



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

Gestión financiera y su impacto en la toma de decisiones de las pequeñas empresas
hoteleras del cantón Manta.

AUTOR: Felisa Gabriela Cedeño Macías

TUTORA: Ing. Gema Michelle Alcívar Vera, Mg.

Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta – Manabí – Ecuador

2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente 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 Cedeño Macias Felisa Gabriela, 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 "Gestión financiera y su impacto en la toma de decisiones de las pequeñas 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.

Lugar, 12 de Agosto de 2025.

Lo certifico,


 Ing. Gema Michelle Alcivar Vera, Mg.
Docente Tutor(a)
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Cedeño Macías Felisa Gabriela**, con cédula de identidad **1315776755**, declaro que el presente trabajo de titulación: **"Gestión financiera y su impacto en la toma de decisiones de las pequeñas empresas hoteleras del cantón Manta"**, cumple con los requerimientos que la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Felisa Gabriela Cedeño Macías

C.I.: 131577675-5

E-mail: e1315776755@live.uleam.edu.ec

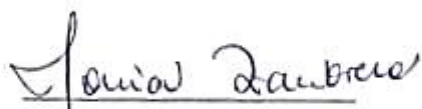
Telf.: 0998684315

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por la Sra. Cedeño Macías Felisa Gabriela; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí",

Con el tema "GESTIÓN FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS HOTELERAS DEL CANTÓN MANTA".

Para constancia firman;



Mgs. Zambrano Vera Mónica Janeth

Presidente del Tribunal



Mgs. Vinuesa Tello Shirley Elizabeth

Miembro del Tribunal



Dra. Molina Cevallos María Lorena

Miembro del Tribuna

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a todas las personas que de una u otra forma han estado dentro de mi proceso académico, sobre todo agradecida por el apoyo del padre de mis hijas Patricio Palacios e hijas, Annie y Doménica para enfrentar esta nueva carrera universitaria en mi vida.

A Dios por permitirme tener vida para seguir desarrollándome como persona, estudiando y profesional, cumpliendo otro de mis objetivos de mi proyecto de vida.

A mí, por ser valiente y enfrentar una nueva carrera universitaria, que, aunque no fue nada fácil, me llena de orgullo, porque nunca me rendí antes las dificultades presentadas en el transcurso de mi vida estudiantil. Me llena de mucha alegría hoy, culminar ese objetivo que ha sido parte de las metas planteadas en mi vida, fueron tantas noches, tantos días sin dormir que hoy se empieza a recoger la cosecha por tal esfuerzo dado.

A mi madre, quien ha estado siempre presente con sus palabras de aliento para darme ese apoyo moral que tanto necesito.

Agradezco infinitamente a mi gran amiga Franshesca Ponce, por estar ahí siempre brindándome sus consejos, su apoyo de manera académica, profesional y sobre todo desde la parte humana. Desde hace 4 años y medio empezamos un sueño juntas y hoy con gran entusiasmo puedo decir que lo logramos.

Felisa Gabriela Cedeño Macías

RECONOCIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza, paciencia y motivación durante este proceso académico, permitiéndome alcanzar otro objetivo más en mi vida. A mis hijas por su apoyo incondicional y a mi mamá por ser mi aliento para seguir adelante.

Extiendo mi agradecimiento especial a la Ing., Paola Catillo quien fue mi tutora en la primer fase del desarrollo de mi investigación y a la Ing. Gema Alcívar, por su orientación en la segunda fase del proyecto de investigación. A mi amiga incondicional Franshesca Ponce, quien, con su apoyo y la visión de culminar este proceso juntas, hoy se da por cumplido uno de nuestros objetivos.

También, reconozco la labor de todo el cuerpo docente que me acompañó en el estudio de mi Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Eloy Alfaro de Manabí, quienes, con su conocimientos, valores y principios, han contribuido en mi formación profesional y humana. Gracias por su compromiso en formar a profesionales de calidad.

Felisa Gabriela Cedeño Macías

Índice

CERTIFICADO DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (TRIBUNAL)	IV
DEDICATORIA	V
RECONOCIMIENTO	VII
RESUMEN	XI
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	15
1. MARCO TEÓRICO	15
1.1. Fundamentación teórica	15
1.1.1. Variable Independiente: Gestión Financiera.....	15
1.1.2. Variable dependiente: Toma de decisiones	20
1.2. Antecedentes Investigativos	23
1.3. Base legal.....	25
CAPÍTULO II.....	27
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	27
2.1 Metodología	27
2.1.1 Modalidad de la investigación.....	27
2.1.1.1 Método Cualitativo	27
2.1.1.2 Método Cuantitativo	27
2.1.2 Tipos de investigación	28
2.1.2.1 Investigación Descriptiva.....	28
2.1.2.2 Investigación Documental – Teórica	28
2.1.2.3 Investigación de Campo	29
2.2 Población y Muestra.....	29
2.2.1 Población	29
2.2.2 Muestra	29
2.2.2.1 Tipos de muestras	29
2.2.2.1.1 Probabilístico	30
2.2.2.1.2 Muestras por conveniencias	30
2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información	31
2.3.1 Encuestas	31
2.3.2 Observación.....	31

2.3.3	Revisión Documental.....	32
2.4	Información del sector	32
2.4.1	Antecedentes.....	32
2.4.2	Importancia del sector hotelero en Manta	33
2.4.3	Ubicación Geográfica.....	33
2.5	Análisis e interpretación de resultados	34
2.5.1.1	Resultados de la encuesta efectuada a Gerentes, Contadores y Asistentes contables de las pequeñas empresas hoteleras de Manta	34
2.5.1.2	Encuesta para el Contador.....	39
2.5.1.3	Encuesta para el Asistente Contable	43
2.4.2	Análisis FODA.....	47
2.5	Análisis documental	48
CAPÍTULO III.....		59
3. PROPUESTA.....		59
3.1.	Título de la propuesta	59
3.2	Justificación	59
3.2.1.	Objetivo General.....	59
3.2.1.	Objetivos Específicos	59
3.4.	Descripción de la propuesta	60
3.5.	Factibilidad de la propuesta	60
3.5.1.	Factibilidad económica y financiera	60
3.5.2	Factibilidad Tecnológica	60
3.5.3	Factibilidad humana	61
3.6.	Beneficiarios de la propuesta	61
3.7	Propuesta.....	61
CONCLUSIONES		80
RECOMENDACIONES.....		81
BIBLIOGRAFÍA		82
ANEXOS.....		84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	17
Tabla 2	30
Tabla 3	33
Tabla 4	48
Tabla 5	49
Tabla 6	52
Tabla 7	54
Tabla 8	55
Tabla 9	65
Tabla 10	65
Tabla 11	67
Tabla 12	69
Tabla 13	74
Tabla 14	76
Tabla 15	79
Tabla 16	84

INDICE DE FIGURA

Figuras 1	20
Figuras 2	33
Figuras 3	35
Figuras 4	35
Figuras 5	36
Figuras 6	36
Figuras 7	37
Figuras 8	38
Figuras 9	38
Figuras 10	39
Figuras 11	40
Figuras 12	40
Figuras 13	41
Figuras 14	42
Figuras 15	42
Figuras 16	43

Figuras 17	44
Figuras 18	44
Figuras 19	45
Figuras 20	46
Figuras 21	47
Figuras 22	47

RESUMEN

El propósito del presente trabajo fue de analizar la gestión financiera y cuál es el impacto que esta tiene en la toma de decisiones de las pequeñas empresas hoteleras del cantón Manta. Por lo tanto, el desarrollo del trabajo fue realizado a través de la investigación de bibliografías que están basada en el marco teórico necesario para poder reconocer la importancia de cada una de las variables de la investigación, mediante la investigación descriptiva, documental y de campo, además del uso de métodos cualitativos y cuantitativos que permiten darle un enfoque más amplio y comprensión a la investigación. Además de la utilización de instrumentos como la encuesta que permitieron obtener información de las pequeñas empresas tomadas como muestra por conveniencia, con el fin de analizar sus resultados y dar paso a una propuesta que permitirá mejorar la rentabilidad, el fortalecimiento en la toma de decisiones y manejar de manera eficiente los recursos para las pequeñas empresas hoteleras de Manta.

Palabras clave: Gestión Financiera, toma decisiones, empresas hoteleras.

ABSTRACT

The purpose of this work was to analyze financial management and what is impact it has on the decision-making of small hotel companies in the canton of Manta. Therefore, the development of the work was carried out through the research of bibliographies that are based on the necessary theoretical framework to be able to recognize the importance of each of the variables of the research, through descriptive, documentary and field research, in addition to the use of qualitative and quantitative methods that allow to give a broader focus and understanding to the research. In addition to the use of instruments such as the survey that allowed obtaining information from small companies taken as a sample for convenience, in order to analyze their results and give way to a proposal that will improve profitability, strengthen decision-making and efficiently manage resources for small hotel companies in Manta.

INTRODUCCIÓN

La gestión financiera se presenta con el conjunto de procesos que mediante este las organizaciones pueden administrar de manera eficiente los recursos, con el objetivo de garantizar rentabilidad, estabilidad y crecimiento sostenible. En las pequeñas empresa hoteleros, esta, es necesario porque permite generar la información precisa para realizar la toma de decisiones, ya sea en área de inversión, financiamiento, control de costos o manejos de flujo de efectivo.

A nivel mundial, las pequeñas empresas representan un alto porcentaje dentro de la economía local, principalmente en sectores turísticos como en este caso el hotelero. En donde sus herramientas de gestión financiera se convierten en elementos clave para evaluar su rendimiento, minimizar riesgos y hacer proyección futuras. Sin embargo, muchas de estas empresas operan con limitaciones dentro de su planificación financiera, por lo tanto, la toma de decisiones es basadas en percepciones y no en análisis basados en indicadores financieros, lo que permite que estas empresas tengan sostenibilidad en el tiempo.

En América Latina, las pymes son de gran importancia porque representa un gran proporción del total de las empresas y generan altos niveles de ingreso que ayuda significativamente al empleo y tienen una participación relevante el Producto Interno Bruto.

En el Ecuador, de acuerdo con los datos del INEC, la pymes constituyen gran parte de la unidades productivas, que aporta de forma significativa al PIB del país.

En Manta, donde existe mucho turismo, este es uno de los más grandes ingresos económicos, por ende, las empresas hoteleras son parte de ese sector turístico, pero presentan algunas debilidades como es la de carecer de cultura financiera sólidas, esto dificulta la correcta interpretación de la información económica y la implementación de acciones eficientes, todos estos inconvenientes provocan que exista una débil planificación financiera y falta de análisis previo a la toma de decisiones, afectando directamente a la rentabilidad y estabilidad las empresas hoteleras.

Por esta razón, se origina la siguiente problemática:

¿Cuál es el impacto de la gestión financiera en la toma de decisiones de las pequeñas empresas hoteleras del cantón Manta?

Analizar el impacto de la gestión financiera en la toma de decisiones de las pequeñas empresas hoteleras del cantón Manta, a través de la aplicación de herramientas financieras, que permiten dar un diagnóstico actual de estas organizaciones que son parte del objeto de estudio, y además proponer un modelo que permita fortalecer la toma de decisiones y mejorar el desempeño empresarial.

Por lo tanto, la presente investigación se enfoca en estudiar cual es la relación que tiene la gestión financiera y la toma de decisiones, mediante el estudio de variables que sustentas al marco teórico del trabajo. Para ello, se aplicarán los método cualitativos y cuantitativos, apoyado del instrumentos de recolección de información como la encuesta, dirigida a los gerentes, contadores y asistentes contables, siendo agentes importantes en el proceso de la toma de decisiones de las pequeñas empresas hoteleras.

A través de un muestreo por conveniencia, se seleccionaron cinco hoteles del cantón Manta, basándose en el catastro proporcionado por el Ministerio de Turismo. Estos hoteles, cumplen con los criterios establecidos con relación al tamaño e ingresos, lo que permitirá obtener información relevante para el análisis.

En función al análisis de estos hoteles, se diseña un modelo de gestión financiera que se ajusta a las necesidades de este tipo de empresas, el cual está enfocado en la proyección estacional con análisis de sensibilidad, control financiero por medio un tablero y políticas de control y renegociación de los contratos fijos utilizando indicadores financieros clave. Este modelo presenta directrices para utilizar herramientas de análisis y procedimientos que se adapten a la pequeñas empresas. De esta manera se persigue que las empresas tengas una estructura financiera funcional, que contribuya a la sostenibilidad y mejoramiento en el desempeño económico dentro del entorno competitivo del sector.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación teórica

El marco teórico aborda conceptos fundamentales relacionados con la gestión financiera en las pequeñas empresas hoteleras, enfocándose en cómo esta influye en la toma de decisiones y en la rentabilidad del negocio. Se indicarán la variables independiente y dependiente del tema en cuestión. Además, se revisarán teorías y antecedentes sobre la eficiencia de la gestión financiera y su impacto en la sostenibilidad económica de los establecimientos hoteleros.

