuaciones	Enfoque
	Plaza	eventos-turismo, alto uso de redes y plataformas	medias-altas; quejas por ruido y atención	financiero basado en volumen, eventos y control de experiencia

Fuente: Plataformas, opinión y reputación

Elaborado por: Kevin Josué Arias Choez

2.1.5. Aplicación de Encuesta no Probabilística

1. Nombre del hotel: _____

2. Categoría del hotel (número de estrellas):

Gestión Financiera

3. ¿Cuáles son los principales indicadores financieros que utilizan para evaluar el desempeño de su hotel?

En la encuesta aplicada a los hoteles de cantón Manta, se evidenció que los indicadores financieros utilizados para evaluar el desempeño varían según la categoría del establecimiento. Los hoteles de 5 estrellas como Poseidón y Sail Plaza, emplea en métricas avanzadas como ROI, flujo de caja proyectado y margen de utilidad bruta respaldadas por departamento financieros especializado lo que permite una toma de decisión predictiva y basada en datos.

Mientras que los hoteles de 3 estrellas como Santa Fe o Barbasquillo usan indicadores básicos como ingresos y egresos mensuales, lo que limita su capacidad de evaluar el desempeño completo, incluyendo rentabilidad por habitación o depreciación de activos. En los hoteles más pequeños como Stella Blu, la administración financiera se maneja de manera empírica. con registro manuales y sin indicadores formales lo que restringe la planificación y la anticipación de riesgo.

También se lo puede interpretar que estos hoteles incorporan métricas de liquidez como razón corriente, capital de trabajo o indicadores como ReVPAR y ADR, generalmente aquellos que utilizan software contable automatizado. La falta de herramientas avanzadas y la dependencia de Excel afectan la precisión de los análisis

financieros, la generación de reportes y el control en tiempo real, incrementando el riesgo de decisiones basadas en información incompleta.

La diferencia en el uso de indicadores refleja el nivel de profesionalización de la gestión hotelera, hoteles de mayor categoría cuentan con estructuras robustas y personal capacitado, mientras que los de menor rango dependen de la experiencia empírica. Integrar herramientas contables avanzadas y capacitar al personal permitirá aplicar métricas más precisas, optimizar recursos y proyectar el crecimiento, contribuyendo al desarrollo económico sostenible del sector turístico local.

4. ¿Con qué frecuencia realiza análisis financieros para tomar decisiones gerenciales?

En base a la cuarta pregunta, las respuestas muestran los diversos tipos de análisis financiero entre los hoteles encuestados, esta frecuencia resulta importante para comprender la cultura de planificación que existe en cada establecimiento, ya que un análisis financiero frecuente permite detectar desviaciones a tiempo y corregir estrategias de forma más efectiva, respondieron que realizan análisis mensuales mientras que otros lo hacen de forma trimestral, anual o incluso ocasionalmente, evidenciando diversificación en la sistematización del control financiero.

Los hoteles de cinco estrellas como Poseidón realizan análisis financieros de manera mensual y trimestral esto permite revisar periódicamente los estados contables, evaluar resultados por departamento y ajustar sus planes de acción, esta práctica refleja una cultura de gestión basada en datos donde los informes financieros no se elaboran solo por cumplimiento, sino como insumo fundamental para la toma de decisiones, además, al contar con personal especializado estos hoteles pueden interpretar correctamente la información financiera y vincularla directamente con decisiones operativas y comerciales.

Hoteles como el Santa Fe indicaron realizar análisis cada seis meses esto representa un periodo demasiado extenso para detectar problemas financieros oportunamente esta práctica puede derivar en decisiones reactivas en lugar de preventivas, ya que se pierde la oportunidad de monitorear indicadores críticos con mayor regularidad. además, si el análisis se realiza con poca frecuencia se corre el riesgo de que las decisiones gerenciales estén basadas en discernimientos en lugar de información financiera objetiva.

Algunos hoteles manifestaron realizar análisis solo cuando hay necesidad de tomar decisiones importantes, lo que revela una gestión orientada a la resolución de problemas puntuales y no a la planificación continua. La falta de constancia en la evaluación económica puede derivar en desequilibrios presupuestarios, acumulación de pasivos o inversiones mal direccionadas.

También se encontró que ciertos establecimientos de menor tamaño realizan análisis financieros anualmente, principalmente durante el cierre contable o por exigencia de instituciones externas como el Sri o entidades bancarias, esta práctica demuestra un enfoque contable más que estratégico, donde los estados financieros se generan solo por cumplimiento normativo.

Otro grupo de hoteles, en especial los de nivel intermedio, mencionaron realizar análisis trimestralmente, lo cual es un punto intermedio favorable entre análisis muy frecuentes y otros muy distantes en el tiempo. Esta frecuencia permite hacer ajustes por temporada, especialmente en ciudades turísticas como Manta, donde la ocupación varía según el calendario. Realizar análisis trimestrales posibilita comparar resultados entre trimestres, proyectar flujos futuros y preparar decisiones estratégicas con base en cifras recientes. Aquellos hoteles que utilizan software contable o sistemas ERP pueden generar reportes con mayor facilidad y frecuencia.

Por el contrario, aquellos que dependen de Excel o registros manuales enfrentan limitaciones de tiempo y precisión para realizar evaluaciones periódicas. Esto demuestra que el acceso a tecnología influye directamente en la capacidad del hotel para mantener un control financiero efectivo.

Se observa que los hoteles con estructura gerencial bien definida donde existen cargos como el de jefe financiero o contador interno, tienden a realizar análisis más periódicos. En cambio, cuando la administración está concentrada en los propietarios o familiares, como en algunos hoteles pequeños, no hay una rutina establecida de evaluación financiera.

Esta situación genera dependencia de la experiencia personal y deja de lado el uso de herramientas técnicas para el diagnóstico del desempeño económico. Es importante señalar que la frecuencia del análisis no solo depende del tamaño del hotel, sino también de la cultura organizacional. Algunos hoteles de menor categoría han comprendido la importancia de evaluar sus finanzas de forma constante y han incorporado este hábito

como parte de su operación regular, lo cual demuestra que la formación y concienciación en temas financieros puede generar cambios significativos, independientemente de la infraestructura del establecimiento

La frecuencia del análisis financiero varía ampliamente entre los hoteles de manta, y esta diferencia responde tanto a factores técnicos como culturales, los hoteles que realizan análisis de forma mensual o trimestral muestran mayor capacidad para adaptarse, tomar decisiones acertadas y anticipar riesgos.

En cambio, aquellos que realizan análisis de forma esporádica o anual se exponen a operar sin datos actualizados, lo que compromete la eficiencia de su gestión. Promover una cultura de revisión continua será clave para fortalecer la toma de decisiones en el sector hotelero local.

5. ¿Qué herramientas o software utiliza para la gestión financiera del hotel? (Ej. Excel, software contable, ERP, etc.)

El uso de estas plataformas refleja el nivel de tecnificación de los procesos contables y administrativos constituyendo un indicador indirecto del grado de profesionalización financiera de cada establecimiento, en hoteles de mayor tamaño como Poseidón y Sail Plaza se reporta el uso de sistemas ERP o software contable integrado evidenciando un enfoque avanzado de gestión.

Varios hoteles medianos, como Santa Fe o Barbasquillo utilizan especialmente Excel debido a su accesibilidad, familiaridad y bajo costo si bien esta herramienta es útil para cálculos básicos y creación de tablas al presentar limitaciones al manejar grandes volúmenes de información se deben establecer controles de seguridad o generar reportes automatizados.

En hoteles pequeños algunos registros se mantienen de manera manual esto dificulta la gestión financiera, aumenta la probabilidad de errores y limita el seguimiento de indicadores clave para evaluar rentabilidad, optimizar costos y tomar decisiones estratégicas basadas en datos confiables, los hoteles con personal capacitado en finanzas o con apoyo de contadores externos suelen utilizar software contable profesional como Contífico o QuickBooks.

En cambio aquellos donde la gestión recae en el propietario o familiares muestran resistencia a adoptar plataformas digitales, ya sea por desconocimiento, temor al cambio

o piensen que no son necesarias para el tamaño de la operación, otro hallazgo relevante es la falta de estandarización tecnológica mientras algunos hoteles han migrado completamente a plataformas digitales otros dependen de procesos manuales o combinan herramientas usando Excel para el control diario y software contable solo para declaraciones tributarias o cierres mensuales.

Esta práctica funcional genera doble carga operativa y riesgo de inconsistencias entre registros, donde la ausencia de integración tecnológica limita la posibilidad de establecer controles internos efectivos, ya que no se disponen de alertas automáticas, auditorías de sistema ni reportes de inconsistencias debilitando el sistema financiero y exponiendo al hotel a fraudes, errores u omisiones.

Además, impide a los gerentes tener una visión actualizada de la situación económica afectando su capacidad de planificación y liderazgo, por ello se concluye que las respuestas reflejan una marcada desigualdad en el uso de herramientas financieras, aquellos hoteles que han adoptado sistemas digitales avanzados muestran mayor preparación para enfrentar retos financieros y proyectarse a futuro, mientras que los que operan con medios manuales o básicos corren el riesgo de quedarse rezagados en un mercado competitivo, la promoción de la digitalización y la capacitación en software contable se presentan como acciones clave para elevar el nivel de gestión financiera en la industria hotelera local.

6. ¿Ha implementado alguna estrategia financiera nueva en los últimos dos años?

Se identificó que una parte de los hoteles sí ha adoptado estrategias financieras nuevas, mientras que otros no han realizado cambios significativos. Estas diferencias se deben a varios factores, como la capacidad de adaptación, el acceso a asesoría financiera y la presión del entorno para revisar y modernizar modelos operativos tradicionales, los hoteles de mayor tamaño e infraestructura, como Poseidón y Sail Plaza afirmaron haber adoptado nuevas estrategias para mejorar la liquidez, optimizar costos y diversificar sus ingresos.

Entre las medidas implementadas destacan la renegociación de contratos con proveedores, la reestructuración de préstamos y la creación de promociones con pagos anticipados, estas decisiones evidencian una planificación financiera más proactiva, enfocada en mantener la estabilidad del negocio frente a los cambios del mercado, sin

embargo, algunos hoteles de menor categoría indicaron que no han implementado ninguna estrategia nueva en los últimos dos años.

Otro grupo de hoteles mencionó estrategias específicas como la reducción de costos fijos, el replanteamiento de tarifas, y la automatización de procesos contables y administrativos, estas acciones responden a la necesidad de mejorar la rentabilidad y hacer más eficiente el uso de los recursos. por ejemplo, permite reducir el uso de papel, mejorar el control de inventarios y evitar errores manuales, lo cual genera ahorros significativos que impactan directamente en el estado financiero del hotel.

Ciertos hoteles introdujeron estrategias financieras ligadas al marketing digital y las ventas anticipadas, como forma de generar flujo de caja antes de la prestación del servicio. Esto refleja una evolución en el modelo de negocio tradicional, donde las estrategias de gestión financiera y comercial comienzan a integrarse.

Esta tendencia es positiva ya que permite a los hoteles proyectar ingresos con anticipación, mejorar su planificación de gastos y reducir la dependencia de la ocupación del momento, por otro lado, algunos hoteles indicaron que, aunque no han implementado estrategias estructuradas, sí han realizado ajustes operativos puntuales como recorte de personal, disminución de turnos, o congelamiento de compras.

Los hoteles que cuentan con gerentes con formación financiera o que reciben asesoría externa tienden a adoptar nuevas medidas con mayor facilidad. En cambio, cuando la administración está centrada en la experiencia empírica, se opta por mantener el statu quo, incluso si las condiciones del mercado han cambiado, destaca la importancia de la capacitación como motor de cambio.

7. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan efectiva considera la gestión financiera actual para mejorar la rentabilidad del hotel? (1 = Nada efectiva; 5 = Muy efectiva)

La séptima pregunta del instrumento permitió a los hoteles evaluar de manera subjetiva la eficacia de su gestión financiera la mayoría calificó su gestión entre 3 y 4 puntos, lo que indica un nivel intermedio de satisfacción, reconociendo avances, pero también áreas de mejora. Solo unos pocos establecimientos se calificaron con 5, es decir, con una percepción de excelencia, mientras que otros reconocieron deficiencias al ubicarse en escalas de 2 o incluso 1.

En varios casos, la contabilidad se lleva manualmente, sin registros consolidados ni análisis de resultados. Esta situación limita su capacidad de crecer, acceder a financiamiento externo o incluso mantener una operación rentable de forma sostenida es una señal clara de vulnerabilidad financiera.

Un aspecto relevante de este análisis es que la auto calificación no siempre coincide con la realidad objetiva, algunos hoteles se otorgan notas altas basadas en su percepción de control, pero al indagar en sus prácticas, se evidencia que no usan indicadores técnicos, no hacen proyecciones, ni tienen estados financieros actualizados.

Los hoteles grandes tienden a ser más exigentes con sus procesos aun teniendo estructuras sólidas, califican su gestión como 3 o 4, buscando la excelencia. En cambio, hoteles pequeños, sin procesos formales, se califican con 5 porque consideran que tener ganancias es sinónimo de eficiencia.

Lo cierto es que una gestión financiera efectiva no se mide únicamente por ingresos positivos, sino por la capacidad de planificar, controlar, anticiparse y tomar decisiones estratégicas se debe fortalecer estos elementos permitirá a los hoteles mejorar su rentabilidad y afrontar con mayor solidez los desafíos del entorno.

Toma de decisiones

8. ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones financieras en su hotel?

En hoteles grandes como el Sail Plaza, Poseidón o Mantahost las decisiones financieras son tomadas en conjunto entre el gerente financiero, la administración general y el área contable, este modelo responde a una estructura empresarial formal donde se aplica una gestión compartida basada en datos, estas decisiones suelen ser discutidas en comités directivos y respaldadas por informes financieros.

El enfoque colaborativo facilita la confrontación de distintos puntos de vista, la evaluación de riesgos y la adopción de una visión estratégica a largo plazo, pero en hoteles medianos como Barbasquillo o Santa Fe se observa un modelo mixto donde el administrador o gerente toma decisiones con el apoyo de un contador externo, este enfoque híbrido representa un esfuerzo por profesionalizar la gestión financiera, aunque persisten limitaciones debido a la ausencia de un equipo financiero interno permanente.

Los hoteles pequeños como Stella Blu, manifiestan que las decisiones financieras son tomadas directamente por el propietario o su familia, sin participación de técnicos o asesores financieros, esta concentración del poder decisorial, aunque común en empresas familiares, representa un riesgo, las decisiones se basan en percepciones o experiencias personales, sin respaldo de análisis financiero, además, la falta de delegación limita la eficiencia operativa, y ante la ausencia del propietario, muchas decisiones se paralizan.

Un aspecto importante que se desprende de las respuestas es que pocos hoteles integran a todo su equipo gerencial en el proceso financiero, áreas como recepción, comercial o mantenimiento rara vez participan en la planificación financiera a pesar de que su actividad afecta directamente los costos e ingresos del hotel. Esta desconexión puede generar una gestión fragmentada, donde las áreas ejecutan sin conocer el impacto económico de sus decisiones.

Además, se identificó que muy pocos hoteles utilizan comités financieros formales para la toma de decisiones, la ausencia de espacios estructurados de análisis limita la posibilidad de hacer evaluaciones periódicas, revisar presupuestos, proyectar escenarios y definir estrategias financieras colectivas, estos comités permitirían una toma de decisiones más objetiva, técnica y basada en datos, alineando a todo el equipo gerencial en torno a los mismos objetivos económicos.

También es importante considerar que en muchos hoteles no existe una política clara sobre quién debe participar en decisiones financieras, definir protocolos formales, roles y responsabilidades ayudaría a fortalecer la gobernanza financiera del hotel y a evitar improvisaciones que perjudiquen la rentabilidad.

**9. ¿Qué factores considera más influyentes al tomar decisiones financieras?
(Marque hasta tres)**

La novena pregunta permitió identificar los principales factores que influyen en la toma de decisiones financieras dentro de los hoteles del cantón Manta, las respuestas indican que los factores más mencionados al tomar decisiones financieras fueron la rentabilidad esperada, la disponibilidad de recursos económicos y el comportamiento del mercado de la misma manera en menor medida se consideraron la experiencia previa del administrador y la capacidad de endeudamiento.

Esto evidencia que la mayoría de las decisiones se orienta principalmente a variables económicas inmediatas, más que a una planificación estratégica a largo plazo, la rentabilidad esperada fue uno de los factores más destacados, y resulta coherente dado que los hoteles tienden a priorizar decisiones que aseguren un retorno económico tangible.

En los hoteles como el Poseidón que buscan maximizar la inversión en función de indicadores financieros como el ROI o margen operativo, lo cual permite un análisis costo-beneficio más estructurado, pero también implica el riesgo de dejar de lado decisiones importantes cuya rentabilidad no es inmediata, como el fortalecimiento del talento humano o la digitalización. La disponibilidad de recursos económicos fue otro factor altamente mencionado, además muchas decisiones financieras se toman no tanto por conveniencia sino por limitaciones presupuestarias.

Establecimientos como Mantahost ajustan sus estrategias en función de estas fluctuaciones, buscando mantener su competitividad, está orientado al entorno permitiendo adaptar precios y servicios a la realidad del mercado, sin embargo, si no se complementa con un análisis interno riguroso puede derivar en decisiones apresuradas o improvisadas sin considerar de manera profunda la estructura de costos ni el impacto financiero a largo plazo.

Otro factor mencionado por algunos hoteles fue la experiencia previa del administrador o propietario evidencia una gestión aún basada en la intuición o la trayectoria personal, si bien la experiencia es un valor importante, confiar exclusivamente en ella puede limitar la capacidad para innovar o adaptarse a nuevos contextos.

Este análisis sugiere que los hoteles consideran varios elementos al tomar decisiones financieras donde persiste una fuerte tendencia a la reactividad y al enfoque de corto plazo, para mejorar la gestión es necesario fomentar una cultura financiera basada en datos, proyecciones y evaluación de riesgos. Solo así podrán tomar decisiones más informadas, estratégicas y sostenibles en el tiempo elevando la competitividad del sector hotelero en el cantón Manta.

10. ¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 las decisiones financieras en su hotel?

Los hoteles actuaron sin planes previos provocando cambios en la gestión del endeudamiento, algunos asumieron obligaciones financieras sin evaluar su capacidad de

pago generando sobreendeudamiento y limitando la posibilidad de invertir en el futuro, esta experiencia resaltó la importancia de analizar la capacidad financiera antes de comprometer recursos.

El uso de reservas y fondos de contingencia también marcó la diferencia pues aquellos hoteles con ahorros pudieron enfrentar los primeros meses con mayor estabilidad mientras que los que carecían de respaldo económico sufrieron dificultades más severas, esto evidenció la necesidad de planificar financieramente a largo plazo y mantener fondos de emergencia como práctica habitual.

Por otro lado, la pandemia impulsó la digitalización de procesos administrativos y financieros, la mayoría de los hoteles adoptaron software contable, sistemas de reservas en línea y plataformas de gestión financiera para reducir costos y adaptarse al trabajo remoto, aunque esta transformación implicó inversión inicial permitió mejorar la eficiencia operativa y disminuir errores humanos.

En la gestión del personal se tomaron decisiones complicadas como reducción de jornadas, despidos temporales o suspensión de contratos necesarias para garantizar la viabilidad financiera, pero con impacto en el clima laboral y la moral de los equipos, la crisis mostró que la gestión financiera debe equilibrar rentabilidad con el bienestar del talento humano el cual es considerado un activo estratégico.

Durante la pandemia las decisiones financieras se volvieron más conservadoras y los hoteles que antes invertían de manera arriesgada ahora priorizan la prudencia, controlando estrictamente los gastos, este cambio de mentalidad fortalece la cultura financiera si se mantiene el análisis constante pero también podría limitar el crecimiento si no se combina con una visión estratégica.

11. ¿Qué principales retos enfrenta para mantener una gestión financiera eficiente?

En muchos hoteles de carácter familiar o de menor tamaño no existe personal especializado capaz de interpretar estados financieros, proyectar escenarios o establecer indicadores de rendimiento, dicha carencia conduce a una administración basada en la intuición más que en datos concretos, aumentando la probabilidad de errores y decisiones poco rentables.

Asimismo, algunos establecimientos todavía dependen de registros manuales o de terceros para obtener sus reportes financieros retrasando la toma de decisiones y reduce la capacidad de reacción ante cambios, sin el apoyo de herramientas digitales, resulta complejo realizar análisis comparativos, identificar tendencias o anticipar desbalances presupuestarios.

La variabilidad de ingresos causada por cambios en la ocupación estacional, factores climáticos o competencia agresiva obliga a los hoteles a mantener flexibilidad, pero dificulta la elaboración de presupuestos fijos o proyecciones precisas sobre todo cuando no se cuenta con un fondo de contingencia sólido.

Otro desafío importante es la limitada cultura financiera dentro de la organización, donde muchos empleados como los administrativos desconocen la relevancia del control financiero y no están alineados con los objetivos económicos del hotel, esta desconexión provoca gastos innecesarios, falta de seguimiento a metas y escasa responsabilidad en el uso de recursos.

También se mencionó la dificultad para acceder a financiamiento o crédito bancario como una barrera para mantener una gestión financiera saludable, pero sin capital disponible para invertir, es aquí donde los hoteles se ven obligados a operar con lo mínimo y postergando mejoras o ajustes necesarios, además, la falta de documentación adecuada o historial financiero actualizado restringe su elegibilidad ante instituciones financieras cerrándose a nuevas oportunidades de crecimiento.

Un hallazgo importante es que varios retos como la falta de capacitación lleva a una mala planificación, la ausencia de tecnología dificulta el control y la inestabilidad del mercado aumenta la incertidumbre demostrando que para lograr una gestión financiera eficiente no basta con resolver un solo problema, sino que se requiere una intervención que abarque formación, digitalización, cultura organizacional y planificación estratégica.

Sugerencias y Observaciones

12. ¿Qué recomendaciones o mejoras implementaría para optimizar la gestión financiera y la toma de decisiones en su hotel?

Una de las recomendaciones más frecuentes fue capacitar al personal administrativo en temas financieros, los encuestados manifestaron que contar con equipos que entiendan conceptos como flujo de caja, rentabilidad, punto de equilibrio o análisis

de costos facilitaría una toma de decisiones más informada. Esta necesidad es evidente en hoteles familiares o medianos donde el personal suele tener experiencia práctica pero escasa formación teórica o técnica en contabilidad y análisis financiero.

Otra sugerencia relevante fue la adopción de software contable y herramientas digitales que automaticen procesos y permitan monitorear en tiempo real los ingresos, gastos y resultados financieros, algunos hoteles aún manejan registros manuales lo que ralentiza los análisis y aumenta el margen de error, las herramientas digitales mejoran la eficiencia operativa.

Otra mejora planteada fue la necesidad de realizar reuniones periódicas de revisión financiera, no solo entre la gerencia y el contador, sino involucrando a responsables de distintas áreas. Esto busca generar una cultura financiera más participativa donde todos comprendan el impacto de sus decisiones sobre la rentabilidad global del hotel.

Otra sugerencia frecuente fue la incorporación del análisis de indicadores financieros clave (KPIs) como el margen de utilidad neta, la tasa de ocupación óptima o el ingreso promedio por habitación (RevPAR), el integrar estos indicadores a la gestión diaria permitiría tomar decisiones basadas en evidencia y no únicamente en la intuición, facilitando la evaluación de las estrategias más efectivas y la identificación de aquellas que necesitan ajustes.

13. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre la gestión financiera y toma de decisiones en su establecimiento?

Varios hoteles aprovecharon esta sección para reconocer que, aunque existen esfuerzos por controlar las finanzas aún se necesita mayor disciplina, planificación y capacitación técnica. Indicaron que en muchas ocasiones las decisiones financieras se toman bajo presión o sin un análisis profundo, lo que puede generar errores con consecuencias importantes, aquí se refuerza lo señalado en preguntas anteriores sobre la falta de herramientas y conocimientos especializados.

Algunos administradores señalaron que la toma de decisiones financieras suele estar centralizada en los propietarios, lo que limita la participación del resto del equipo y ralentiza los procesos, otros comentarios indicaron que muchas decisiones financieras aún

se basan en la intuición o experiencia previa, sin recurrir a indicadores objetivos. aunque la intuición puede ser útil en ciertos contextos.

La falta de evidencia numérica puede llevar a decisiones poco acertadas por eso, se insiste en la importancia de incorporar datos contables, análisis de rentabilidad y proyecciones financieras como insumos esenciales para la toma de decisiones, también se identificaron comentarios que resaltan la necesidad de fortalecer la relación entre la gestión financiera y el plan estratégico del hotel, algunos encuestados indicaron que aunque hay control de gastos, no siempre hay claridad sobre hacia dónde se quiere llevar al establecimiento en términos financieros.

Por otra parte, ciertos hoteles manifestaron satisfacción con sus procesos financieros actuales, argumentando que han logrado mantener estabilidad económica y sostenibilidad operativa, incluso en contextos adversos como la pandemia. La mejora continua es esencial y que siempre hay aspectos que pueden perfeccionarse, como la digitalización, la capacitación del personal y el análisis financiero detallado.

Algunos comentarios señalaron que la falta de apoyo estatal o líneas de crédito adecuadas ha dificultado la implementación de mejoras en la gestión financiera. Se mencionó la necesidad de políticas públicas que faciliten el acceso a financiamiento, incentivos fiscales o programas de fortalecimiento financiero para pymes del sector hotelero.

Otra observación relevante fue la percepción de que las decisiones financieras se ven muchas veces afectadas por la incertidumbre económica nacional, lo cual obliga a los hoteles a operar con mucha cautela.

En este contexto, varios encuestados expresaron la necesidad de desarrollar planes de contingencia y estructuras financieras más resilientes que les permitan adaptarse a crisis externas sin comprometer la operatividad o la calidad del servicio, esta última pregunta permitió conocer opiniones sinceras sobre la situación financiera de los hoteles encuestados. Si bien hay avances, también persisten problemas relacionados con la formación, planificación, análisis técnico y acceso a herramientas.

Esta disposición a compartir comentarios constructivos evidencia un deseo real de mejora continua, lo cual es clave para fortalecer la gestión financiera y potenciar la toma de decisiones dentro del sector hotelero del cantón Manta.

Análisis General de la encuesta no probabilística a conveniencia

Mientras que algunos establecimientos han incorporado software de gestión financiera y realizan controles mensuales rigurosos otros aún dependen de registros manuales o externos provocando retrasos en la información y un menor control en tiempo real, esta diferencia evidencia una brecha tecnológica y de inversión que afecta directamente la calidad de la toma de decisiones en los establecimientos hoteleros.

Las respuestas también reflejan una necesidad urgente de capacitación técnica del personal, especialmente en temas contables y financieros, la falta de conocimiento sobre conceptos clave como flujo de caja, punto de equilibrio, rentabilidad o indicadores financieros debilita la gestión económica.

En varios casos la toma de decisiones está limitada a una sola persona generando dependencia excesiva y reduce la visión integral del negocio, pero la situación también dejó al descubierto la fragilidad de sus sistemas financieros evidenciando la ausencia de fondos de contingencia y en la limitada implementación de mecanismos de análisis y gestión de riesgos, es así que a lo largo de la encuesta se identificó también una voluntad por mejorar siendo una fortaleza para iniciar procesos de transformación.

La mayoría de encuestados expresó interés en optimizar sus sistemas, recibir asesoría profesional, capacitar a su equipo y usar datos financieros para tomar decisiones más sólidas, esta disposición debe ser aprovechada por instituciones educativas, gremios turísticos y autoridades locales como oportunidad de intervención técnica.

Un punto importante es la necesidad de fortalecer la cultura organizacional financiera no solo a nivel de gerencia sino en todo el equipo de trabajo pues diversos hoteles indicaron que sus colaboradores no están alineados con los objetivos financieros del establecimiento, generando gastos innecesarios o baja eficiencia operativa, por esto se debe promover una cultura de responsabilidad financiera y rendición de cuentas para lograr una gestión equilibrada y sostenible.

Las recomendaciones proporcionadas por los propios encuestados coinciden en la búsqueda de soluciones integrales: digitalización, planificación, asesoría externa y fortalecimiento del talento humano. Esto indica que los hoteles no buscan soluciones improvisadas, sino estructuras formales que les permitan avanzar hacia una

administración más profesional, es clave para elevar el nivel competitivo del sector hotelero en la ciudad de Manta.

2.1.6. Análisis de Estados financieros

1. Hotel Stella Blu (2 estrellas)

El Hotel Stella Blu presenta una estructura financiera que refleja características propias de pequeñas y medianas empresas del sector turístico, al analizar su estado de situación financiera, se observa que el activo total se concentra principalmente en activos corrientes, lo que evidencia una alta dependencia del capital de trabajo para el sostenimiento operativo diario.

Este tipo de comportamiento es característico en hoteles de categorías menores donde la liquidez adquiere un papel crucial para cumplir con obligaciones inmediatas y sostener la estabilidad operativa en contextos económicos variables, el análisis de la composición del activo refleja una reducida inversión en activos no corrientes como infraestructura o bienes de larga duración lo que podría responder tanto a una capacidad de inversión limitada como a una estrategia enfocada en mantener bajos los costos operativos.

Este dato también sugiere una posible dificultad para renovar o mejorar instalaciones, lo cual afecta directamente la percepción del cliente y limita la posibilidad de competir en un mercado turístico más exigente. El bajo nivel de inversión en inmovilizado representa una oportunidad para identificar alternativas de financiamiento externo o alianzas estratégicas que permitan fortalecer el posicionamiento del hotel a largo plazo.

En cuanto al pasivo, el Hotel Stella Blu presenta una estructura dominada por obligaciones a corto plazo y se evidencia un patrón financiero basado en la dependencia de deudas de corto plazo, principalmente cuentas por pagar y préstamos con vencimientos menores a un año.

La limitada presencia de pasivos a largo plazo puede interpretarse de dos maneras: como una política conservadora de endeudamiento o como una dificultad para acceder a financiamiento formal de mayor plazo, en cualquiera de los casos esta situación implica riesgos de presión financiera que pueden comprometer la estabilidad operativa del hotel en temporadas de baja ocupación.

Desde la perspectiva patrimonial el análisis muestra que el capital contable del Hotel Stella Blu representa un porcentaje reducido dentro del total de pasivos y patrimonio, esta característica, aunque refleja un bajo nivel de apalancamiento, también limita la capacidad del establecimiento para impulsar nuevas inversiones o resistir periodos prolongados de baja liquidez.

En este contexto se hace evidente la necesidad de robustecer las reservas patrimoniales ya sea a través de la reinversión de utilidades o mediante la incorporación de socios capitalistas con el fin de consolidar una estructura financiera más equilibrada y sostenible.

En lo que respecta al estado de resultados se identifican ingresos operacionales moderados consistentes con la categoría del hotel y su público objetivo se observa una alta proporción de los costos operativos respecto a las ventas reflejando una estructura de costos poco optimizada, dicha relación implica que gran parte de los ingresos generados se destinan a cubrir gastos básicos, reduciendo significativamente el margen operativo.

Tal condición representa un desafío para mejorar la rentabilidad pues limita la capacidad del hotel para reinvertir o expandir sus operaciones, el margen bruto obtenido por el Hotel Stella Blu es relativamente bajo lo que podría estar relacionado con una política de precios ajustada para mantenerse competitivo. Por otro lado, los gastos administrativos representan un porcentaje significativo del total de costos sugiere una estructura interna posiblemente ineficiente o sobredimensionada en relación con los ingresos que genera el establecimiento, invita a revisar los procesos administrativos, evaluar el uso de tecnología que permita automatizar funciones en caso necesario replantear la estructura organizativa con criterios de productividad y control.

El resultado neto del ejercicio refleja una utilidad positiva en la medida en que evita pérdidas, pero no suficiente para garantizar un crecimiento sostenido, aunque el hotel logra mantener su operación no está generando los excedentes necesarios para financiar procesos de renovación, acciones de promoción o estrategias de diferenciación en el mercado.

2. Hotel Santa Fe (3 estrellas)

La presencia de activos fijos, como propiedad y equipos, sugiere una apuesta por la inversión en infraestructura y una intención de mantener estándares de calidad

superiores a los de hoteles de menor nivel dentro del activo corriente se identifican valores considerables en cuentas por cobrar y efectivo, indica una política de cobro efectiva, así como una adecuada administración del flujo de caja.

El efectivo disponible es un indicador clave para comprender la liquidez inmediata del hotel, permitiéndole afrontar obligaciones y aprovechar oportunidades de inversión, esta liquidez puede asociarse a una gestión de ventas eficiente, apoyada probablemente en canales de comercialización digital, reservas en línea y alianzas comerciales.