1.1.1. Variable Independiente: Gestión Financiera

Al gestionar eficazmente los recursos financieros, se busca optimizar el rendimiento organizacional y facilitar decisiones que impacten positivamente en la estabilidad y crecimiento de la entidad. Es por esto por lo que Quispe et al., (2020), menciona que la gestión financiera es la función clave dentro de cualquier organización, porque permite la planificación, organización, dirección, control y coordinación de los recursos económicos con el propósito de maximizar los beneficios y además que la gestión financiera es la que hace realidad a la visión y misión en operaciones monetarias. Por ende, se puede decir que un manejo adecuado sobre la gestión financiera no sólo mejora en la toma de decisiones, sino también que permite abrir puertas a nuevas oportunidades de inversión, fortaleciendo así la sostenibilidad y efectividad de la entidad a largo plazo.

Sin embargo, el objetivo de la gestión financiera es garantizar que las empresas puedan operar de manera eficiente y efectiva, promoviendo un enfoque técnico, humano y transparente dentro de la tarea para asignar los recursos financieros. Esto ocasiona que las organizaciones según menciona Tavera (2022), deben ser capaces de tomar decisiones informadas que mejoren el uso de sus recursos asegurando así su crecimiento y constancia. Esto quiere decir que un manejo financiero, bien estructura no solo beneficia a la empresa en el sentido de rentabilidad, sino también fomenta la confianza entre el personal, creando un ambiente de trabajo colaborativo y productivo

También es importante la gestión financiera dentro de las organizaciones, porque permiten la asignación estratégica de los recursos financieros con el fin de poder alcanzar los objetivos y maximizar el valor de la entidad. Esta disciplina se enfoca en la adquisición, inversión y administración de los activos, guiadas por la toma de decisiones que permiten cumplir las metas financieras a largo plazo, identificando las fortalezas y debilidades de la dentro de estas, y definiendo la capacidad que tiene la empresa, los recursos necesarios para lograr sus objetivos (González, 2021). Es decir que esta gestión se convierte en aspiraciones estratégicas de la organización en operaciones concretas y sostenibles en términos monetarios.

La gestión financiera según presenta las siguientes características esenciales que contribuyen a su eficacia en las empresas:

Se constituye como un elemento clave en la administración eficaz en cualquier empresa. Por ende, una de las características que esta posee según el Zumba (2023) es que debe tener la capacidad para identificar y gestionar de manera adecuada las necesidades y disponibilidad de los recursos económicos. Es decir, que la gestión financiera desempeña un papel importante para facilitar la identificación y manejo de las necesidades y la disponibilidad de sus recursos económicos, donde se puede asegurar una administración equilibrada y eficiente.

Se puede indicar que también esta gestión es esencial para el desarrollo y sostenibilidad de cualquier empresa, porque se encarga de planificar, organizar y controlar los recursos económicos. Por lo tanto, otra de las característica importante en la gestión financiera es la obtención del financiamiento de la forma más ventajosa posible, en donde se considere los costos, plazos y otras condiciones (Zumba et al., 2023). Es decir, este aspecto mencionado de la gestión financiera da a conocer que no solo permite a las organizaciones acceder a los recursos necesarios para su operación y crecimiento, sino también para que se puedan de alguna forma minimizar los riesgos financieros y maximizar las oportunidades de inversión.

Otro de los aspectos relevantes en este tema es la utilización de los recursos financieros, incluyendo excedentes de efectivo. Por lo que permite lograr según Zumba, et al., (2023), Tiuna estructura financiera equilibrada y niveles de eficiencia y rentabilidad. Es decir, esta característica permite no solo poder mantener un flujo saludable, sino también reinvertir en oportunidad que generen un valor a largo plazo.

Dentro de la herramientas de la gestión financiera según el mismo autor antes mencionado tenemos las siguientes:

- El análisis horizontal se utiliza para evaluar las tendencias de una cuenta a lo largo de varios años y puede identificar puntos clave.
- Análisis Vertical se usa para revelar la estructura interna de la empresa, y es de utilidad en la realización de proyectos como base de comparación en términos financieros.
- Ratios financieros permiten relacionar a los elementos de la información financiera de una empresa para poder realizar una evaluación financiera.

Es decir, mediante las herramientas mencionadas la gestión financiera se dedica a realizar análisis, decisiones y acciones relacionada a los recursos financieros que necesitan en el desarrollo de las actividades en la empresa, proporcionando un diagnóstico integral de la posición de esta, profundizando aspectos específicos y comparativos que respaldan la toma de decisiones informadas.

De la misma manera, la gestión financiera se lleva a cabo por principios importantes, porque garantizan la correcta administración y el uso eficiente de los recursos económicos de la organización. Estos principios son considerados guías para poder planificar, ejecutar y controlar las actividades financieras en las empresas, asegurando la sostenibilidad y el alcance de los objetivos estratégicos mientras se optimiza la rentabilidad y se reducen los riesgos. Ruiz (2023) proporciona 6 principios de la gestión financiera.

Tabla 1

Principios de la gestión financiera.

Decisiones Informadas	Cada paso financiero es la clave del éxito de cualquier organización, por lo que cada decisión que se tome en diversas áreas e inversiones debe basarse en análisis o datos de investigaciones previas.
Establecer límites de recursos	La principal tarea de la gestión financiera es optimizar los recursos, por lo que su responsabilidad es comprobar si se respetan los

	límites de costes, gastos e inversiones. También se establecen plazos para completar estas tareas.
Relación positiva costo-beneficio	Otro aspecto que debe velar por la gestión financiera de contratos e inversiones que promuevan relaciones costo-beneficio. Donde el objetivo es maximizar las ganancias de su empresa y minimizar el riesgo de pérdidas.
Evaluar viabilidad de proyectos	El alcance del proyecto de revisión de la gestión financiera permite calcular los costes totales, identificar riesgos existentes, realizar análisis FODA y examinar la rentabilidad para determinar la viabilidad económica.
Financiación Justificada	En la gestión financiera existen dos tipos de razones que permiten aumentar el capital como cubrir deudas acumuladas o financiar nuevos objetivos. En este caso la adecuada gestión financiera permite a la empresa para evaluar su capacidad para autofinanciarse, acceder a financiamiento o considerar alternativas como las ventas de acciones, lo que garantiza la sostenibilidad y el crecimiento estratégico de la organización.
Crear fondo de emergencia	La oferta y demanda del mercado cambian rápidamente y no se pueden predecir con certeza. Por lo tanto, este principio que sirve para hacer frente a imprevistos y retrasos que puedan producirse en el mercado o por motivos externos.

Nota: Principios de la gestión Financiera **Elaboración:** propia

Además, los tipos de gestión financiera representan enfoques claves, para administrar los recursos económicos de una organización de forma eficiente y estratégica. Cada tipo aborda un aspecto específico, que ayuda a optimizar el uso del capital, garantizando la sostenibilidad y promoviendo el crecimiento económico. Según García, (2021), tipos de gestión financiera son:

- Gestión operativa es la responsable de la gestión diaria de los recursos financieros de la empresa. Su objetivo es siempre tener capital suficiente para cubrir todos los gastos y mantener reservas disponibles (Molina, et al. 2021). MOII Lo que permite mantener la estabilidad funcional y la sostenibilidad operativa de cualquier entidad mediante la coordinación y optimización de las sus actividades.
- Gestión del ciclo de ingresos se refiere a la venta de productos y servicios que generan ingresos que hay que gestionar y administrar correctamente para garantiza ella continuidad y crecimiento de la entidad. Es por aquello que Lara y Pérez (2020), mencionan que la finalidad de esta gestión es ser guía para el control y supervisión de las actividades, de modo que se cuantifiquen y califiquen los resultados de las operaciones, involucrando procesos con lineamientos de objetivos estratégicos. Este tipo de gestión es clave para poder garantizar la continuidad y el crecimiento de una organización, mantenimiento el control financiero, evitando desperdicios de recursos y alcanzando sus objetivos financieros.
- Gestión Estratégica es aquella responsable de la toma de decisiones financiera a largo plazo, la cual permitirá la maximización del valor de la empresa. Gallardo (2021), señala que este tipo de gestión es un elemento clave para definir la misión y objetivos de la organización, que conlleva a la creación de beneficios no financieros y financieros. Es decir, permite maximizar el valor de empresa, de tal modo que asegura ventajas competitivas al alienar decisiones a largo plazo.
- Gestión financiera de Proyectos se centra en la planificación y control de los aspectos financieros de proyectos específicos. Según Párraga et al., (2021) consiste en planificar, organizar, controlar y monitorear los recursos financieros destinados a un proyecto determinado. Es decir que esta gestión permite que los proyectos de una organización se completen dentro del presupuesto y contribuyan al éxito financiero de la empresa.
- Gestión Presupuestaria no solo contribuye a mejor administración del dinero efectivo, sino también permite controlar sus resultados financieros. Por lo tanto, Señalín (2020) indica que utiliza las estrategia adecuadas para la búsqueda de la obtención de los objetivos planeados por la alta gerencia. En concordancia a aquello se puede mencionar que esta gestión permite optimizar la administración

de los recursos y poder garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y gracias al uso de estrategias adecuadas se refuerzan la toma de decisiones.

Figuras 1

Tipos de gestión financiera



Fuente: Elaboración propia.

1.1.2. Variable dependiente: Toma de decisiones

La toma de decisiones se entiende como un proceso esencial dentro de las organizaciones, donde se maneja información importante para seleccionar la mejor acción, esto en función a los objetivos y estrategias establecidas. Este proceso no solo

resuelve problemas, sino aprovecha las oportunidades o mitiga los riesgos de manera efectiva (Cruz, 2021). Es decir, la toma de decisiones implica identificar alternativas viables, que deben ser evaluadas según su impacto, eligiendo aquella que maximice los beneficios esperados, siendo esta una herramienta que genera en las organizaciones avanzar con confianza hacia el cumplimiento de las metas, afrontando desafíos y optimizando resultados.

De este modo, es de gran importancia la toma de decisiones empresariales, porque permite recuperar la economía de una pequeña o mediana empresa del sector hotelero de Manta. Por lo tanto, Altamirano et al. (2020), sostienen que la toma de decisiones debe utilizar un sistema de información gerencial apropiada, que pueda combinar los diferentes subsistemas, donde la información está clasificada y donde cada subsistema será transparente. Además de proporcionar a los directores y a la gerencia de la entidad los elementos necesarios que a través de muchos procesos para tomar decisiones con mayor precisión y eficiente, contribuyendo al desarrollo de la entidad y entorno de negocios.

Siendo la toma de decisiones pilar fundamental para la sostenibilidad y éxito de cual empresa. Altamirano et al. (2020), menciona que el proceso de la toma de decisiones gerenciales a nivel de toda la empresa se convierte en una demostración de las exigencias de la alta gerencia para evitar la incertidumbre que genera el difícil acto de decidir, y que este contiene seis etapas: identificar, diagnosticar, generar alternativas, selección de la mejor alternativa, implementación de decisión y la evaluación de resultado. Es decir, estas etapas son estructuradas que permiten una aproximación analítica para enfrentar los desafíos que surgen en la gestión empresarial.

Hay que mencionar, además, que Fonseca y Cornelio (2022), indican que toda decisión involucra la exigencia de lograr un equilibrio entre mirar las experiencias del pasado y el presente, a partir de ello lograr los objetivos del futuro. Por otro lado, los Canós et al. (s, f), aportan al conocimiento a través de cinco fases en el proceso de la toma de decisiones como es la productividad, competitividad y sustentabilidad como factores de impulso a nivel gerencial de inteligencia, diseño, selección, implantación y revisión, se puede alcanzar una eficiente toma de decisiones a nivel gerencial en toda la empresa. Es decir que el proceso de toma de decisiones gerenciales es fundamental para garantizar la eficiencia y sostenibilidad de una empresa, y además busca reducir la incertidumbre y equilibrar los aprendizajes del pasado con proyecciones del futuro.

Las empresas son entidades que están organizadas según su actividad económica que puede enfocarse en la producción, los servicios o el comercio. Calderón et al (2021) menciona que independientemente del tipo de la empresa, todas necesitan tomar decisiones clave que afectarán su situación financiera y capacidad de mantenerse en el mercado. Es decir, estas decisiones se fundamentan en datos extraídos de los estados financieros, elaborados a partir de la información generada y brindada de los diferentes departamentos de la organización.

En concordancia con lo anterior el mismo autor también indica que el proceso contable establece una serie de etapas para que se puedan elaborar los estados financieros, los cuales sirven de insumo para tomar decisiones de manera acertada, como son el estado de resultados, el estado de situación o balance general, el estado de flujo de efectivo y el estado de cambios en el Patrimonio, siendo estos, llevados por expertos en el área, de forma que esos informes financieros sean confiables, objetivos, razonables, representativos y de acuerdo a la realidad económica.

Todo esto, permitirá a la gerencia y accionistas de las compañías a poder tomar decisiones apropiadas para la gestión empresarial y así ubicar en la cúspide del éxito a la organización. Es también necesario que estos estados financieros se apliquen razones o índices financieros que permitan evaluar y además interpretar elementos para poder realizar proyecciones y establecer comparaciones de varios ejercicios económicos.

Por aquello, Calderón (2021), indica que las razones financieras que intervienen en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa es la razón de liquidez, la razón de endeudamiento, la razón de rentabilidad y de actividad. Es decir, se puede mencionar que para toda organización los estados financieros son una herramienta estratégica que permite tomar decisiones basadas en información confiable, ofreciendo confianza y seguridad a los colaboradores permitiendo escoger las mejores alternativas que van en pro al éxito empresarial.