En relación con el pasivo, el hotel Santa Fe presenta una ritmo moderada entre deudas a corto y largo plazo, la existencia de obligaciones a largo plazo puede interpretarse como una señal positiva, ya que el hotel ha accedido a financiamiento estructurado posiblemente para mejoras en infraestructura, renovación de mobiliario o modernización de servicios, esta estrategia, si se acompaña de una adecuada administración del endeudamiento, contribuye a elevar la competitividad del establecimiento en un entorno de alta demanda y competencia.

La evaluación del patrimonio neto evidencia un crecimiento respecto a años anteriores demostrando que el hotel no solo cumple con sus obligaciones operativas, sino que también genera utilidades que fortalecen su capital contable. Esta situación financiera le brinda la posibilidad de proyectar políticas de expansión, como la apertura de nuevas áreas de servicio, la incorporación de tecnología o el fortalecimiento de su posicionamiento de marca.

En relación con el estado de resultados se observa que los ingresos operativos del Hotel Santa Fe muestran una tendencia ascendente en los últimos periodos reflejando su capacidad sostenida para generar ventas. Sin embargo, este incremento ha venido acompañado de un aumento en los costos operativos reduciendo ligeramente el margen bruto en determinados momentos.

La relación entre ingresos y gastos pone de manifiesto que el hotel se encuentra en fase de crecimiento y persisten retos vinculados al control de costos, los egresos por servicios básicos, mantenimiento y personal representan una proporción considerable del total planteando la necesidad de aplicar estrategias de eficiencia que permitan optimizar recursos sin sacrificar la calidad del servicio.

En este sentido sería oportuno revisar la estructura de costos e identificar oportunidades de automatización mediante soluciones tecnológicas que reduzcan la carga de gastos fijos en el mediano plazo. Asimismo, se recomienda dar seguimiento a estos indicadores ya que factores externos como el aumento de las tasas de interés o la disminución en los niveles de ocupación podrían afectar la estabilidad financiera actual y la diversificación de ingresos y una gestión prudente de los pasivos son acciones clave para mantener el equilibrio financiero en contextos de incertidumbre económica.

El resultado neto muestra utilidades, aunque no son altas, son consistentes con el tipo de establecimiento y reflejan una gestión orientada a la estabilidad y no al crecimiento acelerado, esta utilidad constante permite al hotel reinvertir de forma controlada en mejoras internas se traduce en una experiencia más satisfactoria para el cliente y en un mayor reconocimiento en plataformas de reputación digital.

3. Hotel Barbasquillo (3 estrellas)

En el estado de situación financiero se observó que el hotel mantiene un activo total compuesto principalmente por bienes inmuebles, mobiliario y equipos destinados a la prestación del servicio hotelero, así como por una proporción moderada de activos corrientes, entre los que destacan cuentas por cobrar y efectivo.

Sin embargo, la proporción de pasivos a corto plazo resultó elevada y esto podría comprometer la liquidez si no se gestionan de manera estratégica los flujos de efectivo, en cuanto al estado de resultados se evidenció que el hotel obtuvo ingresos estables durante el periodo analizado principalmente provenientes del hospedaje y servicios complementarios donde los costos operativos y gastos administrativos absorbieron una parte considerable de estos ingresos reduciendo el margen neto de rentabilidad.

A partir de los indicadores financieros, la liquidez del hotel se encuentra en un nivel moderado, la rentabilidad presenta oportunidades de mejora mediante la optimización de gastos, y el endeudamiento requiere un monitoreo constante para evitar riesgos de solvencia.

4. Hotel Los Almendros (4 estrellas)

Durante el año 2020, el Apart Hotel Los Almendros S.A. mostró una estructura financiera que refleja limitaciones de liquidez y eficiencia operativa, el efectivo y equivalentes al efectivo ascendieron a \$8.697,76, una cifra moderadamente baja que

sugiere una capacidad restringida para cubrir obligaciones inmediatas, esta disponibilidad representa una pequeña fracción del total de activos corrientes, lo cual puede comprometer la flexibilidad financiera del hotel frente a situaciones imprevistas.

Por otro lado, las cuentas por cobrar comerciales no relacionadas sumaron \$19.271,76, pero con un deterioro acumulado de \$192,72, lo que representa apenas un 1% de las cuentas brutas, señal de que la morosidad de los clientes está relativamente controlada, sin embargo, el volumen de cuentas por cobrar sigue siendo elevado con relación al efectivo disponible, lo cual limita la liquidez operativa.

En ese mismo año, se identificó una importante suma en crédito tributario por IVA e impuesto a la renta, con montos de \$21.483,16 y \$24.445,70 respectivamente, lo que representa activos no líquidos que, si bien reflejan saldos a favor, no pueden ser utilizados inmediatamente para la operación del negocio. esta composición del activo corriente evidencia una dependencia excesiva de rubros que no se traducen fácilmente en disponibilidad inmediata. desde la perspectiva de liquidez, la estructura muestra un hotel financieramente comprometido, donde la recuperación de cuentas por cobrar y los créditos tributarios representan una proporción relevante del capital circulante, generando un desequilibrio en el flujo de caja.

En 2021, el efectivo aumentó significativamente a \$15.295,30, duplicando la cifra del año anterior, lo que indica una mejor administración de tesorería o posiblemente una reducción en egresos inmediatos., también se registró un crecimiento en cuentas por cobrar no relacionadas, que pasaron a \$22.228,64, aunque con un deterioro de \$222,29, lo que refleja que, si bien se generaron más ventas a crédito, también aumentó el riesgo de incobrabilidad. el crédito tributario por IVA disminuyó a \$9.587,34, pero el crédito por impuesto a la renta aumentó hasta los \$29.572,90.

Se observa que, si bien hubo un crecimiento moderado en algunos rubros corrientes, no se aprecia una diversificación significativa en inversiones ni en activos que generen ingresos adicionales, no hay evidencias de inversiones a costo amortizado ni a valor razonable, lo que sugiere que el hotel opera sin una estrategia financiera de mediano plazo orientada a la capitalización o rentabilidad patrimonial.

Esta situación podría ser consecuencia de una administración conservadora o de una limitación estructural para acceder a instrumentos de inversión más complejos, lo cual puede limitar su crecimiento frente a la competencia, en cuanto a la estructura de

pasivos, se reporta una operación pasiva con partes relacionadas por \$57.309,88 en 2020 y \$66.500,00 en 2021, lo que indica un leve aumento en el endeudamiento con actores vinculados.

Esta forma de financiación puede ser una estrategia viable para evitar el apalancamiento con terceros y reducir el costo financiero; sin embargo, también puede esconder una dependencia de socios o accionistas para sostener las operaciones del hotel.

La falta de información más precisa sobre los pasivos externos limita la posibilidad de evaluar de forma integral el nivel de apalancamiento del negocio, en cuanto al estado de resultados, aunque los documentos revisados presentan datos parciales se observa que en 2020 los ingresos provenientes de operaciones con partes relacionadas alcanzaron apenas los \$5.318,82, mientras que los egresos fueron de \$3.918,97, evidenciando un nivel reducido de transacciones vinculadas.

Para 2021 la situación cambió de manera notoria, los ingresos derivados de estas relaciones aumentaron hasta \$13.756,84, mientras que los egresos descendieron a \$1.834,58. Esto representa una mejora significativa en los márgenes operativos obtenidos de las operaciones internas y puede interpretarse como un fortalecimiento del modelo de negocio interno o una optimización de los servicios ofrecidos entre partes relacionadas.

De la misma forma el incremento en las operaciones de pasivo con vinculadas también podría ser un indicio de una mayor dependencia del financiamiento interno para sostener la actividad, si esta práctica no se administra de forma adecuada podría comprometer la independencia financiera del hotel y restringir su capacidad de reinversión a futuro.

Es relevante señalar que no se identificaron registros de ingresos o egresos asociados a regalías, consultorías o servicios técnicos evidenciando un modelo de gestión relativamente sencillo y sin recurrir a estructuras externas complejas, de manera general, el análisis del Apart Hotel Los Almendros durante el período 2020-2021 refleja una ligera mejora en los activos líquidos, un mayor volumen de créditos tributarios y un aumento en las cuentas por cobrar.

Estos aspectos revelan que la operación se mantiene con márgenes ajustados y depende en gran medida del crédito y de saldos fiscales a favor para preservar el equilibrio financiero, sin embargo, la ausencia de inversión en activos productivos o financieros

constituye un punto crítico ya que limita la generación de valor y el crecimiento sostenido a largo plazo.

En cuanto a la gestión del capital de trabajo no se evidencian cambios significativos en los dos años analizados, aunque hubo un aumento del efectivo y una ligera mejora en la calidad de las cuentas por cobrar el modelo de gestión sigue siendo conservador con baja diversificación del activo y sin señales de expansión financiera, esta estrategia puede haber protegido al hotel durante períodos de incertidumbre, pero también lo expone a la rigidez frente a oportunidades de mercado que requieren inversión rápida o adaptación tecnológica.

El análisis de estos dos años permite identificar que el hotel ha logrado sostener su operación sin incurrir en altos niveles de endeudamiento externo y puede considerarse una fortaleza. Sin embargo, la baja liquidez real, el alto porcentaje de activos no líquidos y la escasa diversificación de ingresos son señales de alerta que deben ser abordadas mediante una planificación financiera más dinámica que incorpore objetivos de inversión, control de gastos, y aprovechamiento de créditos tributarios como fuentes de reinversión.

5. Hotel Balandra (4 estrellas)

El análisis financiero del Hotel Cabañas Balandra S.A. de su estado de situación financiera del año 2020 se observa una estructura patrimonial enfocada en la liquidez operativa con ciertas señales de cautela frente al endeudamiento, el activo corriente manifiesta un componente importante en efectivo y equivalentes con un valor de \$58.292,76, lo que indica una capacidad inmediata para hacer frente a obligaciones de corto plazo.

Esta cifra resulta significativa considerando el contexto económico postpandemia lo cual puede interpretarse como un enfoque preventivo ante posibles contracciones en la demanda turística o eventos imprevistos.

El mantenimiento de este nivel de efectivo sugiere prudencia financiera y una administración consciente de la necesidad de solvencia operativa, en cuanto a las cuentas por cobrar comerciales no relacionadas, locales, el hotel reporta \$12.783,55, cifra que se ve reducida a \$10.911,59 tras el descuento de la provisión por incobrabilidad (\$1.871,96).

Este valor neto revela que, aunque la cartera de clientes representa un componente del activo la administración reconoce riesgos crediticios y aplica políticas de protección contable, es una buena práctica en entornos con alta rotación de clientes.

La estimación de incobrables también habla de una experiencia previa con cuentas morosas, lo que puede reflejar ciertas debilidades en los mecanismos de cobranza o políticas de crédito permisivas, aspectos que deben ser revisados para optimizar el flujo de caja, otros activos por cobrar corrientes, como las cuentas no relacionadas con terceros, alcanzan los \$6.295,81, lo que complementa la estructura del activo corriente y da cuenta de relaciones comerciales diversas fuera de la clientela tradicional.

Si bien no proporciona aún todos los detalles de ingresos, costos y utilidades, se puede anticipar una relación directa entre la prudencia en el manejo de activos corrientes y el mantenimiento de niveles sostenibles de rentabilidad, el hecho de no presentar operaciones con partes relacionadas ni locales ni del exterior, y registrar cero en transacciones con paraísos fiscales o en servicios técnicos, podría interpretarse como una operación con estructura contable simple y directa.

Por otra parte, es importante destacar la ausencia de activos financieros complejos o inversiones especulativas en el corto plazo, lo que confirma una filosofía de inversión conservadora, esta estrategia puede tener ventajas en momentos de incertidumbre económica, pero también limita el crecimiento potencial del capital, una evaluación más detallada del rendimiento operativo permitiría concluir si esta política de inversión es congruente con los objetivos de crecimiento del hotel o si se debería contemplar una diversificación controlada del portafolio financiero.

En lo que respecta a la estructura del pasivo si bien no se evidenció en el texto hasta ahora recuperado, el hecho de mantener niveles importantes de activos líquidos sugiere que el hotel podría estar optando por una política de bajo endeudamiento, en un negocio como el hotelero, donde la estacionalidad y la demanda son variables fluctuantes, mantener bajos niveles de deuda puede representar una ventaja estratégica para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Otro aspecto relevante es que la ausencia de operaciones con partes relacionadas podría implicar independencia administrativa y transparencia en el manejo financiero. en sectores donde los vínculos familiares o empresariales son comunes, este tipo de prácticas pueden dar lugar a conflictos de interés o estructuras opacas, por lo que la claridad

contable en el caso de Balandra constituye un punto a favor de su gobernanza financiera. por último, este análisis preliminar de los activos del Hotel Cabañas Balandra permite plantear preguntas estratégicas sobre su política de crecimiento, inversión y control de riesgos. aunque mantiene una posición estable en términos de liquidez, será necesario evaluar si esta misma estructura se refleja en sus niveles de ingresos, utilidades y márgenes operativos, información clave para determinar la eficiencia con la que se están utilizando los recursos disponibles.

6. Mantahost Hotel (4 estrellas)

El Hotel Mantahost presenta una estructura financiera sólida que se evidencia en la composición de sus activos, pasivos y patrimonio, en el estado de situación financiera, se observa una alta proporción de activos corrientes respecto al total de activos, lo cual indica una política prudente de liquidez, donde las cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar representan una parte importante del activo, lo que puede implicar una política flexible de crédito a clientes, pero también puede generar riesgos si no se gestionan adecuadamente.

Por otro lado, las inversiones en activos no corrientes como propiedades y equipos que reflejan una estrategia enfocada en infraestructura de calidad que es necesaria para mantenerse competitivo en el segmento de hoteles de 4 estrellas en la ciudad, en cuanto a los pasivos se observa un equilibrio razonable entre obligaciones corrientes y no corrientes indicando un manejo financiero basado en plazos diferenciados para el cumplimiento de deudas, es importante monitorear el nivel total de endeudamiento para evitar una sobrecarga de pasivos.

El patrimonio, por su parte, representa una proporción significativa en la estructura de financiamiento, lo que es un indicador positivo de capitalización empresarial, un patrimonio elevado permite enfrentar crisis económicas o caídas temporales en la ocupación sin afectar gravemente la operación del hotel, el estado de resultados muestra que la empresa genera ingresos operacionales importantes, producto de una ocupación estable y tarifas ajustadas al mercado objetivo.

Sin embargo, se observa que los costos operativos son altos probablemente relacionados con el nivel de servicios ofrecidos, como restaurantes, salas de eventos, piscina y atención personalizada, aun así, el margen operativo neto se mantiene positivo, lo que indica que el hotel logra generar valor económico a pesar de sus elevados costos.

la clave estará en optimizar aquellos rubros que no impacten directamente en la percepción del cliente, como puede ser el consumo de suministros o la externalización de ciertos servicios, los gastos financieros se mantienen bajo control, lo cual es una señal de un adecuado manejo de la deuda, a pesar de que se evidencian préstamos o líneas de crédito, el costo de estos no afecta de manera sustancial la utilidad del ejercicio.

En este contexto el hotel muestra una estructura financiera sólida un elemento clave para respaldar futuras inversiones orientadas a la modernización o expansión de sus instalaciones. a ello se suma un manejo prudente del gasto administrativo dejando entrever una gestión directiva profesional y consciente del equilibrio entre eficiencia y sostenibilidad.

En rentabilidad los resultados netos se mantienen en terreno positivo, aunque el margen obtenido resulta moderado frente al volumen de ingresos generados dicho comportamiento sugiere que, pese a la rentabilidad alcanzada, el hotel tendría la oportunidad de potenciar sus beneficios mediante estrategias enfocadas en la optimización de costos o en la diversificación de ingresos como la organización de eventos corporativos o la oferta de servicios complementarios de valor agregado.

El análisis interanual por su parte muestra ciertas variaciones que podrían estar asociadas a la estacionalidad propia del turismo o a factores externos tales como cambios en las condiciones macroeconómicas o coyunturas sanitarias, sin embargo, son habituales en la industria hotelera y forman parte de la dinámica del sector.

El análisis de los indicadores financieros permitiría calcular razones de liquidez, endeudamiento y rentabilidad para tener una lectura más precisa de la situación financiera. sin embargo, con la información presente ya es evidente que el Mantahost prioriza una gestión financiera que busca el equilibrio entre inversión en calidad, sostenibilidad del servicio y control del gasto. este enfoque favorece la consolidación de su posición en el mercado como uno de los hoteles referentes de la ciudad, particularmente en turismo de negocios y eventos corporativos.

En comparación con otros hoteles del mismo segmento el Mantahost sobresale por el orden y claridad de sus estados financieros reflejando una mayor formalización y profesionalismo en su gestión contable, así la transparencia contable no solo facilita el análisis externo, sino que también es un indicio de buena gobernanza empresarial.

Este tipo de prácticas no solo fortalece la toma de decisiones internas sino que también puede facilitar el acceso a financiamiento bancario o alianzas estratégicas en el futuro en un entorno altamente competitivo esta visión estratégica le permite al hotel no solo sobrevivir, sino crecer y mantener una base de clientes recurrentes, incluso en temporadas bajas todo ello sugiere una gestión eficiente que debe mantenerse y ajustarse según las condiciones cambiantes del entorno turístico y económico.

7. Hotel Poseidón (5 estrellas)

El hotel Poseidón, categorizado como un establecimiento de cinco estrellas en la ciudad de Manta, presenta una estructura financiera robusta y un volumen de operaciones significativo que lo posiciona como uno de los actores clave en el sector hotelero local, en el estado de situación financiera y el estado de resultados del hotel se observa una operatividad compleja propia de empresas con altos niveles de inversión en infraestructura, tecnología y servicios complementarios.

El análisis de estos documentos permite identificar patrones financieros importantes, que ayudan a comprender tanto las fortalezas como las áreas de mejora, se recomienda aplicar estrategias de optimización de procesos y evaluación del desempeño financiero a través de indicadores como el EBITDA, la rentabilidad sobre activos (ROA) y sobre patrimonio (ROE), el análisis permite identificar que una parte importante de los ingresos se destina al pago de sueldos, servicios generales y marketing.

Esto refuerza la política del hotel de posicionarse como una marca premium, pero en términos de eficiencia, sería conveniente evaluar el retorno sobre la inversión de cada área con el fin de tomar decisiones estratégicas sobre su continuidad o posible reestructuración.

El análisis financiero de edificios y suites Poseidón S.A. muestra un modelo de negocio orientado a ofrecer una experiencia de alto nivel a los clientes con una estructura operativa amplia y un apalancamiento financiero controlado si bien los indicadores muestran una empresa rentable, se requiere de una administración financiera proactiva que busque maximizar los márgenes y controlar el gasto operativo. Estas medidas permitirán fortalecer su posición en el mercado y mantener su rentabilidad en el largo plazo.

8. Hotel Oro Verde Manta (5 estrellas)

El Hotel Oro Verde, una de las referencias más importantes del sector hotelero en Manta, presenta una estructura financiera robusta que refleja su posicionamiento en el mercado como establecimiento cinco estrellas, e análisis del estado de resultados muestra una evolución positiva en los ingresos operacionales durante los años revisados, con una recuperación constante, especialmente después de la pandemia.

Se puede apreciar que la empresa ha sabido rediseñar sus estrategias comerciales y operativas para enfrentar un entorno económico dinámico lo que le ha permitido mantener estables sus flujos de efectivo. Un aspecto a resaltar es el crecimiento sostenido en los ingresos vinculados tanto al hospedaje como a los servicios de alimentos y bebidas, este desempeño refleja una mayor ocupación de habitaciones y un incremento en el consumo interno, posiblemente impulsado por campañas promocionales o por la recuperación del turismo corporativo y vacacional.

El hotel ha logrado aprovechar el retorno gradual de la demanda mediante un ajuste oportuno de precios y paquetes que le ha permitido captar distintos segmentos de clientes, incluidos aquellos con mayor poder adquisitivo con respecto a los gastos operativos los resultados muestran un manejo equilibrado de los costos directos frente al aumento de los ingresos.

La relación entre ambas partidas mantiene un margen positivo lo que evidencia un uso eficiente de los recursos particularmente en rubros como alimentos y bebidas, limpieza y mantenimiento, esta disciplina en la gestión es clave para la rentabilidad ya que un control adecuado del costo directo por habitación o por plato servido fortalece el margen operativo bruto.

En cuanto a los gastos fijos se observa un manejo responsable probablemente respaldado por un equipo contable sólido y por la aplicación de herramientas de control interno, asimismo, la inversión sostenida en publicidad y promoción confirma la intención de mantener el posicionamiento del hotel en el mercado tanto nacional como internacional.

El análisis del resultado operativo previo a impuestos muestra una mejora en comparación con el año anterior lo que evidencia que la recuperación no solo abarca los ingresos, sino también los márgenes de rentabilidad esto se traduce en un incremento en la utilidad antes de impuestos, permitiendo conservar la liquidez y la capacidad de reinversión.

Si bien la rentabilidad neta se ve afectada por obligaciones tributarias y amortizaciones se mantiene en niveles positivos ratificando la solidez del modelo de negocio de Hotel Oro Verde. Finalmente, en el estado de situación financiera se observa una estructura patrimonial equilibrada entre activos corrientes y no corrientes, lo que respalda la continuidad de una operación estable y sostenible.

Los activos corrientes como cuentas por cobrar, inventarios y disponibilidades permiten mantener un ciclo operativo saludable, por su parte los activos no corrientes reflejan inversiones importantes en infraestructura, tecnología y mobiliario lo que es consistente con la categoría de lujo del hotel y su estándar de calidad. Estos activos son fundamentales para sostener la experiencia del huésped y garantizar ventajas competitivas sostenibles.

el pasivo corriente es manejado con prudencia manifestando un endeudamiento moderado que no compromete la liquidez inmediata de la empresa, la razón corriente se mantiene por encima del valor óptimo de 1,5, lo que permite responder con solvencia a las obligaciones de corto plazo y sugiere una política de gestión de liquidez conservadora pero eficaz, orientada a mantener la operatividad sin recurrir a financiamientos urgentes o costosos.

En cuanto a los pasivos no corrientes se observa un control adecuado del endeudamiento financiero a largo plazo ya que, aunque existen obligaciones pendientes derivadas de inversiones en activos fijos estas no representan una carga excesiva frente al patrimonio total, por el contrario, permiten sostener la expansión y el mantenimiento de los servicios sin comprometer la salud financiera del hotel.

la relación deuda-capital se mantiene dentro de márgenes adecuados para un establecimiento de gran escala en lo que respecta al patrimonio, el análisis muestra una tendencia al fortalecimiento impulsada principalmente por la acumulación de utilidades retenidas y la reinversión de beneficios.

Este enfoque estratégico garantiza una mayor autonomía financiera menor dependencia de créditos externos y mayor capacidad para afrontar crisis económicas o temporadas de baja demanda, la evolución general de los estados financieros del hotel oro verde refleja una gestión profesional, sólida y coherente con las mejores prácticas del sector hotelero de alta gama, la consistencia entre ingresos, gastos, liquidez y rentabilidad posiciona a este hotel como un referente de eficiencia y sostenibilidad financiera dentro

del cantón Manta. Este análisis permite establecer comparaciones significativas con otros hoteles de la muestra, contribuyendo a identificar buenas prácticas aplicables al resto del sector local.

9. Hotel Sail Plaza Manta (5 estrellas)

El Hotel Sail Plaza Manta clasificado como un establecimiento de cinco estrellas representa una de las propuestas más modernas y ambiciosas del sector hotelero en la ciudad, a partir del análisis de sus estados financieros, se puede notar un volumen importante de ingresos operacionales, especialmente en los rubros de hospedaje, eventos y servicios complementarios, este comportamiento muestra que el hotel se ha consolidado no solo como un lugar de alojamiento, sino también como un centro de convenciones y eventos sociales, lo que diversifica sus fuentes de ingresos y fortalece su modelo de negocio, durante los periodos analizados, se observa un crecimiento interanual en los ingresos totales, con una tendencia positiva especialmente en los años posteriores a la pandemia.

esto se debe a la recuperación del turismo receptivo, la reapertura del sector corporativo y un enfoque estratégico en campañas de fidelización, el aumento de las ventas coincide con un incremento progresivo en la ocupación y en el uso de servicios adicionales, como catering, salones y spa, refleja una expansión controlada del negocio, sin embargo, uno de los aspectos críticos identificados es la proporción relativamente alta de los costos operativos respecto a los ingresos.

Aunque los ingresos son importantes los gastos en servicios, nómina y mantenimiento absorben gran parte de estos recursos reduciendo el margen bruto, esto está relacionado con el alto estándar de servicios ofrecido por el hotel que requiere inversión constante en calidad, personal calificado, tecnología, insumos y mantenimiento de infraestructuras.

Por ello el margen operativo ha mostrado ciertos altibajos en años en los que la rentabilidad se ha visto presionada por el aumento de los costos fijos y gastos generales a pesar de ello el hotel Sail Plaza mantiene una política financiera basada en la reinversión de utilidades y el control de gastos administrativos esto ha permitido conservar un flujo de caja operativo estable, el equilibrio es fundamental para un hotel en constante expansión y posicionamiento en mercados de alto nivel.

Mientras que el análisis financiero revela un perfil de activos diversificado con un peso importante en activos no corrientes como propiedades, equipos y mobiliario, los activos corrientes manifiestan un manejo adecuado de inventarios, cuentas por cobrar y disponibilidades líquidas asegurando una operación fluida sin comprometer la capacidad de pago.

En cuanto a los pasivos el hotel mantiene obligaciones relevantes con entidades financieras relacionadas con créditos para infraestructura y equipamiento si bien estas deudas elevan el pasivo no corriente no representan un riesgo inmediato gracias al respaldo de los activos y al margen operativo disponible, la razón corriente se mantiene en niveles aceptables, aunque la carga financiera es significativa se compensa con ingresos constantes y una estructura de endeudamiento bien organizada.

El patrimonio del hotel Sail Plaza ha mostrado un fortalecimiento incesante con aumentos en el capital contable y reservas acumuladas, producto de la reinversión de utilidades, aportes adicionales de capital y la valorización de los activos inmobiliarios esta política manifiesta una visión de largo plazo orientada a consolidar la posición del hotel en el mercado nacional y atraer turismo internacional de alto nivel.

El análisis señala que la rentabilidad neta aún puede mejorar principalmente si se optimizan algunos componentes del gasto operativo y se reducen ciertos costos estructurales, sin embargo, la rentabilidad sobre activos y el retorno sobre el patrimonio son aceptables considerando el tamaño de la inversión y la complejidad operativa esta rentabilidad, aunque moderada es coherente con la fase de consolidación en la que se encuentra el hotel.

En cuanto a la eficiencia la rotación de activos y la relación entre ventas y capital invertido indican un uso razonablemente eficiente de los recursos, pero hay margen para mejorar a nivel operativo en especial si se logran estabilizar los costos en proporción al crecimiento de la demanda además el invertir en tecnologías para automatizar procesos y renegociar términos de deuda podría ser clave para mejorar estos indicadores.

2.1.7. Triangulación de información

Con base en las encuestas aplicadas a los gerentes, contadores y asistentes administrativos de los hoteles del cantón Manta, así como en la revisión de documentos financieros y el marco teórico, se pudo constatar que, si bien la mayoría de los establecimientos cumplen con los registros contables básicos, aún existen limitaciones en la aplicación de herramientas técnicas que respalden la toma de decisiones.

Tal como señalan Vivanco (2023) y Tipán (2024), la ausencia de procesos estandarizados y la poca capacitación financiera derivan en una gestión poco eficiente, lo cual se confirmó en el análisis de campo al identificar que varios hoteles no realizan evaluaciones periódicas ni aplican indicadores de rentabilidad.

En el diagnóstico se evidenció que la frecuencia de los análisis financieros no es uniforme. Mientras los hoteles de cinco estrellas realizan reportes mensuales y aplican sistemas ERP que fortalecen sus procesos contables, los de menor categoría se limitan al uso de Excel o registros manuales, lo cual restringe la fiabilidad de la información. Esta discrepancia coincide con lo planteado por Cantos (2023), quien afirma que la calidad de la decisiones depende de la oportunidad y exactitud de la información disponible.

Asimismo, se identificó que la toma de decisiones, en la mayoría de los casos, se concentra en los propietarios o en la gerencia general, sin la participación de comités financieros ni el involucramiento de otras áreas operativas. Esto genera un manejo centralizado y en ocasiones empírico, contrario a lo señalado por Venturo y Ccance (2022), quienes sostienen que la participación de varias áreas u el respaldo de datos confiables son fundamentales para garantizar decisiones sostenibles en el tiempo.

El análisis del sector hotelero de Manta mostró, además, que las variaciones en la demanda turística y los efectos de la pandemia han obligado a los hoteles a actuar de manera reactiva, ajustando tarifas y costos sin contar con una planificación financiera formal. Esta realidad refuerza lo descrito por Rocha (2025), quien indica que la falta de planes financieros sólidos debilita la capacidad de respuesta frente a escenarios críticos.

Triangulación de Información



Figura 1. Triangulación de información

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título.

Protocolos básicos para optimizar la gestión de costos y reducir gastos operativos en hoteles del cantón Manta durante situaciones de crisis.

3.2. Justificación

El sector hotelero del cantón manta representa un pilar fundamental de la economía local, estrechamente vinculado al turismo y a la generación de empleo. Sin embargo, los hoteles enfrentan recurrentemente escenarios de crisis como emergencias sanitarias, desastres naturales y periodos de baja demanda turística que reducen drásticamente los ingresos y obligan a replantear la gestión financiera. En estas circunstancias se hacen evidentes problemas como los elevados costos operativos. El desperdicio de insumos, la falta de control en áreas críticas y la ausencia de protocolos que guíen la toma de decisiones bajo presión.

La aplicación de protocolo básico de gestión de costos constituye una respuesta estratégica frente a esta realidad, ya que permite estandarizar procesos, prevenir ineficiencia y generar información confiable para la administración. Con la implementación de medidas específicas en áreas como energía, alimentos y bebidas, lavandería y mantenimiento, los hoteles logran no solo reducir gastos, sino también sostener la calidad del servicio a un entorno adverso.

La presente propuesta se fundamenta en la relación entre la gestión financiera (planificación y control de recursos) y la toma de decisiones (selección de alternativas basadas en evidencia), buscando fortalecer la resiliencia de los hoteles de manta frente a las crisis presentes y futuras.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Implementar protocolos básicos de gestión de costos para optimizar recursos y reducir gastos operativos en hoteles del cantón Manta durante situaciones de crisis.

3.3.2. Objetivos específicos

- Diseñar protocolos de control de costos en las áreas críticas de alimentos y bebidas, lavandería, energía eléctrica y mantenimiento.

- Determinar lineamientos de reducción de gastos operativos aplicables en períodos de emergencia.
- Definir indicadores de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto de los protocolos en la gestión financiera y la rentabilidad hotelera

3.4. Beneficiarios

Como principales beneficiarios directos se encuentran los hoteles del cantón Manta que podrán implementar estos protocolos para optimizar sus gastos operativos y fortalecer su gestión financiera en situaciones de crisis, asegurando su continuidad y sostenibilidad. Esto les permitirá reducir pérdidas significativas y mejorar su capacidad para resistir fluctuaciones en la demanda turística sin comprometer la calidad del servicio. El personal administrativo y gerencial será un beneficiario, ya que recibirá formación y herramientas claras para aplicar criterios objetivos en el análisis, control y reducción de costos, fortaleciendo su toma de decisiones en ambientes de alta presión.

La resiliencia financiera de los hoteles apoya la estabilidad de comunidades vinculadas directa e indirectamente al turismo, los organismos públicos y privados del sector turístico también resultan beneficiados al contar con un sector hotelero más robusto, capaz de sostener la oferta y responder eficientemente a crisis. Esto facilita la planificación de políticas públicas, promoción turística y atracción de inversiones a largo plazo.

Además, al ser un modelo adaptable y replicable, esta propuesta puede beneficiar a otras regiones con condiciones similares, convirtiéndose en una referencia para el desarrollo de planes de contingencia financieros para el sector hotelero a nivel regional y nacional. La propuesta aporta a la sostenibilidad ambiental y social, al promover prácticas responsables y eficientes en el uso de recursos, contribuyendo a la visión integral de un turismo competitivo, sostenible y resiliente

3.5. Factibilidad

3.5.1. Factibilidad financiera

La implementación requiere una inversión inicial moderada destinada a la capacitación del personal, elaboración de manuales y desarrollo de recursos prácticos para el control de gastos, esta inversión es accesible para la mayoría de los hoteles dado que no implica costos tecnológicos elevados, priorizando el uso de recursos existentes y métodos simples, de igual forma el retorno de la inversión se evidencia en ahorros en la

gestión operativa diaria y en la capacidad para prever y ajustar gastos ante crisis, evitando pérdidas mayores que podrían provocar cierres temporales.