Chiriguayo (2020), menciona que existen algunos tipos de toma de decisiones dentro de una entidad que son aplicadas según los niveles de directivos, entre estos tenemos:

Toma de decisiones estratégicas permiten establecer metas y dirección en toda la empresa, se determinan por los altos directivos.

Toma de decisiones tácticas son requeridas para asignar de manera correcta los recursos disponibles de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y

tomar la mejor decisión que favorezca a la empresa, están determinadas por directivos intermedios.

Toma de decisiones operativas tratan acerca de cómo se dirigen las operaciones diseñadas para cumplir con las decisiones tácticas y son determinadas por niveles inferiores de la empresa.

De acuerdo, a lo mencionado, las decisiones definen los objetivos y la dirección general de la empresa, las tácticas traducen las metas en planes y permiten asignar recursos, y las operativas se enfocan en la ejecución diaria. La coordinación entre estos niveles permite que se optimicen recursos y se mejore la eficiencia organizacional, fortaleciendo la capacidad de los pequeños hoteles de Manta para la toma de decisiones acertadas.

1.2. Antecedentes Investigativos

En un primer antecedente de investigación Ruano (2022), de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, en su tesis “Gestión financiera y toma de decisiones en el sector hotelero”, se analizaron cómo los indicadores financieros, especialmente los de liquidez, son esenciales para evaluar el desempeño económico de las empresas hoteleras y tomar decisiones que mejoren su solvencia. Este estudio se centró en la relación entre la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas, indicando cómo una acertada interpretación de los indicadores impacta directamente en la estabilidad económica del sector. Por ende, se utilizó una metodología descriptiva y analítica, con un enfoque en la evaluación de los indicadores financieros especialmente los de liquidez, con el fin de medir el desempeño económico de los hoteles.

Este estudio permitió sustentar la necesidad de poder implementar herramientas de gestión financiera que contribuyan a las pequeñas empresas hoteleras de Manta a tomar decisiones fundamentadas. Asimismo, se validó el uso de indicadores financieros como elementos esenciales para poder medir el impacto de estas decisiones, tanto en su rentabilidad como en la estabilidad económica.

En un segundo antecedente de investigación, Palma (2020), de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en su tesis “Gestión financiera de las pymes turísticas de la ciudad de Manta para el estudio del año 2018”, se centra en la situación financiera de las pymes turísticas de Manta y cómo la gestión financiera puede mejorar los procesos internos y la sostenibilidad de estos negocios. Por lo tanto, este estudio comparte

características similares con los pequeños hoteles de Manta porque se analizó como una adecuada administración financiera puede mejorar a estabilidad económica y la toma de decisiones empresariales. Además, aplicó una metodología descriptiva y exploratoria, basada en el análisis financiero de este tipo de empresas turísticas de Manta, en el que se evaluó como una adecuada administración financiera, medida a través de indicadores claves, puede optimizar los procesos internos y mejorar la estabilidad económica de estas empresas.

Este estudio ofreció un análisis sobre la gestión financiera en la PYMES turísticas de Manta, en el que destaca como se realiza una adecuada administración financiera y como esta puede mejorar la estabilidad económica empresarial, respaldando también la importancia que tiene una gestión eficiente para optimizar los procesos internos y fortalecer la toma de decisiones, siendo estos elementos claves.

En un tercer antecedente de investigación, Cajas (2019), de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, dentro de su tesis “Modelo de gestión contable y financiera en el sector hotelero”, proporcionó un enfoque práctico para mejorar la rentabilidad en el sector hotelero mediante una adecuada administración contable y financiera. Por lo que otorga relación con la tesis, porque ambos trabajos requieren la investigación de cómo la administración financiera afecta la rentabilidad y sostenibilidad del sector hotelero. Además, se desarrolló un modelo práctico de gestión contable y financiera mediante una metodología aplicada y descriptiva. Este modelo se diseñó para analizar y mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del sector hotelero, utilizando herramientas financieras.

Este estudio aportó a la investigación proporcionando un modelo práctico de gestión contable y financiera que se enfoca en empresas hoteleras, o que refuerza a el análisis de la adecuada administración financiera para mejora rentabilidad en este sector. Además, brinda herramientas que se pueden adaptar para evaluar y optimizar la gestión contable y financiera de los hoteles.

En un cuarto antecedente de investigación Rivadeneira (2019), de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, en su tesis “Diseño de modelo de gestión financiera en el hotel los Cofanes para recuperar la inversión de la ciudad de Puyo”, tiene relación directa con el proyecto de investigación, porque tiene un modelo de gestión financiera

que sirve de soporte para la toma de decisiones en el sector hotelero. La metodología aplicada combina el enfoque integral con el total, utilizando herramientas como análisis financiero y estrategias para optimizar y proponer soluciones prácticas que buscan mejorar la eficiencia sobre la utilización de los recursos.

Esta tesis aportó al proyecto como una guía para desarrollar un modelo de gestión financiera adaptable a pequeños hoteles en Manta. Los conceptos y estrategias diseñados en este estudio pudieron servir como base para estructurar propuestas específicas, especialmente relacionada con la mejora de procesos financieros y su relación con decisiones operativas claves el cómo financiamiento.

En un quinto antecedente de investigación, Tipán y Abril (2024), de la Universidad Ecotec, en su revista científica “Modelo de gestión financiera para la toma de decisiones en microempresas de Ambato y Tungurahua”, propuso un modelo de gestión financiera como herramienta adecuada para la toma de decisiones en microempresas de la región de Ambato- Tungurahua. La metodología empleada es teórica y descriptiva, en la que detalla los aspectos relaciones con la gestión financiera y presentando un modelo estructura en cinco etapas: diagnostico, planificación, control, evaluación y delimitación. Este enfoque busca contribuir a la rentabilidad y solvencia empresarial

Por lo tanto, el aporte que brinda a la investigación actual es de desarrollar una propuesta de modelo de gestión financiera estructurado, que puede servir de referencia para desarrollar un enfoque adaptado a las pequeñas empresas hotelera en Manta. Las etapas de este modelo pueden ser aplicadas para mejorar la eficiencia financiera y a toma de decisiones del sector hotelero de Manta, enfocándose en aspectos clave como el diagnostico financiero, la planificación estratégica y el control de recursos.

1.3. Base legal

La Ley de Compañías, según lo establece el artículo 1, se encarga de establecer reglas para la constitución, su funcionamiento y la disolución de las operaciones de sociedades mercantiles del Ecuador, es decir de las entidades que realizan actividades económicas. En este marco legal, como ley busca fomentar la sostenibilidad económica mediante la adecuada gestión contable y tributaria, asegurando que las empresas puedan

cumplir sus responsabilidades fiscales y laborales (Superintendencia de compañías, 2024).

El Código Orgánico Monetario y Financiero, en su artículo 36 promueve la inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresa (MIPYMES), incluyendo las del sector hotelero, se establecen lineamientos que obligan a las instituciones financieras a facilitar productos crediticios adaptados a sus necesidades (Superintendencia de bancos). Así mismo, el Código Orgánico y Financiero busca garantizar condiciones justas para el acceso a financiamientos, brindando herramientas legales a las pequeñas empresas hoteleras para capitalizarse y mejorar su infraestructura o servicios, favoreciendo su competitividad en el mercado turístico.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1 Metodología

2.1.1 *Modalidad de la investigación*

2.1.1.1 *Método Cualitativo*

Este método implica una exploración profunda del investigador en un contexto, del cual requiere observar, interactuar y recoger información mediante fuentes primarias y secundarias. A diferencia del enfoque cuantitativo, cuyo propósito es medir y expresar en cifras, el enfoque cualitativo busca interpretar y analizar de manera detallada las experiencias y relaciones. De este modo, permite al investigador captar detalles significativos y obtener una comprensión más profunda sobre el fenómeno estudiado (Guzmán, 2021).

Este método implicó gran utilidad en la fase inicial del proyecto de investigación para entender de manera profunda como se realiza la gestión de la parte financiera en las pequeñas empresas hoteleras del cantón Manta y cómo influye en la toma de decisiones, facilitando la elaboración de propuestas que se ajustan a las necesidades del sector hotelero de Manta.

2.1.1.2 *Método Cuantitativo*

Este método se enfoca en poder recolectar y analiza datos numéricos sobre variables específicas, permitiendo a quien investiga medir y establecer relaciones entre estas variables de manera objetiva. Por lo tanto, al utilizar este enfoque, quien investiga busca determinar la fuerza de correlación entre los elementos estudiados, y luego sacar conclusiones sobre una población más amplia a partir de una muestra representativa (Mollo, 2023).

Este método me permite evaluar el nivel de gestión financiera aplicado en las empresas del sector, utilizando datos cuantitativos que facilitan la formulación de conclusiones precisas.

2.1.1.3 *Método mixto*

El método mixto permite estudiar un fenómeno de manera completa, porque se combinan las fortalezas del enfoque cualitativo y cuantitativo. Por lo tanto, Molano y

Cárdenas (2021) mencionan que, la investigación de la actualidad necesita un trabajo multidisciplinario, y que se debe reforzar con la necesidad de usar diseños multimodales. Es decir, permite integrar información numérica y descriptiva, ofreciendo un análisis más amplio y preciso del objeto de estudio.

Este método se utilizó en esta investigación porque permite combinar datos cualitativos y cuantitativos, facilitado analizar las cifras como percepciones de los gerentes, contadores y asistentes contables, que ayudan a obtener conclusiones más fundamentadas.

2.1.2 Tipos de investigación

2.1.2.1 Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación se enfoca en observar y detallar las características de un fenómeno o población, por lo que su propósito es organizar y presentar datos de forma clara y comprensible, permitiendo al investigador analizar sus cualidades y contextos específicos. Por lo tanto, la investigación descriptiva resulta útil como punto de partida para otras investigaciones más profundas, porque proporciona una base detallada del fenómeno estudiado (Támara, 2022).

La investigación descriptiva permitió la caracterización detallada y comparativa de la Gestión financiera y su impacto en la toma de decisiones de las pequeñas empresas del sector hotelero de Manta.

2.1.2.2 Investigación Documental – Teórica

Esta investigación se basa en recolectar, analizar y organizar información que ya existe en documentos como libros, artículos e informes. Por lo que se realiza principalmente en archivos o en centros de información, donde el investigador busca y procesa datos que otros han recopilado previamente. Por ende, su objetivo es sintetizar y presentar la información de forma ordenada y coherente, que permite comprender a fondo un tema sin generar nuevos datos (Reyes y Carmona, 2020).

La investigación documental ayuda a la gestión financiera y su impacto en la toma de decisiones de las pequeñas empresas. Por lo tanto, centró en recopilar y analizar información de fuentes en artículos, documentos y libros de manera coherente lo que permitió la comprensión total de la investigación.

2.1.2.3 Investigación de Campo

Se entiende como un método que permite al investigador recopilar directamente en el lugar donde ocurren los hechos, observando y obteniendo información de los participantes y del contexto. Aunque esta técnica ofrece una visión profunda, también puede ser un desafío debido a la gran cantidad de información que se debe analizar tanto cuantitativa como cualitativamente. Por ellos es importante contar con un marco teórico que guíe la recolección y análisis de los datos Ríos, et al. (2023).

En este estudio, la investigación de campo permitió recopilar información directamente del lugar que fue objeto de estudio, lo que facilitó la comprensión más clara de la realidad del sector hotelero de Manta y de los problemas que estas organizaciones en su gestión.

2.2 Población y Muestra

2.2.1 Población

La población de estudio es el grupo específico de casos que se define y delimita para poder seleccionar una muestra y que cumpla con ciertos criterios establecidos, por lo tanto, es fundamental el identificar esta población desde los objetivos de la investigación, porque permite que los resultados obtenidos de la muestra puedan generalizar al resto de la población. Así mismo, la población se puede definir en términos geográficos, sociales o económicos (Peñailillo et al., 2024).

Para el presente estudio, se tomó como población a las pequeñas empresas del sector hotelero de Manta, mismo que se consideró datos proporcionado por el catastro turístico de alojamientos del Ministerio de Turismo.

2.2.2 Muestra

Se considera muestra a cualquier grupo de elementos que se elige de una población. Se pueden extraer muchas muestras diferentes de la misma población y el objetivo es que esta pueda reflejar las características de toda la población. Para que estos resultados sean válidos y generalizados, es esencial que la muestra sea representativa, es decir, que comparta con las características principales de la población (Fridman, 2023).

2.2.2.1 Tipos de muestras

2.2.2.1.1 Probabilístico

Este muestreo es un método en el que los miembros de una población son seleccionados de forma aleatoria, asegurando que todos tengan la misma oportunidad de ser elegidos para la muestra. Por ende, este enfoque es ideal para las investigaciones, porque aumenta la precisión y representatividad de los resultados. Por su parte, cuando se aplica este método, el investigador garantiza que la muestra refleje de manera justa a toda la población, lo que permite hacer conclusiones más confiables (Sánchez y Olvera, 2024).

2.2.2.1.2 No Probabilístico

Este tipo de muestra se caracteriza porque no permite calcular con exactitud la probabilidad de cada elemento de la población que sea elegido para la muestra. Sin embargo, se pueden aplicar en estudios exploratorios, donde los elementos se seleccionan sin seguir un método aleatorio. Como resultado de lo anterior, sólo se pueden hacer afirmaciones descriptivas sobre los elementos de la muestra sin generalizar al resto de la (De Mayorga, 2024).

2.2.2.1.3 Muestras por conveniencias

Es un método no aleatorio en que se elige una muestra que tenga características similares a la de la población que se desea estudiar, pero sin asegurar que sea totalmente representativa. Por lo que, en este enfoque, el investigador selecciona de manera subjetiva a los participantes, lo que puede generar sesgos y limitaciones de la capacidad de poder generalizar los resultados. Además, se considera práctico, pero no se captura la variabilidad de la población (Hernández, 2021).

En la ejecución del análisis e interpretación de los resultados para determinar los acontecimientos de las variables de estudio, se decide realizar el enfoque en una muestreo por conveniencia.

Tabla 2

Listado de muestra las pequeñas empresas hoteleras del cantón Manta

Nº	Razón social
1	HOTEL MAR AZUL
2	HOTEL LOS ALMENDROS
3	HOTEL AQUAMARINA
4	NAVIO HOTEL

Nota: Información tomada por autor. Tomado de Catastro del sector hotelero de Manta de Ministerio de Turismo.

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

2.3.1 Encuestas

Es una técnica de investigación que consiste en hacer preguntas, ya sea de forma escrita o verbal, a un grupo de personas con el fin de recoger datos que ayuden a entender la realidad de un tema específico. Para obtener resultados más completos, es útil combinar las encuestas con otras técnicas, lo que ayuda a profundizar las opiniones dadas en las respuestas, las cuales se les puede dar seguimiento a los hallazgos inesperados (Oliván, 2021).

Mediante esta técnica se aplicaron encuestas a los hoteles seleccionados del muestreo por conveniencia, dirigidas al gerente general, al contador y al asistente contable de cada uno de los establecimientos.

2.3.2 Observación

Es una herramienta clave en cualquier proceso de investigación, porque permite al investigador reunir una gran cantidad de datos. Por lo que muchos de los conocimientos científicos actuales se han obtenido gracias a esta técnica que es la más utilizada, ha servido como punto de partida. Sin embargo, la forma en que se observa suele estar influenciada por los marcos teóricos que el investigador ha aprendido (Puigsever, et al. 2024)

En este instrumento de recolección de datos, mediante la técnica de observación se visualizó la conducta de los directivos en situaciones relacionadas a la toma de decisiones financieras, además de la observación documental de los estados financieros de las pequeñas empresas hoteleras de Manta. Siendo una fuente primaria y confiable, porque sus estados provienen de la superintendencia de compañías, obteniendo así una información cuantitativa y verificable con estructuras estandarizadas y con periodicidad del ejercicio económico del año 2024.

2.3.3 Revisión Documental

Es la búsqueda detallada de textos y documentos relacionado a un tema determinado. Esta técnica permite recopilar y extraer información sobre una variable desde distintos enfoques, lo que facilita una comprensión profunda. Además, ayuda a fomentar la integración de ideas, la verificación de datos y la crítica constructiva del tema, enriqueciendo así con conocimiento de quien lo realiza (Acosta, 2023).

La revisión documental que se realizó me permitió analizar los documentos financieros de las empresas pequeñas hoteleras, entre las cuales se incluyen los estados de situación financiera, los estados de resultados correspondientes al periodo 2024. Estos documentos fueron importantes para evaluar la situación económica, la liquidez, rentabilidad de los hoteles, proporcionando información que sirve para analizar la gestión financiera en el sector.

2.4 Información del sector

2.4.1 Antecedentes

El sector hotelero se conforma por establecimientos cuyo objetivo principal es realizar actividades turísticas de alojamiento sean estos turísticos o no, a turistas nacionales y extranjeros, que constituyen una base importante para el desarrollo económico y turístico de Manta. Según el Ministerio de Turismo del Ecuador (2020), señala que el alojamiento es una actividad de prestación de servicio que aporta al empleo y la dinamización de otras actividades, como son la gastronomía, transporte y el entretenimiento.

Por lo anterior mencionado se presenta la clasificación de las empresa relacionadas con el sector hotelero acuerdo Reglamento de Código de Producción, Comercio e Inversiones (2019):

Tabla 3

Clasificación de las empresas con relación al sector hotelero según el tamaño

Clasificación	Empleados	Ingresos anuales(USD)
microempresa	1-9	Hasta 100.000
pequeña empresa	10-49	300.001-1 000.000
mediana empresa	50-150	1 000.000-5 000.000
grande empresas	> 150	Más de 5 000.000

Nota: Se detallan los establecimientos que componen el sector hotelero del Ecuador respecto a su tamaño, proporcionado por el Reglamento del Código de Producción, Comercio e Inversiones.

2.4.2 Importancia del sector hotelero en Manta

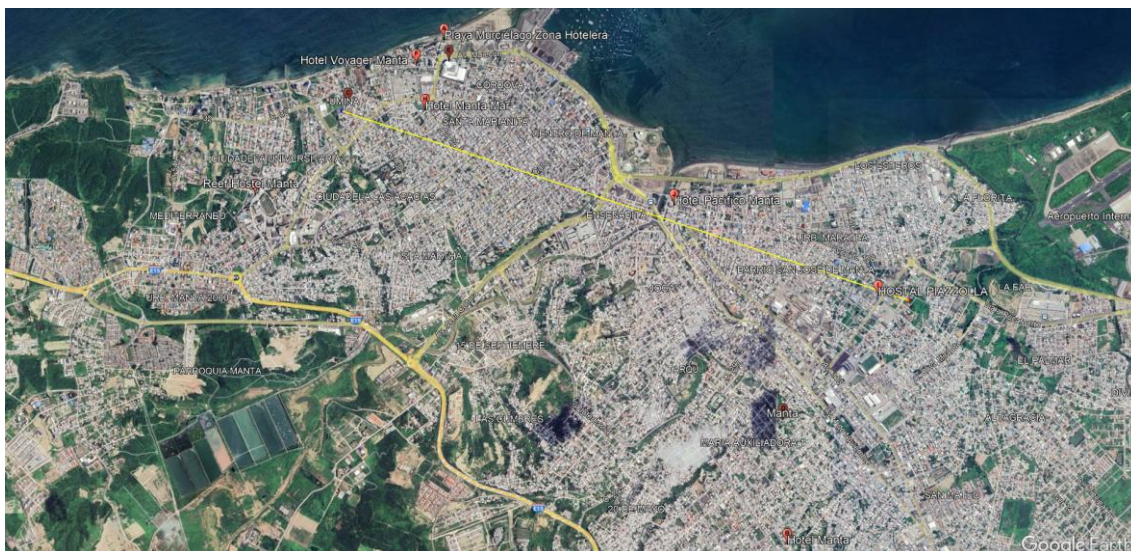
El sector hotelero en la ciudad de Manta representa un gran elemento para el desarrollo económico y turístico del cantón, porque gracias a su ubicación estratégica, frente al mar, se consolida como uno de los principales destinos turísticos del Ecuador, en el que año a año recibe miles de turistas, sean estos nacionales y extranjeros. Por lo tanto, los hoteles independientemente de sus categorías proporcionan alojamientos, generan empleos de manera directa o indirecta, y además fomenta el crecimiento del transporte, gastronomía y los servicios adicionales relacionados al turismo.

Las pequeñas empresas hoteleras, por su parte, contribuyen a la dinamización de la economía local, en la que ofrece algunas alternativas de hospedaje accesibles a la necesidad y satisfacción del cliente. En el medio competente y cambiante, es necesario que mantenga una gestión financiera adecuada para asegurar la sostenibilidad del sector y además de seguir siendo un aporte constante al desarrollo de Manta como destino turístico.

2.4.3 Ubicación Geográfica

A continuación, se presentan los establecimientos que integran el sector hotelero en la ciudad de Manta, perteneciente a la provincia de Manabí.

Figuras 2



Nota: La figura contiene los establecimientos de alojamientos turísticos, ubicados en la ciudad de Manta. Adaptado de Google Earth Pro.

La figura muestra la distribución geográfica de los alojamientos turísticos de Manta, evidenciando su concentración en las zonas de mayor afluencia turística como la zona centro urbanística y el sector costero. Se permite visualizar en la representación gráfica la ubicación estratégica de los hoteles, lo que influye en la demanda de los servicios y en la gestión financiera de los establecimientos.

2.5 Análisis e interpretación de resultados

2.5.1 Resultados de la encuesta efectuada a Gerentes, Contadores y Asistentes contables de las pequeñas empresas hoteleras de Manta

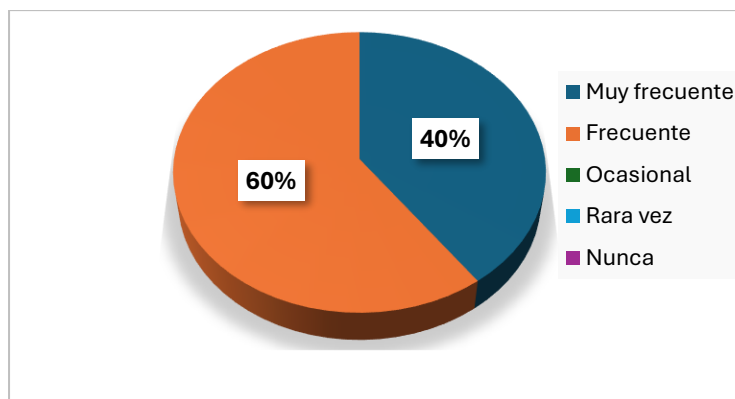
Se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicada a gerentes, contadores y asistentes contables de las pequeñas empresas hoteleras del cantón Manta. La información se recopilada refleja la percepción relacionada a la gestión financiera y su impacto en la toma de decisiones, constituyendo una base fundamental para análisis posteriores.

2.5.1.1 Encuesta para el Gerente General

Pregunta 1. ¿Qué tan habitual es el uso de los reportes financieros para apoyar las decisiones estratégicas?

Figuras 3

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 01



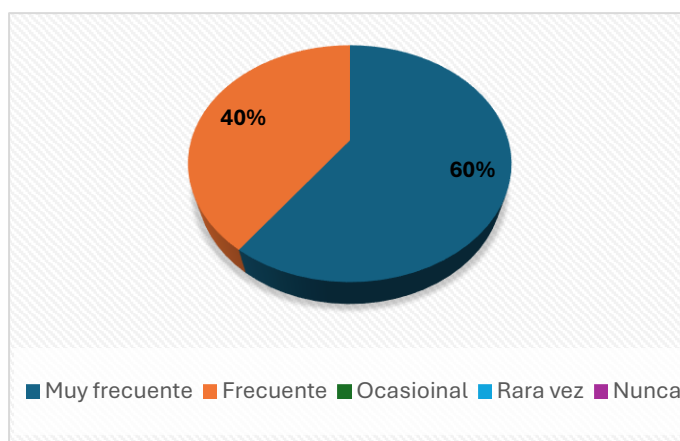
Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los Gerentes en forms.

Interpretación: Con un porcentaje del 60% de los encuestados considera que de manera muy frecuente usan los reportes financieros para apoyar las decisiones estratégicas, mientras que el resto lo realiza de forma frecuente. Por lo tanto, con estos resultados se puede manifestar que los gerentes en su mayoría reconocen la importancia de los reportes financieros como herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas en sus establecimientos hoteleros.

Pregunta 2. ¿Revisa los informes financieros cuando va a aprobar inversiones o gastos significativos?

Figuras 4

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 02



Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los Gerentes en forms.

Interpretación: Los datos revelan que el 60% de los gerentes siempre revisa los informes financieros antes de aprobar inversiones o gastos significativos, mientras que el 40% lo hace frecuentemente. Este comportamiento del 100% de los encuestados demuestra una gestión financiera responsable y prudente, donde las decisiones de inversión se fundamentan en análisis de la información financiera.

Pregunta 3. ¿Qué tan importante es el análisis financiero dentro del proceso de toma de decisiones?

Figuras 5

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 03



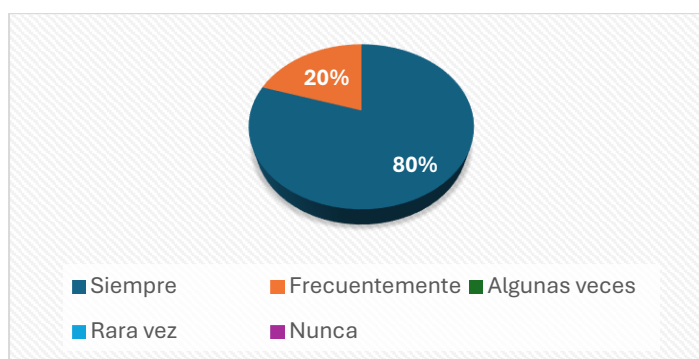
Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los Gerentes en forms.

Interpretación: El 60% de los gerentes considera que el análisis financiero es muy importante dentro del proceso de toma de decisiones, mientras que el 40% lo califica como importante. Estos resultados confirman que el 100% de los encuestados reconoce el valor significativo del análisis financiero como componente esencial en el proceso decisorio.

Pregunta 5. ¿Con qué frecuencia se aplica un plan financiero estructurado en su empresa para alcanzar metas económicas?