Así, el plan se presenta no sólo como viable sino como una inversión rentable que protege el patrimonio empresarial. Además, la sostenibilidad financiera generada contribuye a la retención de empleados y al mantenimiento del servicio, aspectos que indirectamente fortalecen la viabilidad económica general, reduciendo costos asociados a rotaciones y disconformidades. También es importante mencionar que esta factibilidad financiera se multiplica con la posibilidad de aplicar estos protocolos en conjunto entre hoteles, logrando economías de escala mediante capacitación compartida, asesorías comunes y negociaciones de insumos agrupadas que potencian los ahorros.

Por otro lado, la prevención financiera que promueve esta propuesta disminuye la necesidad de apelar a financiamientos externos en momentos críticos, evitando así el endeudamiento excesivo y sus consecuencias sobre la solvencia futura. La rentabilidad económica coadyuva a generar confianza en inversores y entidades financieras, mejorando las condiciones para acceder a créditos, apoyos o inversiones futuras que contribuyan al desarrollo y modernización del sector hotelero.

3.5.2. Factibilidad legal

Los protocolos cumplen con la legislación laboral vigente en Ecuador, asegurando que cualquier medida que involucre ajustes en la plantilla o renegociación de contratos se realice conforme a la normativa, respetando los derechos de los trabajadores y evitando sanciones legales, las modificaciones en horarios, funciones o condiciones de trabajo se contemplan dentro del marco reglamentario, con el debido proceso y comunicación a los representantes sindicales, garantizando transparencia y participación.

en cuanto a la normativa del sector turístico, la propuesta afirma su compromiso con la calidad del servicio, garantizando que las acciones para optimizar costos no incumplan las disposiciones sobre atención al cliente ni perjudiquen la correcta prestación del servicio, el cumplir de forma estricta con las regulaciones permite evitar conflictos o demandas que puedan dañar la imagen y la operatividad de los hoteles, a la vez que genera confianza jurídica tanto dentro como fuera de la organización.

Dicho marco legal recalca la responsabilidad social empresarial al garantizar que los procesos sean éticos, justos y respetuosos con todos los actores involucrados. finalmente, la propuesta recomienda el acompañamiento legal adecuado para la

aplicación de medidas sensibles, asegurando así un alineamiento completo con las leyes y regulaciones lo cual hace viable y sólido el plan.

3.5.3. Factibilidad técnica

La propuesta parte de un diseño técnico simple y flexible, que utiliza herramientas económicas y de fácil acceso, como hojas de cálculo, esto permite ponerla en marcha rápidamente, sin necesidad de grandes inversiones en tecnología, además con el tiempo, se plantea una integración progresiva con recursos digitales más avanzados, siempre que los hoteles dispongan de sistemas computarizados, lo que ayudará a mejorar la automatización y el control en tiempo real, de forma complementaria y sin reemplazar lo ya implementado.

En base a su flexibilidad, este diseño puede aplicarse tanto en hoteles grandes como en pequeños, adaptándose a las particularidades de cada caso sin perder precisión ni efectividad de ahí su sencillez tecnológica que facilita que los establecimientos colaboren entre sí, compartiendo experiencias, retos y soluciones, contribuyendo a formar comunidades de práctica que fortalecen el aprendizaje conjunto y mejoran la gestión en todo el sector.

3.6. Descripción de la Propuesta

La presente propuesta consiste en definir un conjunto de protocolos estandarizados destinados a guiar la gestión financiera en hoteles del cantón Manta, especialmente enfocados en la optimización y control de costos operativos durante situaciones de emergencia. Estos protocolos tienen como propósito actualizar la gestión financiera, transformándola en un proceso ordenado y constante, con procedimientos definidos, funciones claras y revisiones constantes de resultados, es así que el objetivo es dar a los hoteles herramientas que les ayuden a reducir gastos operativos de manera consciente y efectiva, manteniendo la calidad y continuidad de los servicios.

Para alcanzarlo la propuesta pretendió la realización de un protocolo que incluya clasificación de costos en diferentes categorías con criterios que permitan priorizar gastos en situaciones de emergencia, así facilitar la toma de decisiones rápida y bien fundamentada, evitando recortes improvisados que puedan afectar la experiencia de los clientes o el funcionamiento esencial del hotel. El estudio considera la elaboración de un protocolo básico que unifique los procesos para revisar gastos y controlar las finanzas de

forma regular asignado responsabilidades específicas a cada nivel jerárquico y departamento impulsando el trabajo conjunto.

Además, se definió un calendario fijo para el análisis de costos, garantizando que el control sea constante, las estrategias propuestas se apoyan en experiencias exitosas y prácticas probadas, lo que permite a los hoteles adaptarse de manera eficiente sin perder competitividad. De la misma manera se incorporan indicadores para medir el impacto de las acciones y tomar decisiones basadas en datos reales. La propuesta es flexible y adaptable, pensada para ajustarse a hoteles de distintos tamaños, categorías y estructuras dentro del cantón manta, para así aportar al desarrollo económico del mismo.

Estas pautas permiten que la implementación sea práctica y sostenible, incluso en momentos difíciles de baja ocupación o ingresos inestables, ayudando a mantener la operación mediante la reducción de gastos no esenciales y el uso eficiente de los recursos, para mantener la calidad en estas circunstancias es fundamental para fidelizar clientes y conservar la reputación del hotel.

De igual manera se promueve una cultura organizacional orientada al control financiero, la prevención y la mejora continua, reforzada con actividades de capacitación que fortalezcan las competencias del personal, y así se incrementa la capacidad de respuesta ante emergencias y se impulsa un cambio positivo en la gestión. Los protocolos plantean revisiones periódicas para ajustar y mejorar la estrategia según los resultados obtenidos y los cambios en el entorno económico y turístico, dicha capacidad de adaptación asegura que la propuesta siga siendo útil y efectiva frente a nuevos desafíos.

Como punto final, se plantea la posibilidad de establecer alianzas estratégicas entre hoteles y asociaciones del sector, favoreciendo la cooperación, el intercambio de buenas prácticas y el desarrollo conjunto de habilidades, aumentando la competitividad del destino turístico y ampliando el impacto positivo de las acciones. Al utilizar herramientas de fácil acceso, el modelo no depende de una gran inversión tecnológica, lo que facilita su adopción incluso en hoteles con recursos limitados o personal con conocimientos técnicos medios, en especial, una gestión de costos adecuada en tiempos de crisis contribuye a la sostenibilidad económica del hotel, evitando cierres o pérdidas significativas y manteniendo su posición en un mercado cada vez más exigente y sensible a factores externos. Esta propuesta se ajusta al contexto socioeconómico y legal de Ecuador,

garantizando la conformidad con normativas laborales, turísticas y fiscales, lo que asegura un desarrollo responsable y sostenible a largo plazo.

3.7. Desarrollo de la Propuesta

El desarrollo de esta propuesta se estructura en varias fases secuenciales que garantizan su implementación exitosa y sostenible a lo largo del tiempo, implicando el compromiso de todos los niveles organizacionales de los hoteles.

- En la primera fase se analiza las posibles áreas más afectadas por la situación financiera de los hoteles, identificando y clasificando los costos operativos en fijos, variables, esenciales y prescindibles. Para detectar problemas y oportunidades de mejora en la gestión de costos.
- En la segunda fase se define los indicadores de evaluación de documento que articula todos los procesos, roles, responsabilidades, plazos y herramientas usadas para la implementación de los protocolos.
- En la tercera fase se procede a la implementación de estrategias de ahorro específicas, orientadas a áreas claves como el consumo energético –mediante prácticas de eficiencia y modernización de equipos–, la gestión flexible del recurso humano, con redistribución de tareas y ajustes en turnos.

Se establecieron indicadores financieros y operativos específicos que serán usados para monitorear el cumplimiento y el impacto de las medidas implementadas, por tal motivo la propuesta tiene como fin identificar las posibles desviaciones, medir el rendimiento con el objetivo de lograr una mejora en la gestión financiera, para que en una siguiente etapa se de una capacitación al personal administrativo mediante talleres teórico-prácticos enfocados en la gestión eficiente de costos, el análisis financiero, las habilidades de negociación y la toma de decisiones en situaciones de emergencia o crisis.

Esta formación se complementa con ejercicios simulados que fortalecen la preparación y la capacidad de respuesta ante imprevistos, durante todo el proceso, se impulsa una cultura de colaboración entre distintas áreas y niveles jerárquicos, promoviendo la responsabilidad en la gestión financiera y operativa. Pues así, se contribuye a generar un entorno organizacional orientado al control y la prevención. Paralelamente, el protocolo se modificara en base a las características particulares de cada establecimiento hotelero, desde los más pequeños hasta los mas grandes, con el fin de garantizar la eficacia y la sostenibilidad de la propuesta en diversos escenarios.

En cuanto al ámbito tecnológico, se debe aprovechar el uso de herramientas accesibles que permiten automatizar tareas, reducir errores y mantener un control preciso sin requerir inversiones elevadas, ni sistemas complejos. Además, es de importancia la elaboración de reportes claros y visuales, que faciliten la interpretación de la información y la gestión diaria, proporcionando a los gerentes datos confiables en tiempo real para una toma de decisiones más ágil y acertada. Durante todo el ciclo de desarrollo se promueve la alineación con la normativa legal vigente, garantizando que las medidas sean conformes a las leyes laborales, turísticas y contables nacionales para evitar riesgos legales o conflictos. El desarrollo de esta propuesta también ofrece la oportunidad de fortalecer las buenas prácticas, aumentando la resiliencia colectiva de la industria turística en Manta.

3.8. Protocolo de Mantenimiento Operativo

3.8.1. Protocolo de Energía Eléctrica

Área de Aplicación: Consumo eléctrico en habitaciones, áreas comunes y servicios.

Medidas preventivas:

- Instalación de sensores de movimiento en pasillos y áreas comunes.
- Ajuste de la temperatura del aire acondicionado a 23-24 °C.
- Mantenimiento preventivo en equipos electrónicos y de climatización.
- Apagado de iluminación decorativa.

Medidas correctivas en crisis:

- Cierre temporal de pisos con baja ocupación.
- Reducción de horarios de climatización en zonas de bajo tránsito.
- Negociación de tarifas con la empresa proveedora de energía.

Indicador de Control: Consumo energético por habitación ocupada

$$\frac{kWh}{\text{Habitación Ocupada}}$$

Ejercicio - Hotel Oro Verde

Se registró el consumo mensual total de energía del hotel antes y después de aplicar el protocolo (sensores, setpoints a 23–24 °C, cierre de pisos con baja ocupación). Con base en el número de habitaciones ocupadas en cada periodo, calcule:

- a) la reducción porcentual;
- b) si se cumple la meta de ahorro 15%

Datos:

kWh mes antes: 37.500; Habitaciones ocupadas: 500

kWh mes después: 30.000; Habitaciones ocupadas: 500

$$\text{antes: } \frac{37\ 500}{500} = 75 \frac{kWh}{Hab}$$

$$\text{despues: } \frac{30\ 500}{500} = 60 \frac{kWh}{Hab}$$

$$\text{diferencia} = 75 - 60 = 15 \frac{kWh}{Hab}$$

$$\text{reducción: } \frac{15}{75} * 100 = 20\%$$

Análisis: La combinación de medidas reduce el consumo específico y supera la meta mínima de eficiencia.

3.8.2. Protocolo de Alimentos y Bebidas

Área de aplicación: restaurantes, bares y cocina del hotel.

Medidas preventivas:

- Uso de escandallo de recetas para controlar porciones.
- Aplicación de método FIFO para rotación de inventarios.
- Compra programada de insumos según demanda real.

Medidas correctivas en crisis:

- Reducción del menú a opciones rentables y de alta rotación.
- Sustitución de insumos costosos por alternativas locales.
- Acuerdos con proveedores para entregas en menor volumen.

Indicador de control: porcentaje de desperdicio de alimentos.

Ejercicio – Hotel Santa Fe

Se midieron los kg comprados y los kg desperdiciados en cocina antes y después de implementar escandallos, FIFO y carta reducida. Calcule:

- el % de desperdicio antes y después;
- la reducción porcentual del desperdicio;
- si se cumple la meta ($\geq 20\%$ de reducción).

Datos:

Antes: 800 kg comprados; 100 kg desperdiciados

Después: 820 kg comprados; 82 kg desperdiciados

$$\text{antes: } \frac{100}{800} * 100 = 12.5\%$$

$$\text{despues: } \frac{82}{820} * 100 = 10\%$$

$$\text{despues: } \frac{12.5 - 10}{12.5} * 100 = 20\%$$

Análisis: La estandarización de porciones y la carta optimizada reducen de forma efectiva la merma.

3.8.3. Protocolo de Lavandería y Limpieza

Área de aplicación: lavandería, lencería y servicios de limpieza.

Medidas preventivas:

- Cargas completas en lavadoras y secadoras.
- Uso eficiente de detergentes y químicos.
- Política de reutilización de toallas con consentimiento del huésped.

Medidas correctivas en crisis:

- Disminución de frecuencia en cambios de lencería en estancias largas.
- Tercerización parcial del servicio.
- Uso de horarios con menor tarifa eléctrica.

Indicador de control: consumo de agua por habitación ocupada

L
Habitación Ocupada

Ejercicio – Hotel Manta Host

Con el consumo de agua mensual de lavandería y las habitaciones ocupadas, calcule:

- a) litros por habitación ocupada antes y después;
- b) reducción porcentual;
- c) si se cumple la meta (ahorro entre 10% y 15%).

Datos:

Antes: 52.000 L; 100 habitaciones ocupadas

Después: 44.700 L; 100 habitaciones ocupadas

$$\text{antes: } \frac{52\ 000}{100} = 520 \text{ l/Hab}$$

$$\text{despues: } \frac{44\ 700}{100} = 447 \frac{\text{l}}{\text{Hab}}$$

$$\text{diferencia: } 520 - 447 = 73 \frac{\text{l}}{\text{Hab}}$$

$$\text{despues: } \frac{73}{520} * 100 = 14\%$$

Análisis: Cargas completas, dosificación y cambio de frecuencias explican el ahorro observado.

3.8.4. Protocolo de Mantenimiento Operativo

Área de aplicación: infraestructura, equipos y mobiliario.

Medidas preventivas:

- Elaboración de plan de mantenimiento preventivo.
- Registro en bitácoras de revisiones y reparaciones.
- Stock mínimo de repuestos esenciales.

Medidas correctivas en crisis:

- Priorización de activos críticos (climatización, cocina, ascensores).

- Postergación de mejoras estéticas.
- Negociación de contratos de mantenimiento con proveedores.

Indicador de control: gasto de mantenimiento como % de los ingresos.

Ejercicio – Hotel Balandra

Con los gastos de mantenimiento y los ingresos del mes, calcule:

- el % de mantenimiento sobre ingresos antes y después;
- la reducción relativa;
- si se cumple la meta ($\geq 10\%$).

Datos:

Antes: Gasto mant. = \$45.000; Ingresos = \$300.000

Después: Gasto mant. = \$37.800; Ingresos = \$300.000

$$\text{antes: } \frac{450000}{3000\ 000} * 100 = 15\%$$

$$\text{despues: } \frac{37\ 800}{3000\ 000} * 100 = 12,6\%$$

$$\text{antes: } \frac{15 - 12.6}{15} * 100 = 16\%$$

Análisis: Priorizar activos críticos y negociar servicios reduce de forma medible este rubro.

3.9. Indicadores de Evaluación

3.9.1. Reducción de Gastos Operativos (%)

Ejercicio - Hotel Santa Fe

Con los gastos operativos totales del mes antes y después del plan, calcule:

- el monto de ahorro;
- la reducción porcentual;
- si se cumple la meta ($\geq 10\%$).

Datos:

Antes: \$85.000

Después: \$74.000

$$\text{ahorro: } 85\ 000 - 74\ 000 = \$11\ 000$$

$$\text{resolución: } \frac{11\ 000}{85\ 000} * = 12,9\%$$

Análisis: Esta disminución refleja la efectividad del conjunto de protocolos aplicados, especialmente en energía y alimentos. La reducción del gasto operativo total se traduce en mayor liquidez y capacidad para enfrentar escenarios de baja demanda.