Figuras 6

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 04



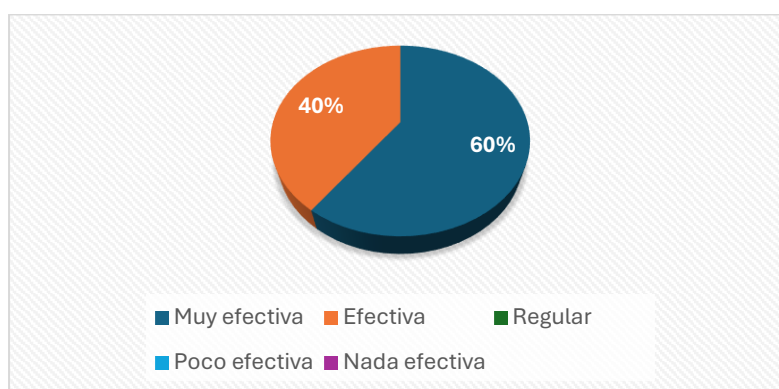
Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los Gerentes en forms.

Interpretación: Los resultados muestran que el 20% de las empresas hoteleras siempre aplica un plan financiero estructurado, el 80% lo hace frecuentemente. Esta distribución indica que, aunque todas las empresas utilizan algún tipo de planificación financiera, existe una oportunidad de mejora en la sistematización y regularidad de esta práctica.

Pregunta 6. ¿Qué tan efectivas considera que son las decisiones financieras que se toman en su empresa?

Figuras 7

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 05



Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los Gerentes en forms.

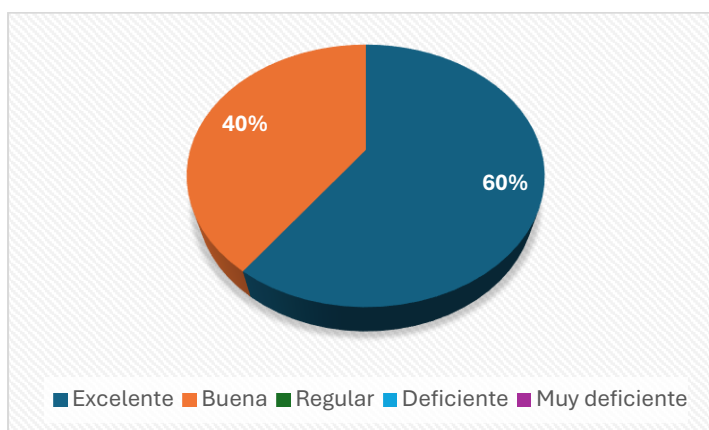
Interpretación: El 40% de los gerentes considera que las decisiones financieras tomadas en su empresa son muy efectivas, mientras que el 60% las califica como efectivas. Esta distribución refleja un alto nivel de confianza de los gerentes en la calidad de sus procesos decisorios financieros. Esto nos indica que los sistemas de gestión

financiera implementados están generando resultados satisfactorios y contribuyendo al logro de los objetivos empresariales.

Pregunta 7. ¿Qué nivel de calidad se percibe en la información financiera que se le proporciona para la toma de decisiones?

Figuras 8

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 06



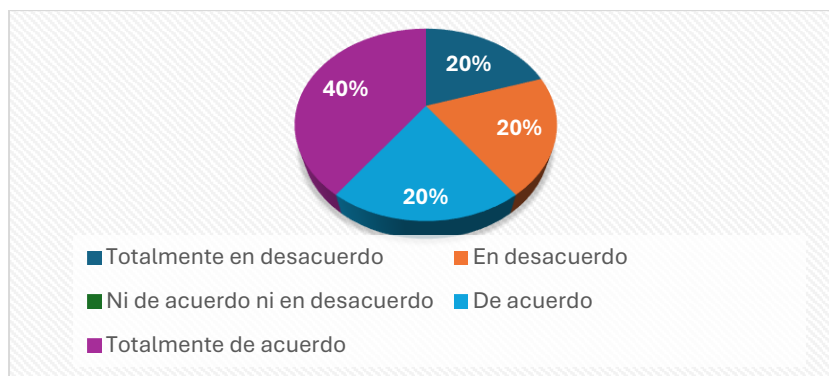
Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los Gerentes en forms.

Interpretación: El 40% de los gerentes distinguen que la calidad de la información financiera es buena, mientras que el 60% la considera excelente. Esta distribución del 100% indica que los sistemas de información financiera están funcionando de forma adecuada y está proporcionando datos confiables para la toma de decisiones.

Pregunta 8. ¿Está de acuerdo en que la gestión financiera influya en el éxito de la empresa?

Figuras 9

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 07



Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los Gerentes en forms.

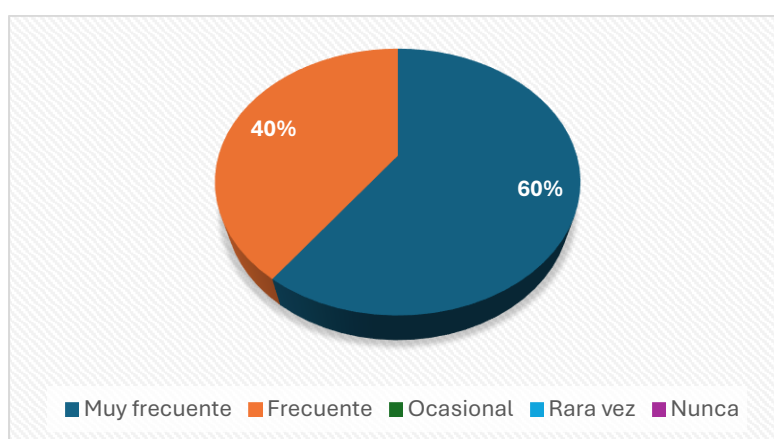
Interpretación: Los resultados son contundentes: el 40% de los gerentes está totalmente de acuerdo en que la gestión financiera influye en el éxito de la empresa. Este resultado confirma el reconocimiento total de la importancia estratégica de la gestión financiera para el éxito empresarial. Esto demuestra que los gerentes hoteleros comprenden claramente la relación directa entre una gestión financiera eficiente y los resultados empresariales positivos.

2.5.1.2 Encuesta para el Contador

Pregunta 1. ¿Cada cuánto tiempo realiza el análisis de rentabilidad del hotel?

Figuras 10

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 01



Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los contadores en forms.

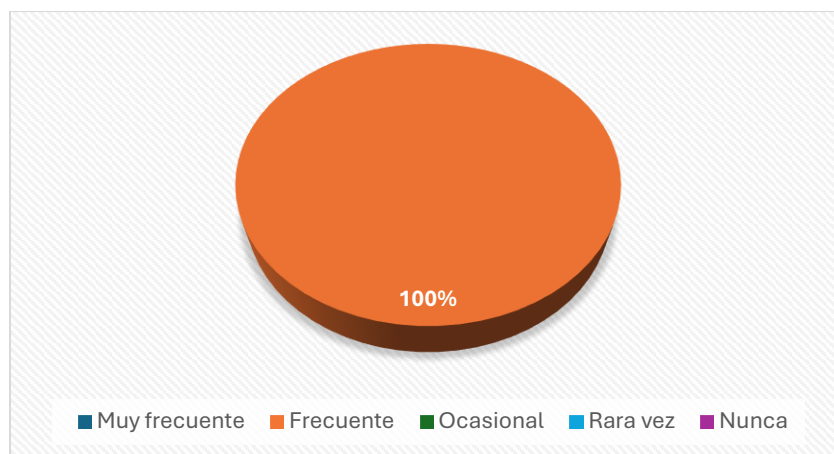
Interpretación: El 60% de los contadores hace análisis de rentabilidad mensualmente, lo que no tenemos conocimiento por medio de la encuesta, es cual profundo es ese análisis, mientras que el 40% lo hace trimestralmente. Esta distribución

indica que se realiza el análisis de rentabilidad con una periodicidad adecuada, lo que permite un monitoreo efectivo del desempeño financiero del hotel

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia se realiza la conciliación de cuentas bancarias?

Figuras 11

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 02



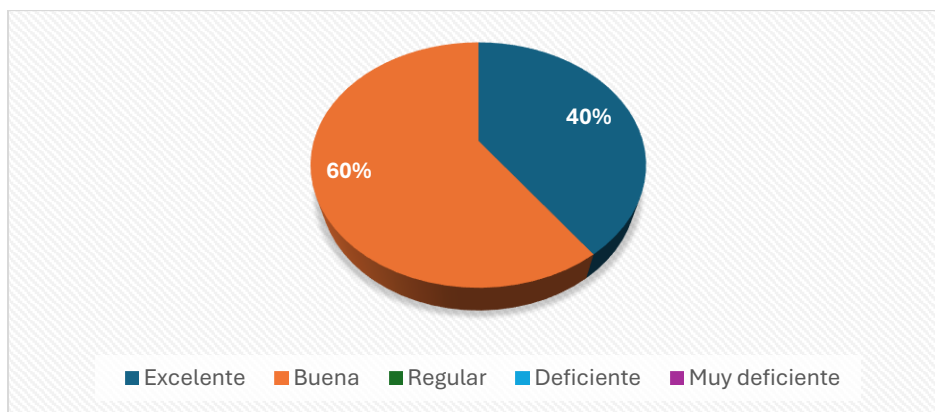
Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los contadores en forms.

Interpretación: Los resultados muestran que el 100% de los contadores realiza conciliaciones bancarias muy frecuentes. Esto evidencia un excelente control interno financiero y cumplimiento de las mejores prácticas contables. Las conciliaciones bancarias mensuales son fundamentales para detectar errores, prevenir fraudes y mantener la exactitud de los registros contables, lo que contribuye significativamente a la confiabilidad de la información financiera.

Pregunta 3. ¿Cómo evalúa el nivel de cumplimiento tributario de su empresa?

Figuras 12

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 03



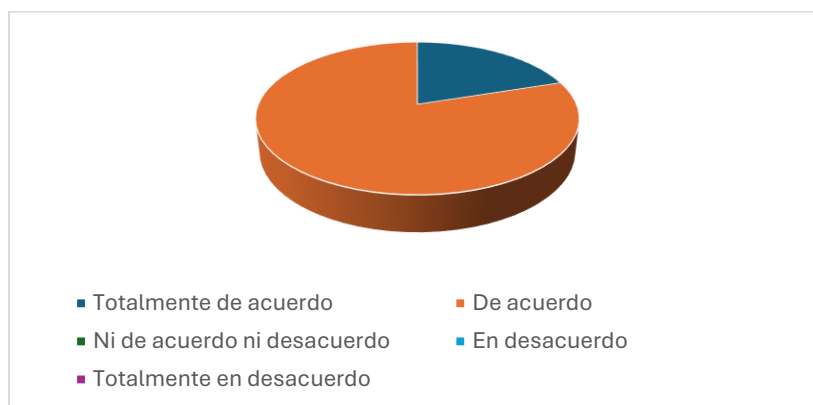
Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los contadores en forms.

Interpretación: El 40% de los contadores evalúa el cumplimiento tributario como bueno, mientras que el 60% lo considera excelente. Esto indica un adecuado manejo de las obligaciones fiscales en las empresas hoteleras encuestadas. Un buen cumplimiento tributario es esencial para evitar sanciones, mantener la reputación empresarial y garantizar la sostenibilidad operativa del negocio.

Pregunta 4. ¿Está de acuerdo que su función impacta a la rentabilidad del negocio?

Figuras 13

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 04



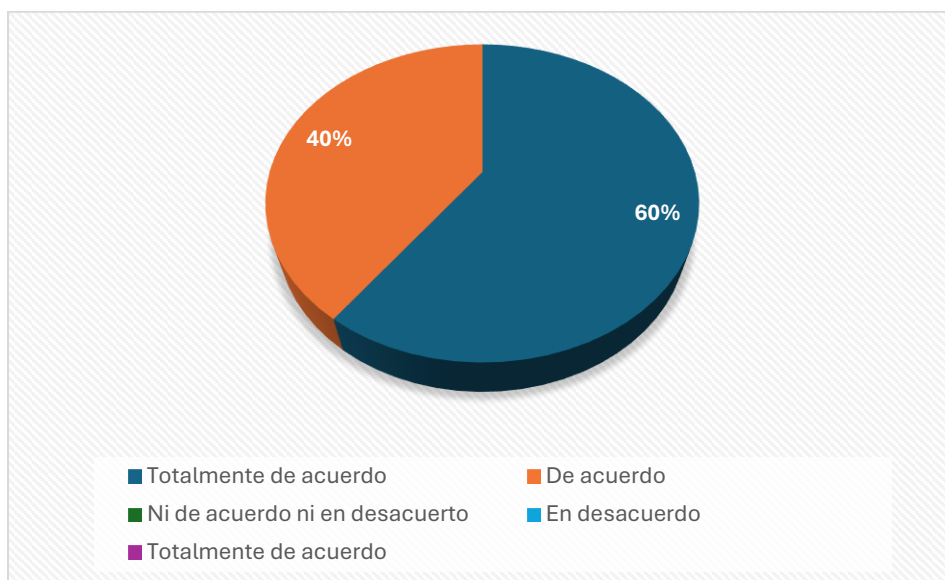
Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los contadores en forms.

Interpretación: El 80% de los contadores está totalmente de acuerdo en que su función impacta directamente en la rentabilidad de la empresa, mientras que el 20% está de acuerdo. Esto demuestra que los contadores tienen plena conciencia del valor estratégico de su trabajo y su contribución directa a los resultados financieros de la empresa.

Pregunta 5. ¿Cree que la gestión financiera es determinante para el éxito de la empresa?

Figuras 14

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 05



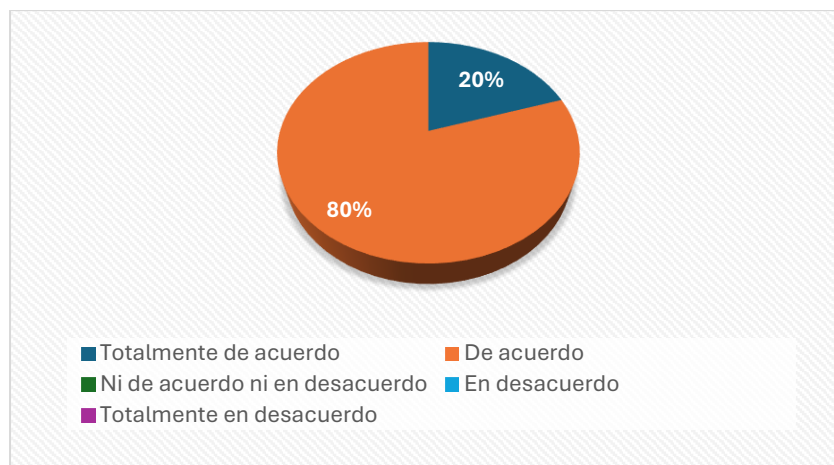
Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los contadores de las pequeñas empresas hoteleros del cantón Manta en forms.

Interpretación: Los resultados son categóricos: el 60% de los contadores está totalmente de acuerdo en que la gestión financiera es determinante para el éxito empresarial, mientras que el 40% está de acuerdo. Esto indica que desde la perspectiva técnico-contable existe pleno reconocimiento del papel crítico que desempeña la gestión financiera en el logro de los objetivos empresariales. Esta percepción respalda la importancia de fortalecer los sistemas de gestión financiera.

Pregunta 6. ¿Considera que la gestión financiera del hotel en el que labora es eficiente y contribuye a la toma de decisiones?

Figuras 15

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 06



Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los Contadores en forms.

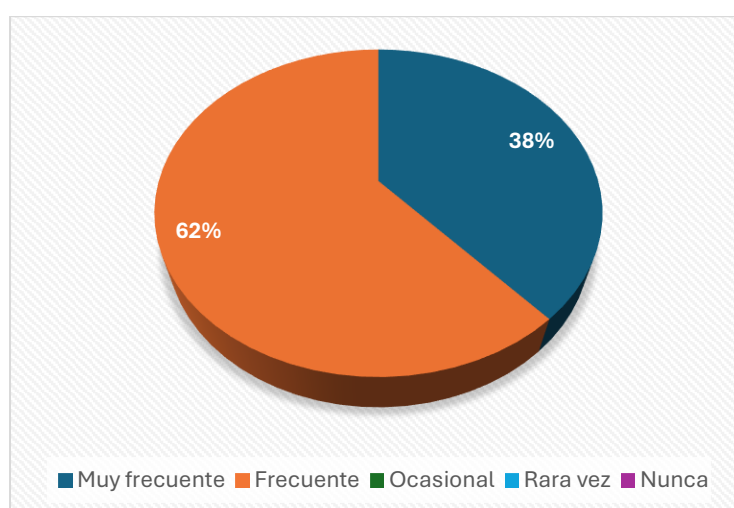
Interpretación: El 80% de los contadores está totalmente de acuerdo que la gestión financiera sea eficiente y pueda contribuir a la toma de decisiones, mientras que el 20% está de acuerdo. Los contadores distinguen que los sistemas de gestión financiera en la actualidad están funcionando de manera adecuada y proporcionando el apoyo necesario para el proceso de decisiones.

2.5.1.3 Encuesta para el Asistente Contable

Pregunta 1. ¿Cada cuánto tiempo realiza los registros de ingresos y egresos en el sistema contable de la empresa en que labora?

Figuras 16

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 01



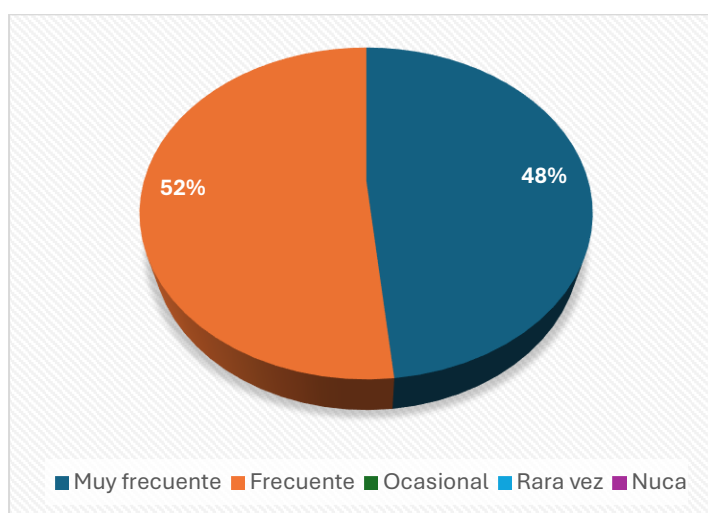
Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los asistentes contables en forms.

Interpretación: El 60% de los asistentes contables realiza registros de ingresos y egresos muy frecuente, mientras que el 20% lo hace frecuente. Esto demuestra un excelente control operativo y permite mantener la información financiera actualizada en tiempo real. Los registros diarios son especialmente importantes en el sector hotelero debido a la naturaleza dinámica del negocio y la necesidad de monitoreo constante del flujo de caja.

Pregunta 2. ¿Participa frecuentemente en la elaboración de reportes financieros?

Figuras 17

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 02



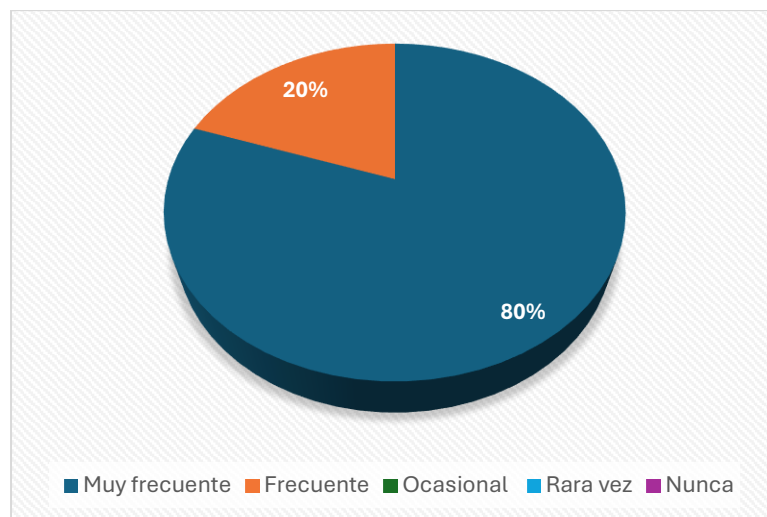
Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los asistentes contables en forms.

Interpretación: El 60% de los asistentes contables siempre participa en la elaboración de reportes financieros, mientras que el 40% lo hace frecuentemente. Esta participación del 100% indica que los asistentes contables están integrados activamente en el proceso de generación de información financiera. Esta participación es valiosa porque garantiza que quienes manejan los datos operativos diarios contribuyan también a la elaboración de informes gerenciales, mejorando la calidad y precisión de la información.

Pregunta 3. ¿Recibe capacitación contable de manera continua?

Figuras 18

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 03



Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los asistentes contables en forms.

Interpretación: El 60% de los asistentes contables siempre recibe capacitación continua, el 40% frecuentemente. Aunque el 100% recibe algún tipo de capacitación, existe una oportunidad significativa de mejora en la sistematización de los programas de formación continua. La capacitación regular es esencial para mantener actualizados los conocimientos técnicos, adaptarse a cambios normativos y mejorar la eficiencia en el desempeño de las funciones contables.

Pregunta 4. ¿Qué valor se le asigna a su rol de la organización en el área contable?

Figuras 19

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 04



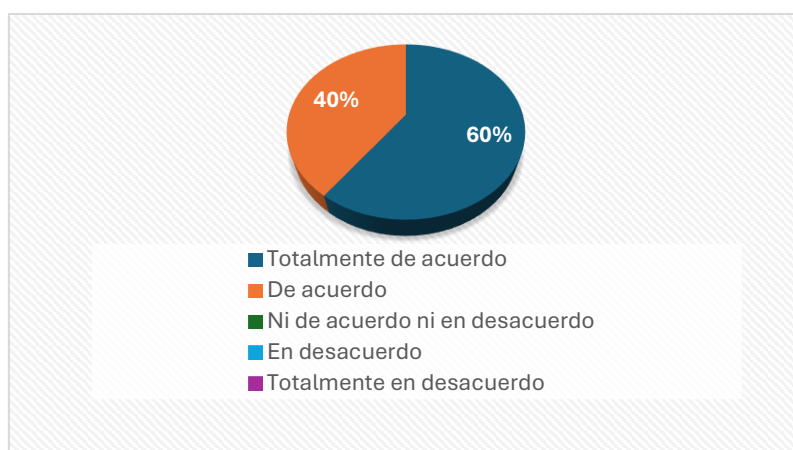
Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los asistentes contables en forms.

Interpretación: El 60% de los asistentes contables percibe que su rol es muy importante en la organización, el 40% considera que es importante. Esto indica que se siente que su trabajo es altamente valorado, lo que contribuye positivamente a la motivación y el compromiso laboral.

Pregunta 5. ¿Considera que el uso de herramientas contables mejora su desempeño diario?

Figuras 20

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 05



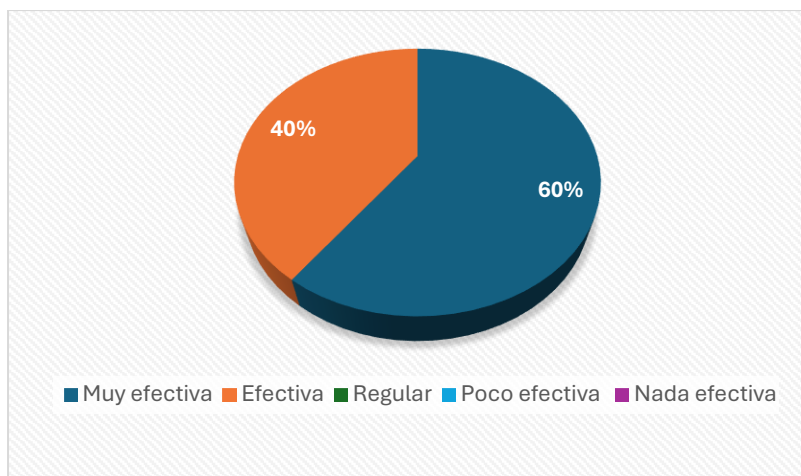
Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los asistentes contables en forms.

Interpretación: El 60% de los asistentes contables está totalmente de acuerdo en que las herramientas contables mejoran su desempeño diario, mientras que el 40% está de acuerdo. Con estos resultados se confirma que las herramientas tecnológicas y metodológicas implementadas están contribuyendo efectivamente a la eficiencia operativa. Esta percepción es fundamental para justificar inversiones en tecnología y sistemas de información contable.

Pregunta 6. ¿Cómo valora la comunicación que mantiene con el contador y el gerente?

Figuras 21

Gráfico de distribución de frecuencias – Pregunta 06



Nota: Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los Asistentes Contables en forms.

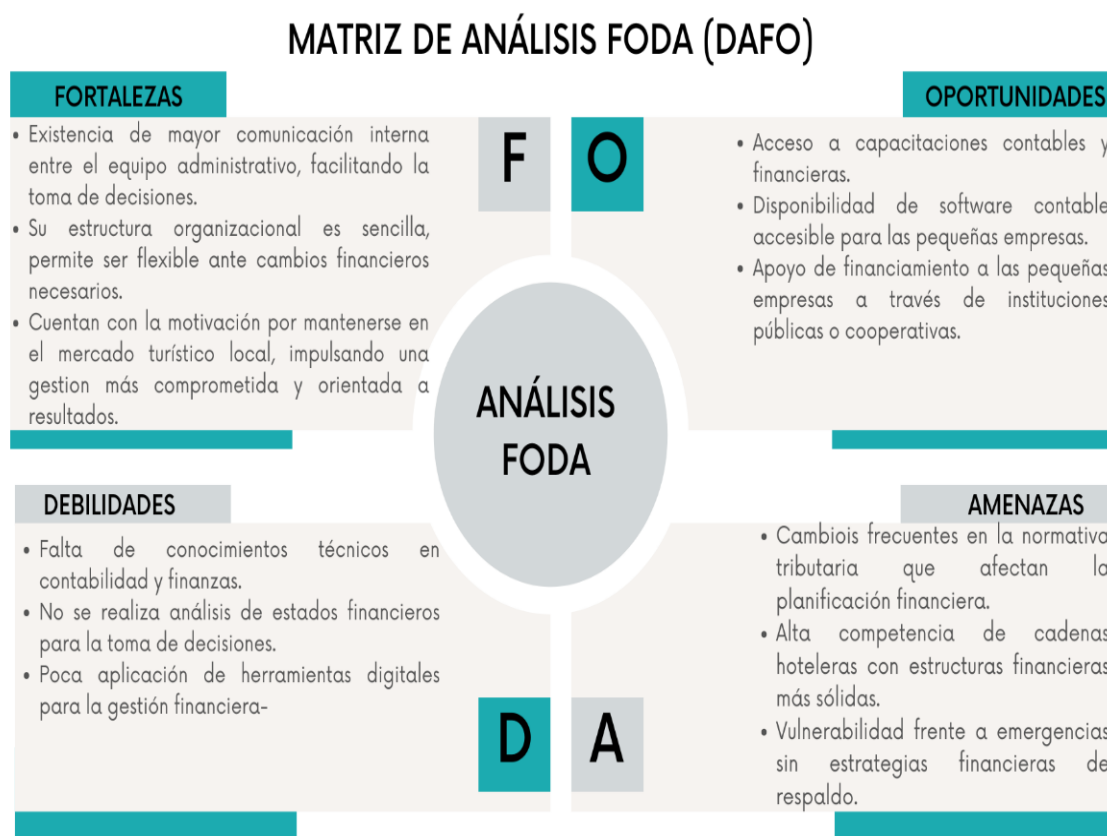
Interpretación: El 60% de los asistentes contables valora la comunicación con el contador y gerente como muy efectiva, y 40% como efectiva. Aunque se percibe una comunicación positiva, es necesario que en las empresas se establezcan oportunidades de mejora en los canales de comunicación organizacional. Una comunicación efectiva siempre es importante para garantizar el flujo adecuado de información financiera y la coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos.