3.9.2. Reducción de desperdicio de Alimentos (%)

Enunciado - Hotel Oro Verde

Con él % de desperdicio medido antes y después, calcule la reducción porcentual y verifique la meta ($\geq 20\%$).

Datos:

Antes: 15%

Después: 11%

$$\text{reducción: } \frac{15 - 11}{15} * 100 = 26,7\%$$

Análisis: El control de inventarios, el uso de escandallos y la optimización de menús fueron determinantes. Esta mejora no solo redujo costos, sino que también aporta a la sostenibilidad ambiental al minimizar desechos orgánicos.

3.9.3. Consumo Energético por Habitación Ocupada (kWh)

Ejercicio - Hotel Stella Blu

Con los kWh/Hab antes y después de las medidas de eficiencia, calcule la reducción porcentual y valide la meta ($\geq 15\%$).

Si solo se dispone de kWh totales y habitaciones ocupadas, primero calcule kWh/Hab.

Datos:

Antes: 70 kWh/Hab

Después: 63 kWh/Hab

$$\text{reducción: } \frac{70 - 63}{70} * 100 = 10\%$$

Análisis: Las medidas preventivas (sensores, control de climatización, apagado programado) demostraron impacto positivo. Sin embargo, los resultados muestran que en algunos hoteles se requieren inversiones adicionales en equipos eficientes o un mayor control del consumo por áreas.

3.9.4. Margen Operativo en Crisis

Ejercicio - Hotel Stella Blu

Con ingresos y gastos operativos del mes antes y después, calcule el margen operativo y analice la mejora.

Datos:

Antes: Ingresos \$30.000; Gastos \$29.000

Después: Ingresos \$32.000; Gastos \$28.000

$$\text{Antes: Utilidad} = 30\,000 - 29\,000 = 1\,000 \rightarrow \text{Margen} = \frac{1\,000}{30\,000} * 100 = 3,3\%$$

$$\begin{aligned} \text{Después: Utilidad} &= 32\,000 - 28\,000 = 4\,000 \rightarrow \text{Margen} = \frac{4\,000}{32\,000} * 100 \\ &= 12,5\% \end{aligned}$$

Análisis: Esto significa que los hoteles no solo lograron reducir costos, sino que además aumentaron su rentabilidad incluso en un escenario adverso. El indicador valida que la propuesta es sostenible, ya que asegura viabilidad económica sin sacrificar la calidad del servicio.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico que permitió determinar el estado actual de la gestión financiera en los hoteles en Manta, en los cuales se evidenciaron falencias en la planificación presupuestaria, control de gasto y aplicación de indicadores financiero; sin embargo, también se identificaron fortalezas relacionadas con el compromiso de los administradores y la disposición a incorporar mejoras.
- Mediante el análisis documental se evidenció que existe una relación directa entre una adecuada gestión financiera y la rentabilidad. Además, se verificó que aquellos hoteles que aplican un control financiero más eficiente logran mayor estabilidad económica, reducción de gastos operativos y mejor capacidad de respuesta ante crisis. Por el contrario, la falta de gestión estructurada del límite, la rentabilidad y sostenibilidad a mediano plazo.
- Con base al diagnóstico, y análisis se elaboró una propuesta basada en protocolos de gestión orientados a la optimización de costos y la mejora del proceso de toma de decisiones. La propuesta planteó medidas prácticas y aplicables que fortalecerán la eficiencia operativa de los hoteles y brindará un aporte significativo para enfrentar situaciones adversas y mejorar la competitividad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar los protocolos diseñados de manera progresiva en cada área crítica, acompañados de capacitaciones al personal, con el fin de garantizar que las medidas de control se conviertan en prácticas permanentes u no sólo en documentos de referencia.
- Es necesario incorporar los lineamientos establecidos dentro de los planes de contingencia de los hoteles, asegurando que todo el personal los conozca y pueda aplicarlos de forma inmediata y coordinada en situaciones de crisis, sin comprometer la calidad del servicio.
- Dar seguimiento periódico a los indicadores definidos, integrándolos en los informes financieros del hotel y utilizando los resultados para tomar decisiones oportunas que optimicen los recursos y fortalezcan la rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Bazurto-Zamora, L. Y., & Castillo-García, P. G. (2021). La planificación estratégica y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria De Ciencias Contables, Auditoría Y Tributación: CORPORATUM*, 4(8), 10–17.
<https://doi.org/https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/corporatum-360/article/view/429>
- Benítez, M. (2023). Auditoría de información aplicada a la gestión de documentos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 3053-3068.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4642
- Calderón, J. (2023). El proceso administrativo y la toma de decisiones en hoteles de categoría tres estrellas. *Revista De Empresa y Gobierno*, 3(4), 52-70.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.04.004>
- Cantos Figueroa, M. d., Macias Villacreses, T. L., & Bernal Álava, Á. (2023). La administración pública y su impacto en los derechos y servicios de la sociedad. *Dominio De Las Ciencias*, 9(1), 72–92.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v9i1.3109>
- Chagas de Lima, L., & Miranda de Oliveira Arruda, D. (2019). Las evaluaciones online en la decisión de compra de servicios hoteleros. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(4), 942-961.
https://doi.org/https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322019000400005&script=sci_arttext
- Espin, Y., Carranza, M., & Navas, S. (2024). Radiografía Financiera de los Hoteles de Lujo en Ecuador: Categoría Cinco Estrellas bajo la Lupa. *CIENCIA UNEMI*, 17(44), 91-104. <https://doi.org/https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol17iss44.2024pp91-104p>
- Espin, Y., Carranza, M., & Navas, S. (2024). Radiografía Financiera de los Hoteles de Lujo en Ecuador: Categoría Cinco Estrellas bajo la Lupa. *Revista Ciencia UNEMI*, 17(44), 91-104. <https://doi.org/https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol17iss44.2024pp91-104p>

- Estrada Gallego, F. (2019). Hebert A. Simon y la economía organizacional. *Revista Sociedad y Economía*(11), 146-174.
<https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99616177006>
- Ferrer, L. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 3(15), 1-3.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v8i15.2440>
- García, S., Fontalvo, Y., & Marín, L. (2021). Satisfacción laboral en establecimientos hoteleros. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio. RITUREM*, 5(1), 147-158. <https://doi.org/https://doi.org/10.21071/riturem.v5i1.13>
- Guamán Lema, J. P., & Jara Bacuilima, A. E. (2023). Estrategias financieras que permiten en incremento de la rentabilidad del sector hotelero categoría tres estrellas en el cantón Cuenca. *Universidad Católica de Cuenca.*, 1-33.
<https://doi.org/https://dspace.ucacue.edu.ec/handle/ucacue/16257>
- Gutiérrez Zambrano, C. E., Zambrano Loor, R. M., & Vinueza Tello, S. E. (2025). Impacto de la gestión financiera en la toma de decisiones en pymes del cantón Manta. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*, 8(16), 203–215.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56124/sapientiae.v8i16.012>
- Hernández, R., Fernández, C., & P., B. (2024). Metodología de la investigación. 6.^a ed. *McGraw-Hill*.
- Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., & Pulache Lozada, J. L. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362.
https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000200356
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. *Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.* (2), 1-60.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Ministerio de Turismo. (23 de Enero de 2025). *Catastro de establecimientos turísticos*.
<https://servicios.turismo.gob.ec/catastro-turistico/>

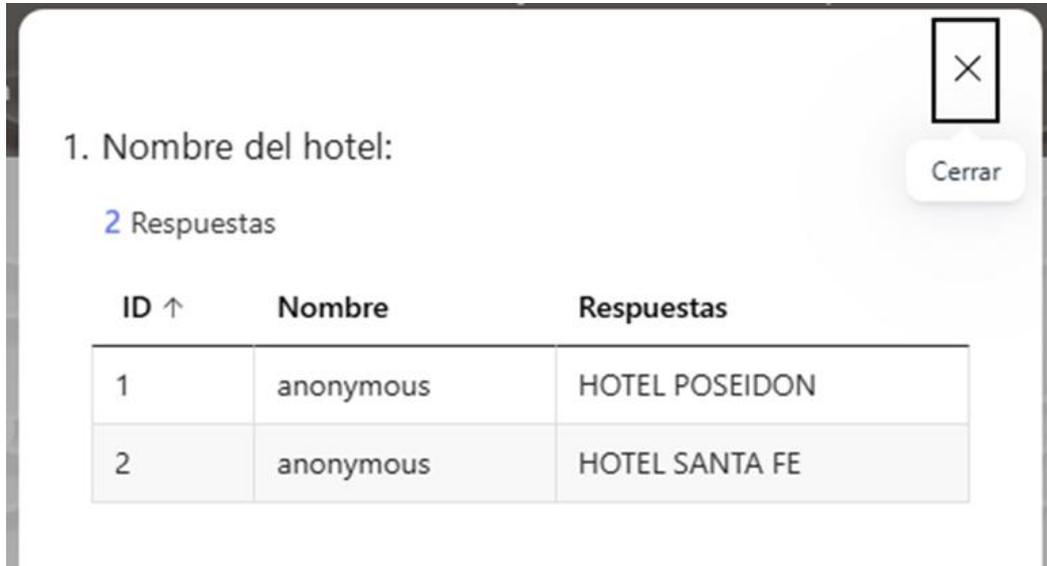
- Molero, P. (18 de Mayo de 2021). *El muestreo en auditoría*. Auditoría & Co:
<https://auditoria-audidores.com/articulos/articulo-auditoria-el-muestreo-en-auditor-a/>
- Montes, G. (2020). Metodología y Técnicas de diseño y realización de encuestas. *Temas Sociales*(21), 39-50.
https://doi.org/http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29152000000100003
- Morales del Río, C., & Vizcaino, A. d. (2020). eWOM y toma de decisiones del consumidor en el mercado hotelero: análisis bibliométrico. *Mercados y negocios*, 21(42), 93-118.
<https://doi.org/https://doi.org/10.32870/myn.v1i42.7559>
- Paredes Murcia, A., & León Cárdenas, M. (2021). La auditoría: fuente de información estratégica en la industria hotelera. *Turismo y Sociedad*, 28, 207-229.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18601/01207555.n28.10>
- Pulido, B. (2020). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. . *Sotavento M.B.A.* 15(15), 54–61.
<https://doi.org/https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1632>
- Rocha Hidalgo, N. R., Bermeo Moreno, M. G., Pazmiño Rocha, M. J., Tabare Casquete, T. C., & Vaca Montalvo, T. d. (2025). Gestión Financiera en la Empresa: Conceptos Básicos y su Aplicación en la Toma de Decisiones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 932-945.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.16898
- Romero Carazas, R., Rodríguez Saavedra, M. O., León-Ramírez, S. V., Alvarez Rios, L., & Gutiérrez-Monzón, S. G. (2024). Fundamentos teóricos de Administración Financiera. *Editorial Idicap Pacífico*, 1, 1-93.
<https://doi.org/https://doi.org/10.53595/eip.017.2024>
- Tipán Masaquiza, A., & Abril Flores, J. F. (2024). Modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua. *Res Non Verba Revista Científica*, 14(2), 34–55.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21855/resnonverba.v14i2.919>

- Venturo Zarate, S. J., & Ccance Moscoso, R. R. (2022). Auditoría Financiera y Toma de Decisiones en los Hoteles del Distrito de El Tambo 2020. *Universidad Peruana Los Andes*, 1-86.
<https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.12848/4775>
- Verde Espinoza, L., Villarreal, T., & Reyes, N. (2023). Gestión de auditoría como herramienta estratégica de los servicios hoteleros. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 7(26), 192-201.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/6219/621977179007/html/>
- Vivanco Florido, J. S. (2023). La planeación financiera como base de permanencia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. . *Trascender, contabilidad y gestión*, 8(23), 105-115. <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v8i23.214>
- Vivar, A. Y., & Torres-Palacios, M. M. (2024). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. . *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 7, 177-195.
<https://doi.org/https://doi.org/10.62452/xx2jye34>
- Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

ANEXOS

ENCUESTA DIGITAL REALIZADA EN GOOGLE FORMS A LOS GERENTES DE LOS HOTELES

1.- Nombre del hotel



ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	HOTEL POSEIDON
2	anonymous	HOTEL SANTA FE

Figura 2. Pregunta 1

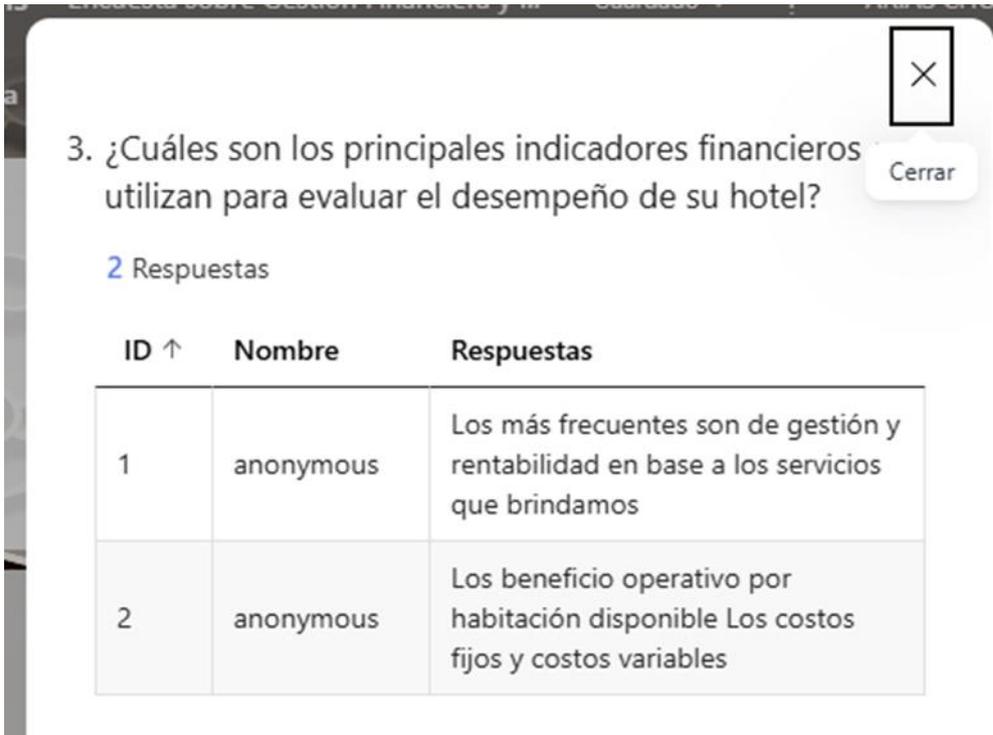
2.- Categoría del hotel (número de estrellas)



ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	5 estrellas
2	anonymous	3 estrellas

Figura 3. Pregunta 2

3.- ¿Cuáles son los principales indicadores financieros que utilizan para evaluar el desempeño en su hotel?



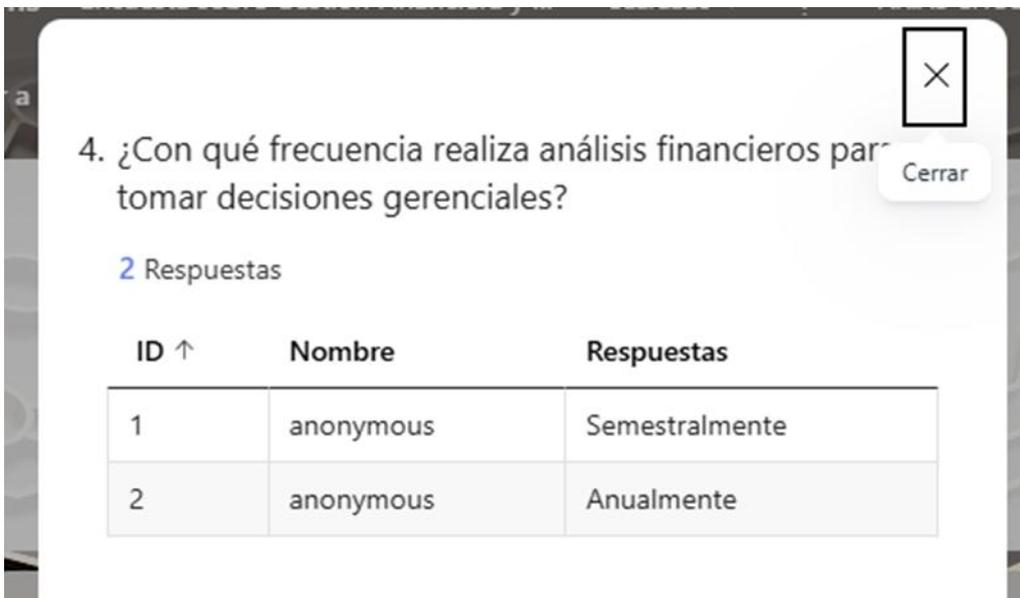
3. ¿Cuáles son los principales indicadores financieros que utilizan para evaluar el desempeño de su hotel?

2 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Los más frecuentes son de gestión y rentabilidad en base a los servicios que brindamos
2	anonymous	Los beneficio operativo por habitación disponible Los costos fijos y costos variables

Figura 4. Pregunta 3

4.- ¿Con qué frecuencia realiza análisis financieros para tomar decisiones gerenciales?



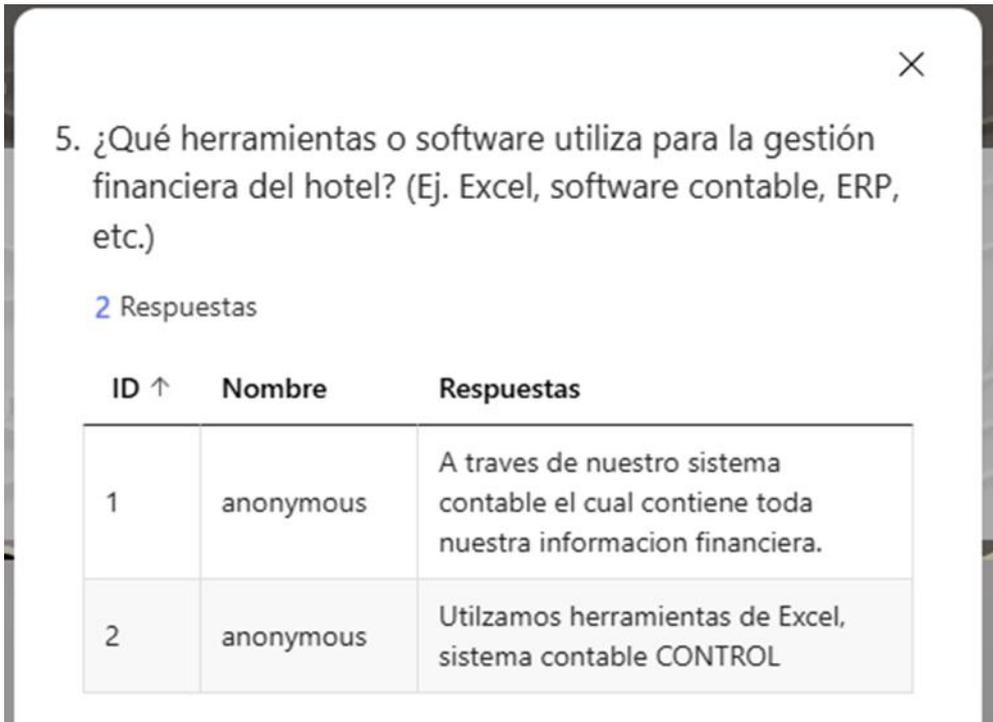
4. ¿Con qué frecuencia realiza análisis financieros para tomar decisiones gerenciales?

2 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Semestralmente
2	anonymous	Anualmente

Figura 5. Pregunta 4

5. ¿Qué herramientas o software utiliza para la gestión financiera del hotel? (Ej. Excel, Software contable , ERP, etc.)



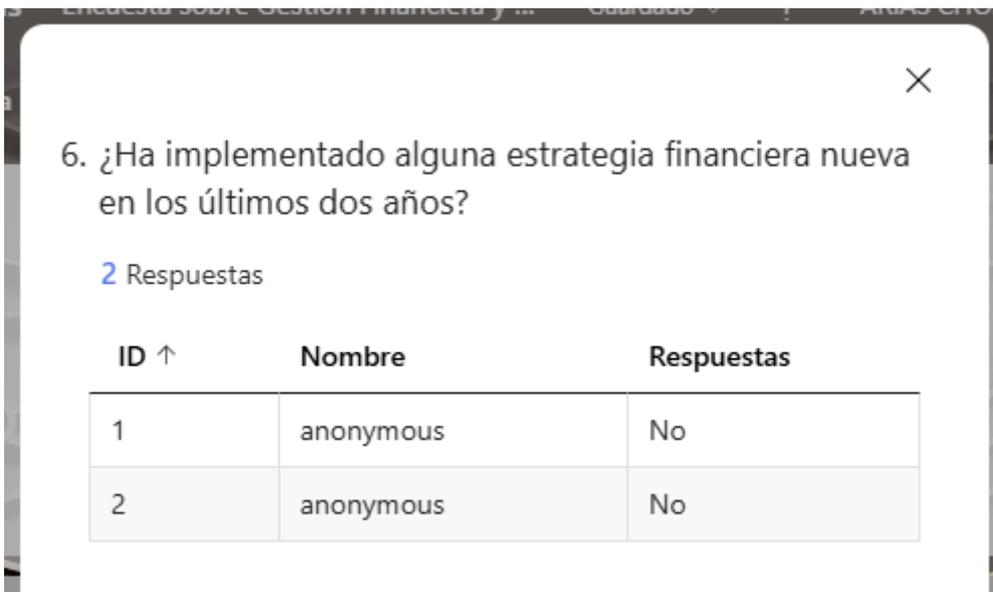
5. ¿Qué herramientas o software utiliza para la gestión financiera del hotel? (Ej. Excel, software contable, ERP, etc.)

2 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	A traves de nuestro sistema contable el cual contiene toda nuestra informacion financiera.
2	anonymous	Utilizamos herramientas de Excel, sistema contable CONTROL

Figura 6. Pregunta 5

6.- ¿Ha implementado alguna estrategia financiera nueva en los últimos dos años?



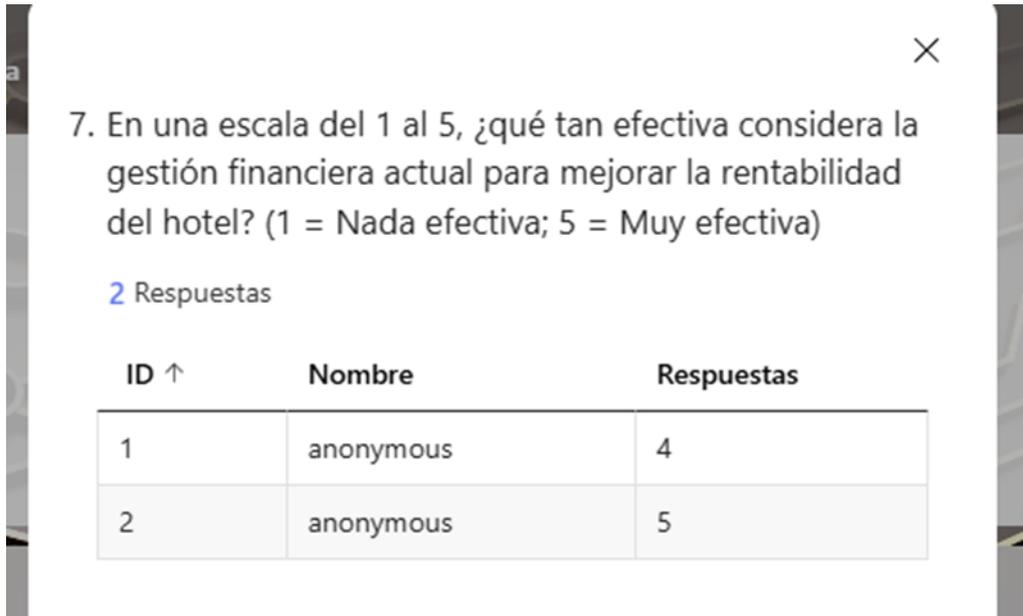
6. ¿Ha implementado alguna estrategia financiera nueva en los últimos dos años?

2 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	No
2	anonymous	No

Figura 7. Pregunta 6

7.- En una escala del 1 al 5, ¿qué tan efectiva considera la gestión financiera actual para mejorar la rentabilidad del hotel? (1 = Nada efectiva; 5 = Muy efectiva)



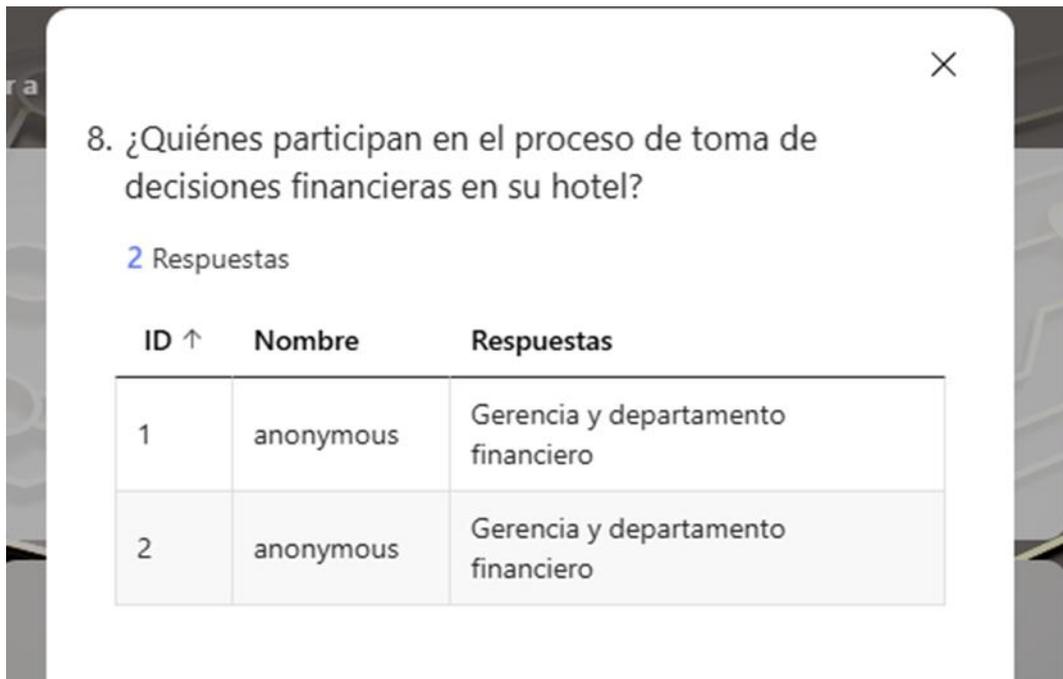
7. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan efectiva considera la gestión financiera actual para mejorar la rentabilidad del hotel? (1 = Nada efectiva; 5 = Muy efectiva)

2 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	4
2	anonymous	5

Figura 8. Pregunta 7

8.- ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones financieras en su hotel? (0 puntos)



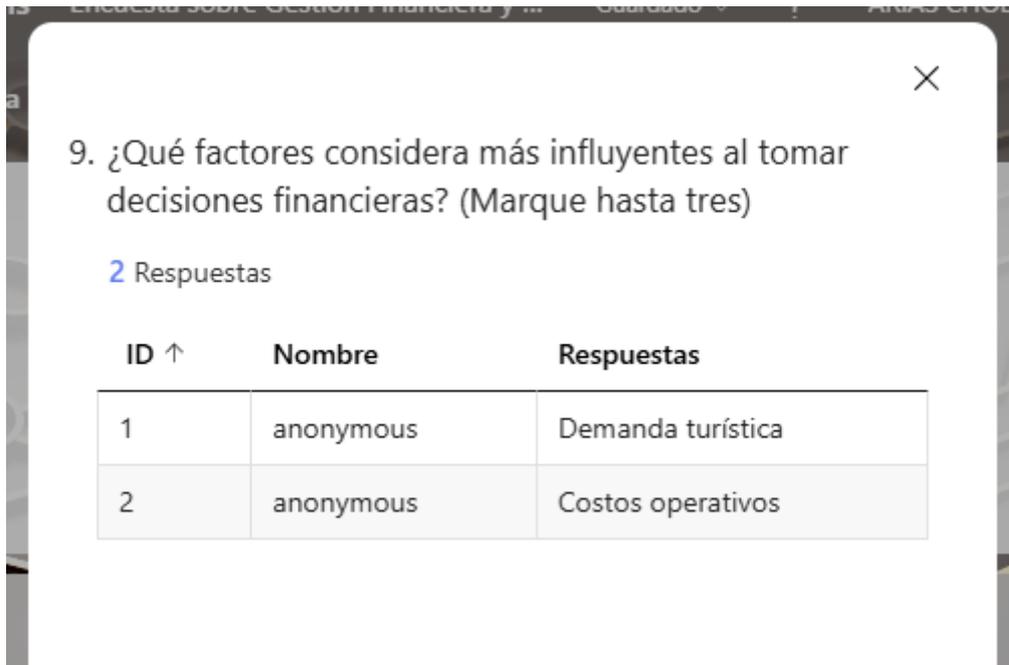
8. ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones financieras en su hotel?

2 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Gerencia y departamento financiero
2	anonymous	Gerencia y departamento financiero

Figura 9. Pregunta 8

**9.- ¿Qué factores considera más influyentes al tomar decisiones financieras?
(Marque hasta tres)**



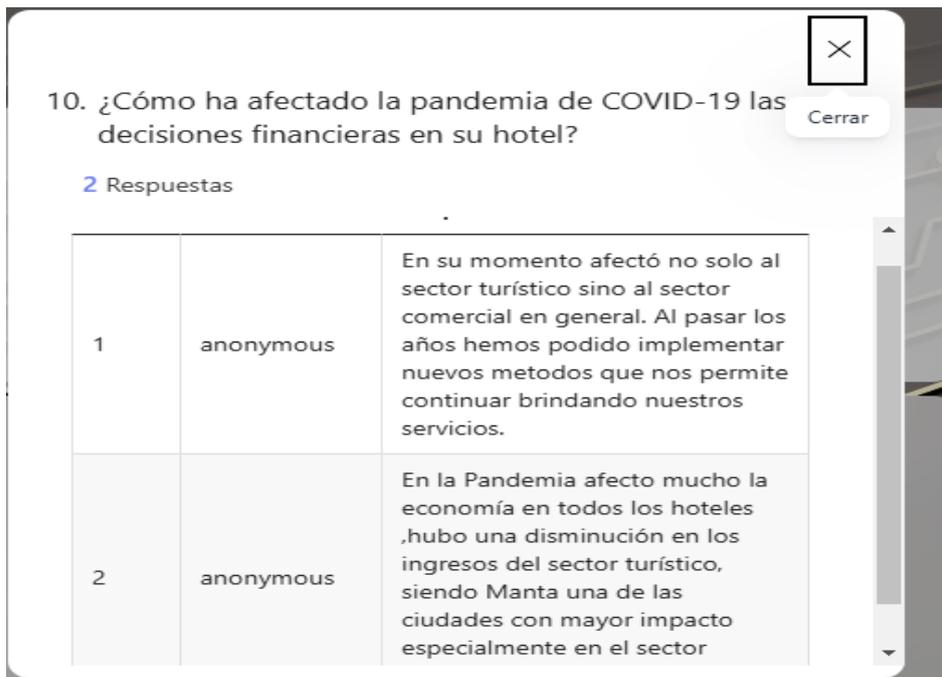
9. ¿Qué factores considera más influyentes al tomar decisiones financieras? (Marque hasta tres)

2 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Demanda turística
2	anonymous	Costos operativos

Figura 10. Pregunta 9

10.- ¿Cómo ha afectado la pandemia de Covid-19 las decisiones financieras en su hotel?