2.4.2 Análisis FODA

El análisis FODA hacia el sector de las pequeñas empresas hoteleras del cantón Manta, se desarrolló por la identificación y la evaluación de los factores internos y externos. Para la elaboración se recopilaron información sobre las capacidades, recursos procesos operativos y financieros de los hoteles. Este proceso permitió determinar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, proporcionando información estratégica que orienta la toma de decisiones.

Figuras 22

Matriz de análisis FODA



2.5 Análisis documental

En este apartado incluirá los estados financieros del periodo 2024 sobre los 5 hoteles seleccionados en el muestreo por conveniencia. Por lo tanto, este análisis permite evaluar la situación económica y financiera, donde se identifica la estructura de los activos, pasivos y patrimonio, así como sus resultados obtenidos.

Tabla 4

Estado de Situación financiera del periodo 2024

HOTEL LOS AQUAMARINA	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
PERIODO 2024	
ACTIVO	\$ 352.45
ACTIVO CORRIENTE	\$ 352.45
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	\$ 0.94
Instituciones Financieras Privadas	\$ 0.94
ACTIVO POR IMPUESTOS CORRENTES	\$ 351.51

Crédito Tributario a favor de la empresa I.R.	\$ 351.51
PASIVO	\$ 8235
PASIVO CORRIENTE	\$ 82.35
Cuentas por pagar a relacionados	\$ 82.35
Locales	\$ 82.35
Préstamos a los accionistas	\$ 82.35
PATRIMONIO NETO	\$ 270.10
Patrimonio Neto atribuible a los propietarios de la Controladora	\$ 270.10
Capital	\$ 400.00
Capital suscrito asignado	\$ 400.00
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	\$ 5000.00
RESERVAS	\$ 50.83
RESERVAS LEGAL	\$ 50.83
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ -5848.16
PÉRDIDAS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA	\$ -5848.16
ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIFF	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 667.43
GANANCIA NETA DEL PERIODO	\$ 667.43

Nota: Estado financiero de hotel Aquamarina de la Superintendencia de compañías.

Tabla 5

Estado de Situación financiera del periodo 2024

HOTEL MAR AZUL	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
PERIODO 2024	
ACTIVO	\$ 3307326.45
ACTIVO CORRIENTE	\$ 234624.39
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	\$ 67634.73
Caja	\$ 1382.48
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	\$ 66252.25
ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 59308.19

Deudores Comerciales y Otras cuentas por cobrar no relacionados	\$ 59820.58
De Actividades ordinarias que no generen intereses	\$ 59820.58
Cuentas y Documentos a cobrar clientes	\$ 51239.11
Otras cuentas por cobrar relacionados	\$ 8581.47
Provisión por cuentas incobrables y deterioros	\$ -512.39
Inventarios	\$ 67295.59
Inventarios de Suministros o Materiales para consumir en la prestación del servicio.	\$ 67295.59
Servicios y otros pagos anticipados	\$ 9532.08
Seguros pagados por anticipados	\$ 5463.58
Anticipos a Proveedores	\$ 4068.50
Activo por Impuestos Corrientes	\$ 30853.80
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)	\$ 5543.75
Crédito Tributario a favor de la empresa (IR)	\$ 25310.05
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 3072702.03
Propiedad, Planta y Equipos	\$ 306941
Terreno	\$ 367188.98
Edificios	\$ 3048476.66
Construcciones en curso	\$ 115116.00
Muebles y enseres	\$ 84467.24
Maquinaria y Equipo	\$ 217291.95
Equipo de computación	\$ 21003.78
Vehículos, equipos de transporte u equipo caminero móvil	\$ 25400.00
(-) Depreciación acumulado de propiedad. Planta y equipo	\$ -809532.23
Activos por impuestos diferido	\$ 3289.48
PASIVO	\$ 898476.36
PASIVO CORRIENTE	\$ 279460.66
Cuenta y documentos por Pagar	\$ 114484.14
Locales	\$ 114484.14
Proveedores	\$ 60340.92
Otras	\$ 54142.22
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 113786.04

Local	\$ 113786.04
Con otras obligaciones corrientes	\$ 38029.38
Con la administración tributaria	\$ 9661.14
CON EL IESS	\$ 4669.85
Por beneficios de la ley a empleados	\$ 21995.53
Participación de trabajadores por pago del ejercicio	\$ 1702.86
Cuentas por Pagar a Relacionado	\$ 7830.93
Locales	\$ 7830.93
Préstamos de accionistas	\$ 7830.93
Anticipos	\$ 5330.17
Anticipos de clientes	\$ 5330.17
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 619015.70
Cuentas por Pagar a relacionadas	\$ 578601.33
Locales	\$ 578601.33
Préstamos de Accionista	\$ 359667.97
PRESTAMOS DE COMPAÑIAS RELACIONADAS	\$ 218933.36
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 40414.37
JUBILACIÓN PATRONAL	\$ 31190.12
OTROS BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 9224.25
PATRIMONIO NETO	\$ 2408850.09
Patrimonio Neto atribuible a los propietarios de la Controladora	\$ 2408850.09
CAPITAL	\$ 1467970.00
CAPITAL SUSCRITO Y ASIGNADO	\$ 1467970.00
RESERVA	\$ 1075.04
RESERVA LEGAL	\$ 1075.04
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	\$ 938166.22
SUPERAVIT POR REVALUACION DE PROPIEDAD,	\$ 947290.68
PLANTA Y EQUIPO	
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACIÓN	\$ -9124.46
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ -4404.55
GANANCIAS ACUMULADAS	\$ 259316.30
PÉRDIDAS ACUMULADAS	\$ -252225.57

RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIFF	\$ -11495.28
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 6043.38
GANANACIA NETA DEL PERIODO	\$ 6043.38

Nota: Estado financiero de hotel Mar Azul de la Superintendencia de compañías.

Tabla 6

Estado de Situación financiera del periodo 2024

HOTEL LOS ALMENDROS	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
PERIODO 2024	
ACTIVO	5838241.99
ACTIVO CORRIENTE	4204478.17
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	219059.21
Caja	22976.10
Instituciones Financieras Privadas	196083.11
Activos Financieros	1697195.87
Deudores Comerciales y Otras cuentas por cobrar no relacionados	1711519.02
De Actividades ordinarias que no generen intereses	1711519.02
Cuentas y Documentos a cobrar clientes	1432315.44
Otras cuentas por cobrar relacionados	279203.58
Provisión por cuentas incobrables y deterioros	-14323.15
Inventarios	756676.69
Inventarios de prod. Ter. y Mer. En almacén producido por la compañía	713138.56
Mercadería en tránsito	43538.13
Servicios y otros pagos anticipados	1350643.55
Seguros pagados por anticipados	2912.44
Anticipos a Proveedores	1347731.11
Activo por Impuestos Corrientes	180902.85
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)	180902.85

ACTIVOS NO CORRIENTES	1633763.82
Propiedad, Planta y Equipos	1633763.82
Terreno	51178.3
Edificios	658313.48
Construcciones en curso	479732.22
Muebles y enseres	4753.12
Maquinaria y Equipo	432477.76
Equipo de computación	12788.71
Vehículos, equipos de transporte u equipo caminero móvil	117055.02
(-) Depreciación acumulado de propiedad. Planta y equipo	-122534.79
PASIVO	4122769.52
PASIVO CORRIENTE	4053137.08
Cuenta y documentos por Pagar	960166.54
Locales	960166.54
Proveedores	960166.54
Obligaciones con instituciones financieras	1576414.39
Locales	1576414.39
Con otras obligaciones corrientes	132100.76
Con la administración tributaria	24476.93
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	76479.12
CON EL IESS	4574.32
Por beneficios de la ley a empleados	19351.79
Participación de trabajadores por pago del ejercicio	7218.59
Cuentas por Pagar a Relacionadas	12665.79
Locales	12665.79
Otros	12665.79
Anticipos	1371789.60
Anticipos de clientes	1371789.60
PASIVO NO CORRIENTE	69632.44
Obligaciones con instituciones financieras	69632.44
Locales	69632.44
PATRIMONIO NETO	1715472.47
Patrimonio Neto atribuible a los propietarios de la Controladora	1715472.47

CAPITAL	200000.00
CAPITAL SUSCRITO Y ASIGNADO	200000.00
RESERVA	150105.27
RESERVA LEGAL	150105.27
RESULTADOS ACUMULADOS	1410262.97
GANANCIAS ACUMULADAS	1410262.97
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-44895.77
PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	-44895.77

Nota: Estado financiero de hotel Hotel los Almendros de la Superintendencia de compañías.

Tabla 7

Estado de Situación financiera del periodo 2024

NAVIO HOTEL	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
PERIODO 2024	
ACTIVO	74131.66
ACTIVO CORRIENTE	23522.61
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	6102.36
Caja	6102.36
ACTIVOS FINANCIEROS	9047.48
Deudores Comerciales y Otras cuentas por cobrar no relacionados	9047.48
De Actividades ordinarias que no generen intereses	9047.48
Cuentas y Documentos a cobrar clientes	9047.48
Activo por Impuestos Corrientes	7435.16
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)	2532.64
Crédito Tributario a favor de la empresa (IR)	4902.52
Otros activos corrientes	937.61
ACTIVOS NO CORRIENTES	50609.05
Propiedad, Planta y Equipos	50609.05
Edificios	1190.00
Muebles y enseres	16595.68
Maquinaria y Equipo	25547.11

Equipo de computación	6680.41
Otros propiedad, planta y equipo	85477.86
(-) Depreciación acumulado de propiedad. Planta y equipo	-84882.01
PASIVO	151962.24
PASIVO CORRIENTE	151962.24
Cuenta y documentos por Pagar	11458.36
Locales	11458.36
Proveedores	11458.36
Cuentas por Pagar a relacionadas	123881.31
Locales	123881.31
Préstamos de accionistas	123881.31
Anticipos	65.54
Anticipos de clientes	65.54
Porción Corriente de Provisiones por beneficios a empleados	13202.21
Otros beneficios para los empleados	13202.21
Otros pasivos corrientes	3354.82
Otros	3354.82
PATRIMONIO NETO	-77830.58
Patrimonio Neto atribuible a los propietarios de la Controladora	-77830.58
CAPITAL	7000.00
CAPITAL SUSCRITO Y ASIGNADO	7000.00
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	24132.15
RESULTADOS ACUMULADOS	-109437.20
PÉRDIDAS ACUMULADAS	-109437.20
RESULTADOS DEL EJERCICIO	474.47
GANANCIA NETA DEL PERIODO	474.47

Nota: Estado financiero de Navio Hotel de la Superintendencia de compañías.

Tabla 8

Estado de Situación financiera del periodo 2024

HOTEL MAYITA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
PERIODO 2024

ACTIVO	5614385.93
ACTIVO CORRIENTE	734321.52
ACTIVOS FINANCIEROS	664005.29
Deudores Comerciales y Otras cuentas por cobrar no relacionados	45111.04
De Actividades ordinarias que no generen intereses	45111.04
Otras cuentas por cobrar no relacionadas	45111.04
Documentos y cuentas por cobrar relacionados	618894.25
Por cobrar accionistas	74590.27
Por cobrar a compañías relacionadas	544303.98
Activos por impuestos corrientes	70316.23
Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	57197.74
Crédito tributario a favor de la empresa (IR)	13118.49
ACTIVOS NO CORRIENTES	4880064.41
Propiedad, Planta y Equipos	4880064.41
Edificios	5410776.68
Maquinaria y Equipo	778349.5
Vehículo, equipos de transporte y equipo caminero móvil	37591.71
(-) Depreciación acumulado de propiedad. Planta y equipo	-1346653.48
PASIVO	3269839.22
PASIVO CORRIENTE	691361.56
Cuenta y documentos por Pagar	491.70
Locales	491.70
Proveedores	491.70
Obligaciones instituciones financiera	456150.87
Locales	456150.87
Otras obligaciones corrientes	13440.45
Con el IESS	2441.05
Por beneficios de ley a empleados	8374.40
Otros	2625.00
Cuentas por pagar a relacionadas	221278.54
Locales	221278.54

Préstamos de accionistas	221278.54
PASIVO NO CORRIENTE	257847.66
Obligaciones con instituciones financieras	257847.66
Locales	257847.66
PATRIMONIO NETO	2344546.71
Patrimonio Neto atribuible a los propietarios de la Controladora	2344546.71
CAPITAL	375800.00
CAPITAL SUSCRITO Y ASIGNADO	375800.00
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	2138589.98
RESERVAS	6465.96
RESERVAS LEGAL	6465.96
RESULTADOS ACUMULADOS	-175004.49
GANANCIAS ACUMULADAS	61279.69
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-236284.18
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-1304.74
(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	-1304.74

Nota: Estado financiero de hotel Mayita de la Superintendencia de compañías.