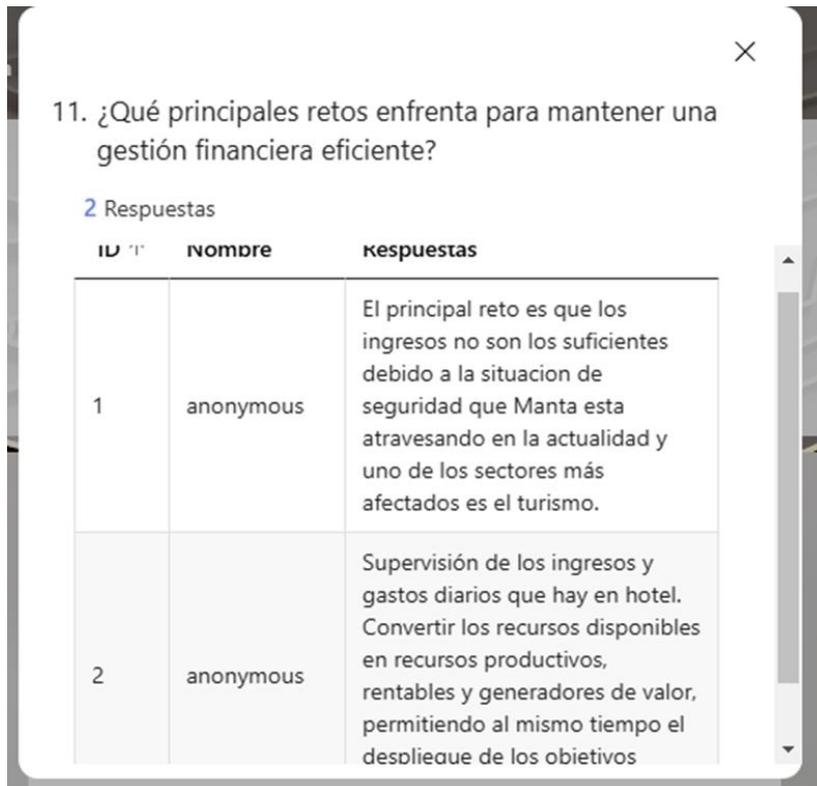
10. ¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 las decisiones financieras en su hotel?

2 Respuestas

1	anonymous	En su momento afectó no solo al sector turístico sino al sector comercial en general. Al pasar los años hemos podido implementar nuevos metodos que nos permite continuar brindando nuestros servicios.
2	anonymous	En la Pandemia afecto mucho la economía en todos los hoteles ,hubo una disminución en los ingresos del sector turístico, siendo Manta una de las ciudades con mayor impacto especialmente en el sector

Figura 11. Pregunta 10

11.- ¿Qué principales retos enfrenta para mantener una gestión financiera eficiente?



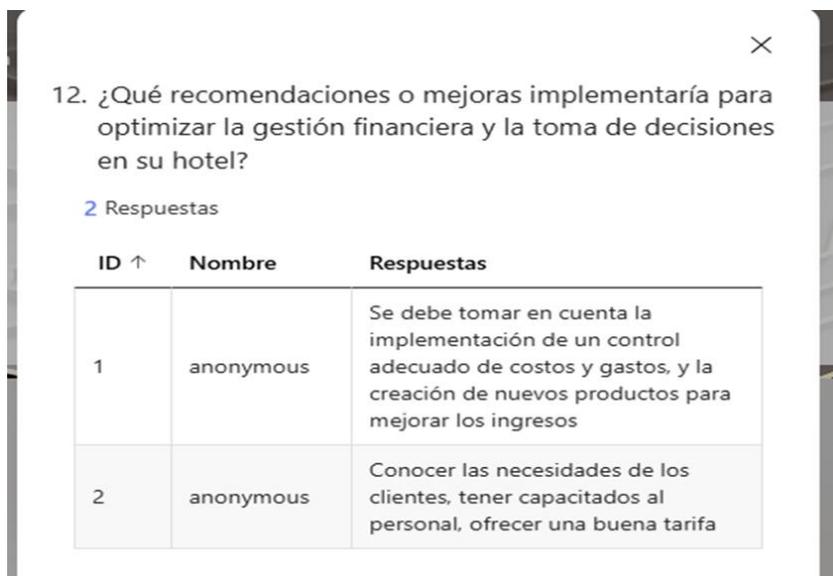
11. ¿Qué principales retos enfrenta para mantener una gestión financiera eficiente?

2 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	El principal reto es que los ingresos no son los suficientes debido a la situación de seguridad que Manta esta atravesando en la actualidad y uno de los sectores más afectados es el turismo.
2	anonymous	Supervisión de los ingresos y gastos diarios que hay en hotel. Convertir los recursos disponibles en recursos productivos, rentables y generadores de valor, permitiendo al mismo tiempo el desliece de los objetivos

Figura 12. Pregunta 11

12.- ¿Qué recomendaciones o mejoras implementaría para optimizar la gestión financiera y la toma de decisiones en su hotel?



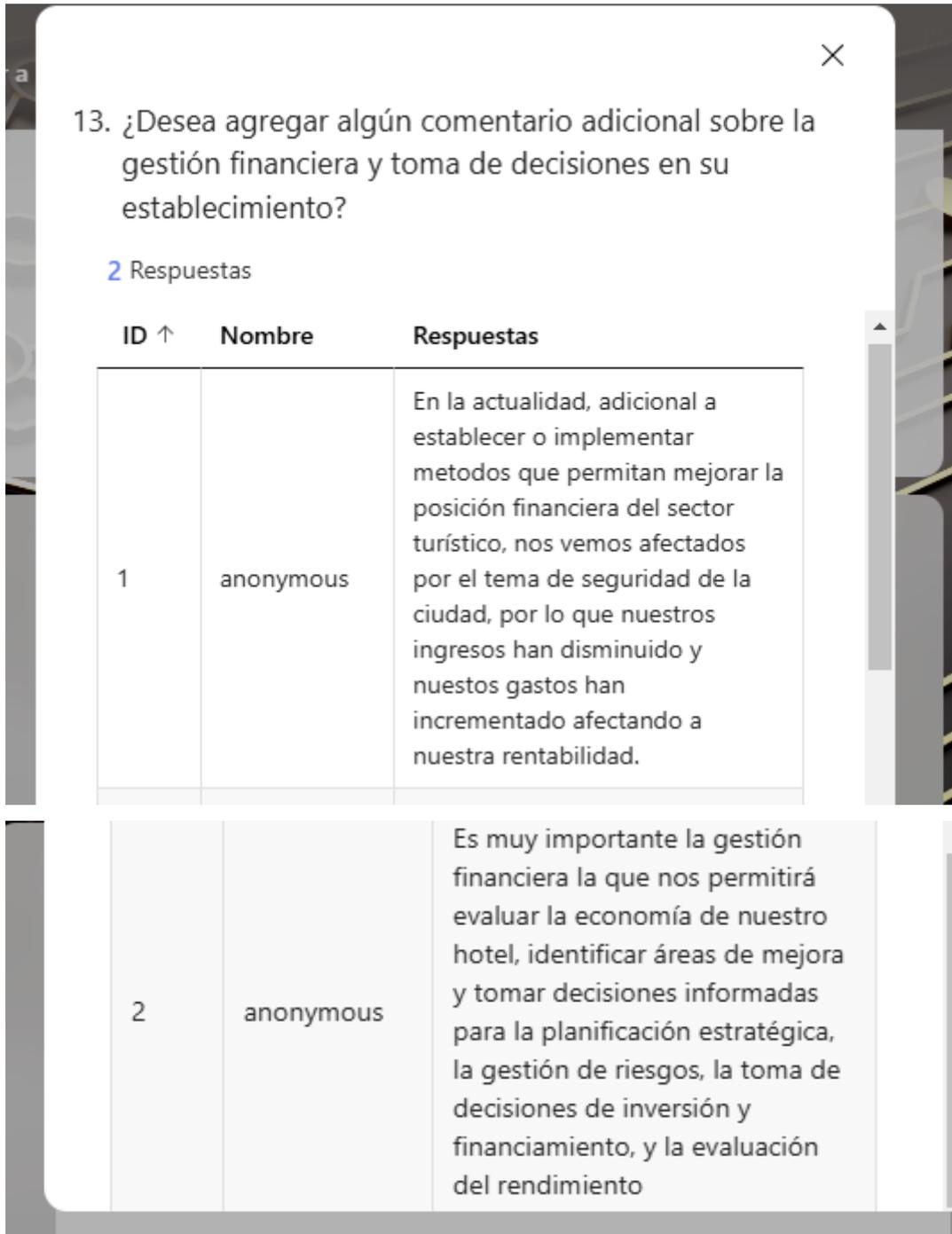
12. ¿Qué recomendaciones o mejoras implementaría para optimizar la gestión financiera y la toma de decisiones en su hotel?

2 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Se debe tomar en cuenta la implementación de un control adecuado de costos y gastos, y la creación de nuevos productos para mejorar los ingresos
2	anonymous	Conocer las necesidades de los clientes, tener capacitados al personal, ofrecer una buena tarifa

Figura 13. Pregunta 12

13.- ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre la gestión financiera y toma de decisiones en su establecimiento?



13. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre la gestión financiera y toma de decisiones en su establecimiento?

2 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	En la actualidad, adicional a establecer o implementar metodos que permitan mejorar la posición financiera del sector turístico, nos vemos afectados por el tema de seguridad de la ciudad, por lo que nuestros ingresos han disminuido y nuestros gastos han incrementado afectando a nuestra rentabilidad.
2	anonymous	Es muy importante la gestión financiera la que nos permitirá evaluar la economía de nuestro hotel, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, la toma de decisiones de inversión y financiamiento, y la evaluación del rendimiento

Figura 14. Pregunta 13

Encuesta sobre Gestión Financiera y Toma de Decisiones en Hoteles del Cantón Manta

Instrucciones

Estimado/a gerente o administrador/a,

Le solicitamos responder esta encuesta con la mayor sinceridad y detalle posible. Sus respuestas ayudarán a comprender cómo se gestionan las finanzas en su hotel y cómo estas influyen en la toma de decisiones estratégicas. La información será confidencial y utilizada exclusivamente para fines académicos.

Información General del Hotel

1. Nombre del hotel: *

2. Categoría del hotel (número de estrellas): *

2 estrellas

3 estrellas

4 estrellas

5 estrellas

Gestión Financiera

3. ¿Cuáles son los principales indicadores financieros que utilizan para evaluar el desempeño de su hotel? *

Financiera 30% en clientes en el mes de julio 2025 (hasta la fecha)
26 - 80%
27 - 10%

4. ¿Con qué frecuencia realiza análisis financieros para tomar decisiones gerenciales? *

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- No realizo análisis financieros regularmente

5. ¿Qué herramientas o software utiliza para la gestión financiera del hotel? (Ej. Excel, software contable, ERP, etc.) *

Excel, próximamente la plataforma de Aloha

6. ¿Ha implementado alguna estrategia financiera nueva en los últimos dos años? *

- Sí
- No
- Si respondió "Sí", por favor describa brevemente cuál(es):
- Respuesta abierta

7. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan efectiva considera la gestión financiera actual para mejorar la rentabilidad del hotel?
(1 = Nada efectiva; 5 = Muy efectiva)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. ¿Qué factores considera más influyentes al tomar decisiones financieras? (Marque hasta tres)

- Cartera operativa
- Estrategia de negocio
- Competencia
- Indicadores financieros (ROI, flujo de caja, etc.)
- Cambios de precios
- Tendencias del mercado
- Otros (especifique)

9. ¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 las decisiones financieras en su hotel?

Handwritten response: *Se ha afectado mucho, se ha perdido el flujo de caja y se ha perdido el negocio.*

Toma de Decisiones

8. ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones financieras en su hotel? *

- Solo la gerencia
- Gerencia y departamento financiero
- Gerencia, departamento financiero y otros colaboradores
- Otros (especifique):

9. ¿Qué factores considera más influyentes al tomar decisiones financieras? (Marque hasta tres) *

- Costos operativos
- Demanda turística
- Competencia
- Indicadores financieros (ROI, flujo de caja, etc.)
- Opiniones de clientes
- Tendencias del mercado
- Otros (especifique):

10. ¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 las decisiones financieras en su hotel? *

Afecto de forma negativa porque las ventas bajaron y los precios subieron

11. ¿Qué principales retos enfrenta para mantener una gestión financiera eficiente? *

La subida de la tasa de interés en la Superintendencia de Bancos, a su vez el buen crédito debido a que por un día de atraso nos baja de forma drástica la calificación

Sugerencias y Observaciones

12. ¿Qué recomendaciones o mejoras implementaría para optimizar la gestión financiera y la toma de decisiones en su hotel? *

- Que no pidan mucha documentación para los tramites
- Que no nos pidan mucha documentación para un credito
- El interes sea (lo menor) bajo para poder cumplir con las obligación

13. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre la gestión financiera y toma de decisiones en su establecimiento? *

- la superintendencia de bancos tienen que ser más flexibles en cuanto a una calificación para un credito

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

 Microsoft Forms

Encuesta sobre Gestión Financiera y Toma de Decisiones en Hoteles del Cantón Manta

Instrucciones

Estimado/a gerente o administrador/a,

Le solicitamos responder esta encuesta con la mayor sinceridad y detalle posible. Sus respuestas ayudarán a comprender cómo se gestionan las finanzas en su hotel y cómo estas influyen en la toma de decisiones estratégicas. La información será confidencial y utilizada exclusivamente para fines académicos.

Información General del Hotel

1. Nombre del hotel: *

Mantohost

2. Categoría del hotel (número de estrellas): *

2 estrellas

3 estrellas

4 estrellas

5 estrellas

Gestión Financiera

3. ¿Cuáles son los principales indicadores financieros que utilizan para evaluar el desempeño de su hotel? *

REVPAR - TREVPAR - GOPPAR

4. ¿Con qué frecuencia realiza análisis financieros para tomar decisiones gerenciales? *

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- No realizo análisis financieros regularmente

5. ¿Qué herramientas o software utiliza para la gestión financiera del hotel? (Ej. Excel, software contable, ERP, etc.) *

CUADROS EXCEL, HERRAMIENTAS CONTABLES COMO SEUZ

6. ¿Ha implementado alguna estrategia financiera nueva en los últimos dos años? *

- Sí
- No
- Si respondió "Sí", por favor describa brevemente cuál(es):
- Respuesta abierta

7. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan efectiva considera la gestión financiera actual para mejorar la rentabilidad del hotel?

(1 = Nada efectiva; 5 = Muy efectiva)

*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Otra (especificar)

8. ¿Qué factores considera más influyentes al tomar decisiones financieras? (marque hasta tres)

- Cuentas operativas
- Demanda turística
- Competencia
- Indicadores financieros (ROA, flujo de caja, etc.)
- Cambio de costos
- Tecnología de gestión
- Otros (especificar)

9. ¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 las decisiones financieras en su hotel?

REDUCCIÓN DE ALQUILERES, AJUSTE DE PRESUPUESTO, REDUCCIÓN DE PERSONAL, AUMENTO EN TECNOLOGÍA DIGITAL.

Toma de Decisiones

8. ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones financieras en su hotel? *

- Solo la gerencia
- Gerencia y departamento financiero
- Gerencia, departamento financiero y otros colaboradores
- Otros (especifique):

9. ¿Qué factores considera más influyentes al tomar decisiones financieras? (Marque hasta tres) *

- Costos operativos
- Demanda turística
- Competencia
- Indicadores financieros (ROI, flujo de caja, etc.)
- Opiniones de clientes
- Tendencias del mercado
- Otros (especifique):

10. ¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 las decisiones financieras en su hotel? *

REDUCCIÓN DE INGRESOS, AJUSTE DE PRESUPUESTOS, REDUCCIÓN DE PERSONAL, INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA DIGITAL.

11. ¿Qué principales retos enfrenta para mantener una gestión financiera eficiente? *

INestabilidad de la demanda (Crisis económica, crisis de salud), endeudamiento, retención/costos operativos.

12. ¿Cómo se relacionan los retos con la gestión financiera y la toma de decisiones en su hotel?

El endeudamiento se relaciona con la gestión financiera y la toma de decisiones en el hotel.

13. ¿Cómo se relaciona el reto con la gestión financiera y la toma de decisiones en su establecimiento?

El endeudamiento se relaciona con la gestión financiera y la toma de decisiones en el establecimiento.

Este contenido no está certificado ni respaldado por Microsoft. Los datos que contiene pertenecen al propietario del formulario.



Sugerencias y Observaciones

12. ¿Qué recomendaciones o mejoras implementaría para optimizar la gestión financiera y la toma de decisiones en su hotel? *

• ESTRICTO CONTROL DE COSTOS, INVERSIÓN EN HERRAMIENTAS DE COBRO DIGITALES, MEJORA EL FLUJO DE CAJÁ.

...

13. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre la gestión financiera y toma de decisiones en su establecimiento? *

ES NECESARIO ~~SEGUIR~~ APEGARSE A LOS PROCESOS ESTABLECIDOS ~~EN~~ AL MOMENTO DE TOMAR DECISIONES, INGRESAR PROCESOS DE COMPRAS O IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS NUEVAS.

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