A partir de la aplicación de técnicas como la observación documental, análisis documental sobre los estados financieros proporcionado por la superintendencia de compañías de los cinco hoteles pertenecientes a las pequeñas empresas y las encuestas dirigidas a los gerentes, contadores y asistentes contables, se pudo evidenciar que existe intención por parte de los hoteles en mantener una gestión financiera adecuada, pero a su vez existen debilidades en sus estructuras porque limitan el impacto sobre la realidad en la toma de decisiones.

De este modo con la observación documental se pudo constatar que los estados financieros de algunos de estos hoteles de muestra por conveniencia reflejan pérdidas acumuladas, además de altos niveles de endeudamiento y un patrimonio desequilibrado. Lo que pone como evidencia que exista la falta de planificación financiera debida y de uso de herramientas que permitan la adecuada interpretación de la información contable. Situación en contraste a lo planteado por Zumba et al. (2023), quien menciona que la

gestión financiera eficiente debe garantizar el análisis constante en los indicadores de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.

Según el análisis de resultados, el 100% de los gerentes manifiestan que se utilizan reportes financieros para poder tomar decisiones estratégicas; Lo que refleja que las administraciones hoteleras tienen como prioridad a la información contable como herramienta clave de los procesos directivos. Por ende, se evidencia un enfoque más reactivo que estratégico, porque no se da un acompañamiento de una planificación integral que garantice la proyección al futuro, lo que concuerda con lo señalada Tavera (2022), indicando que la gestión financiera debe basarse en decisiones informadas que permitan a la entidad la optimización del uso de los recursos disponibles.

Los asistentes contables encuestados reconocen que realizan registro en sistemas contables y hojas de cálculo, lo que genera duplicidad en la información y por lo tanto posibles errores en las conciliaciones. La revisión documental evidenció que en algunos casos los registros no están reflejando de buena forma los reportes, por lo que estas deficiencias técnicas afectan la verdad sobre los estados financieros y podría involucrar a una mala toma de decisiones en relación con sus resultados.

En cuanto a la gestión de los clientes, se identificó que no hay control sobre el seguimiento de las cuentas por cobrar. La información documental y las respuestas de los contadores coinciden que recuperan los saldos vencidos de vez en cuando, es decir de forma esporádica, sin tener cronogramas establecidos para este proceso, lo que genera un riesgo para la liquidez de los hoteles, especialmente cuando hay temporadas bajas, en los que se contradice el principio básico de gestión financiera, que se debe incluir un control sobre los ingresos y egresos.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título de la propuesta

Modelo de gestión financiera para la toma de decisiones en las pequeñas empresas hoteleras del cantón Manta.

3.2 Justificación

Las pequeñas empresas hoteleras de Manta enfrentan desafíos diarios relacionados con la gestión financiera, en especial por la variabilidad estacional del turismo el cual impacta a los costos como a sus ingresos. Por ende, los resultados de la propuesta permiten anticipar las fluctuaciones en la liquidez, optimizar la asignación de recursos y la mejora continua de los contratos y el manejo de los gastos, proporcionando así la información clara y oportunidad mediante indicadores que puedan generar toma de decisiones oportunas. Al aplicar este modelo de gestión financiera, se espera que se fortalezca la capacidad de los empresarios para mejorar la rentabilidad, condiciones del sector, y contribuir a la sostenibilidad económica, y la maximización de la eficiencia operativa, convirtiendo los resultados en prácticas de herramientas que sirven para el crecimiento y estabilidad

3.2.1. *Objetivo General*

Diseñar un modelo de gestión financiera para la toma de decisiones en las pequeñas empresas hoteleras del cantón Manta.

3.2.1. *Objetivos Específicos*

- Elaborar un presupuesto estacional con análisis de sensibilidad para anticipar variaciones en ingresos y gastos según la demanda turística, estableciendo escenarios de proyección durante el periodo 2025.
- Establecer políticas para el control y renegociación de contratos fijos para las pequeñas empresas hoteleras, mediante lineamientos documentados y aplicables al Hotel Mar Azul para optimizar la gestión de gastos operativos.

- Diseñar un tablero de control financiero mensual con KPIs clave que faciliten el seguimiento continuo del desempeño financiero con el objetivo de fortalecer la toma de decisiones oportunas.

3.3. Fundamentación de la propuesta

La propuesta se basa en la necesidad de mejorar la gestión financiera de las pequeñas empresas hoteleras, con el fin de poder optimizar la toma de decisiones administrativas y estratégicas que causan positivamente impactos en su rentabilidad y sostenibilidad.

El modelo de gestión financiera propuesto permitirá a los gerentes y contadores y asistentes contables a identificar y aplicar estrategias financieras que optimicen el uso de los recursos, mejoren la planificación y control del desempeño económico, y fortalezcan la capacidad de las empresas para responder eficientemente por las fluctuaciones del aspecto turístico y económico, contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

3.4. Descripción de la propuesta

La presente se basa en utilizar los resultados obtenidos en la investigación y en diseñar un modelo de gestión financiera adaptado a las necesidades de las pequeñas empresas hoteleras del cantón Manta. Este modelo integra la elaboración de un presupuesto estacional con análisis de sensibilidad, además de políticas para el control y renegociación de contratos fijos, y el desarrollo de un tablero de control financiero mensual con los indicadores clave.

3.5. Factibilidad de la propuesta

3.5.1. Factibilidad económica y financiera

El diseño del modelo financiero es económicamente viable y factible porque requiere de una inversión baja en comparación con los ingresos del hotel. Además, se recupera en corto plazo y genera beneficios sostenibles a nivel de liquidez, rentabilidad y eficiencia en la toma de decisiones.

3.5.2 Factibilidad Tecnológica

El modelo de propuesta es viable, porque mediante la observación documental se evidencia que las pequeñas empresas hoteleras, ya cuentan con un sistema básico de

registros contable y sistemas de información accesible, lo que facilita que cuando ocurra la implementación del modelo no genera costo adicional significativo, en relación a los resultados se puede manifestar que, se necesitará de una capacitación mínima lo que permitirá que mejore la toma de decisiones estratégicas.

3.5.3 Factibilidad humana

En las pequeñas empresas hoteleras el recurso humano es muy necesario, siendo parte de este el compromiso de gerentes, contadores y asistentes administrativos. Por lo tanto, a través de procesos de capacitación técnica en la empresa, se requiere que el personal pueda aplicar adecuadamente el modelo de gestión financiera, generando una cultura organizacional encaminada a la eficiencia financiera, la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua, esto en relación a los resultados de la investigación donde se evidencia que en un porcentaje del 100% los contadores y asistentes contables participan activamente con la elaboración de reportes financieros y que además también reciben capacitación continua.

3.6. Beneficiarios de la propuesta

Con la presente propuesta se beneficia de manera directa a la empresa, porque a través del modelo de gestión y a su implementación, los gerentes son quienes tomarán las decisiones estratégicas basada en la información oportuna, los contadores y asistentes contables manejarán las herramientas para facilitar el control y el análisis financieros, el personal administrativo porque tendrá un mejorado manejo en los procesos operativos que están relacionados con contratos y presupuestos. Además, es necesario incluir a los accionistas y propietarios porque reflejarán un mayor desempeño económico y mejor sostenibilidad en las empresas.

3.7 Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta, se utilizó al Hotel Mar Azul, clasificado como pequeña empresa hotelera de la ciudad de Manta, el cual formó parte del muestreo por conveniencia dentro de la investigación, debido a la facilidad de acceso a su información contable y financiera, así como de sus características que representan de manera significativa al sector hotelero objeto de estudio.

Modelo de Gestión Financiera



3.7.1 Presupuestos estacionales

3.7.1.2 Diagnóstico financiero

Luego de revisar los estados financieros del Hotel Mar Azul del año 2024, se observaron estructuras sólidas, donde se evidencia que la empresa posee un total de activos de \$ 3 307.326,45, donde predomina el activo no corriente, frente al activo corriente que representa \$234.624,39. Esta estructura refleja una limitada liquidez inmediata, lo que podría dificultar en el cumplimiento de obligaciones de corto plazo. En cuanto al pasivo, la empresa registra deudas por \$898.476.36, que se concentran principalmente al largo plazo; esa situación representa un endeudamiento moderado, aunque podría afectar la flexibilidad financiera en el futuro si no se administra de manera adecuada. Respecto a los resultados, la empresa presenta ganancias por \$6.043,38, pero su utilidad neta es muy reducida, debido a que sus gastos financieros y operativos consumen gran parte de los ingresos generados. Por ende, los resultados presentan la necesidad de optimizar el control de gastos y mejorar la gestión de liquidez para garantizar la estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

3.7.1.3 Fundamentación

Por su parte, en el sector hotelero del cantón Manta, tiene una demanda turística que fluctúa a lo largo del año por factores como vacaciones escolares, feriados nacionales y eventos locales. Además, hay temporadas en que los turistas llegan con frecuencias a disfrutar de las playas de Manta, en febrero (carnaval), abril (Semana Santa) y en agosto, impulsando positivamente la ocupación de los alojamientos hoteleros.

El hotel Mar Azul, cuenta con una capacidad aproximadamente de 35 habitaciones, y registra ingresos variados según la temporada lo que impacta en los flujos de caja y la capacidad para poder cubrir los gastos fijos en meses de baja demanda, por lo tanto, al implementar un presupuesto estacional permite que se proyecten con antelación los comportamientos financieros que va a tener el hotel y poder planificar las estrategias para mantener estabilidad económica en todo el año.

- **Identificación de temporadas**
 - Alta: Enero, febrero, julio, agosto.
 - Media: Marzo, abril, septiembre, octubre.
 - Baja: Mayo, junio, noviembre, diciembre.
- **Definir tarifas y ocupación promedio**

- Alta: USD 55 por noche, ocupación 80-85%
- Media: USD 50 por noche, ocupación 60-65%
- Baja: USD 45 por noche, ocupación 45-55%

- **Estimación de los ingresos**

Fórmula:

Ingresos totales = Ingresos Hospedajes+ Ingresos de alimentos y bebidas+ ingresos de eventos + ingresos de recreación+ ingresos de transporte+ ingreso de lavandería + ingresos de transporte +otros ingresos (Wifi, amenities).

Datos utilizados: Ingresos anuales base del estado de resultados: \$676.348,80

- **Cálculos de los costos**

Costos fijos: \$ 12,000 mensuales, se consideran los servicios, sueldos y mantenimiento.

$$\$12.000 * 12 = \$144.000,00$$

Costos variables: 25% de ingresos, se consideran la limpieza, el mantenimiento los suministros y la lavandería.

$$\$676.348,80 * 0.25 = \$169.087,20 / 12 = 14.090,60$$

- **Determinación de la utilidad operativa**

Utilidad= Ingresos – (Costos fijos + Costos variables)

$$\text{Utilidad} = 676.348,80 - (144.000,00 + 169.087,20)$$

$$\text{Utilidad} = 676.348,80 - (317.087,20)$$

$$R = \$363.261,60$$

Tabla 9*Servicios que presta el hotel Mar Azu*

Servicio	% Estimado sobre los ingresos totales	Ingreso estimados (USD)
Hospedaje	60%	405.809,28
Alimentos y bebidas	20%	135.269,76
Eventos y salones	8%	54.107,90
Áreas recreativas	5%	33.817,44
Transporte	3%	20.290,46
Lavandería/ Lencería	2%	13.526,98
Otros servicios (Wifi, amenities)	2%	13.526,98
Total	100%	676.348,80

Tabla 10*Detalle de costos fijos y variables*

Categoría	Detalle	Monto (USD)	Costos
Sueldos administrativos	Recepción, gerencia, etc.	4.000,00	Fijo
Servicios básicos	Luz, agua, internet	1.000,00	Fijo
Depreciación	Equipos, muebles, Edificio	1500,00	Fijo
Mantenimiento	Contratos preventivos	2.600,00	Fijo
Publicidad	Campañas publicitarias mensuales.	900,00	Fijo
Seguros	Seguros, permisos, Software	1.000,00	Fijo
Honorario contable	Servicios profesionales	1.000,00	Fijo
Subtotal fijos		12.000,00	

Sueldos personal de limpieza	Ocupación	1.200,00	Variable
Servicio de lavandería	Utilización de habitaciones	800,00	Variable
Mantenimiento	Reparaciones imprevista	800,00	Variable
Insumos de limpieza	Por consumo	1.000,00	Variable
Otros gastos operativos	Imprevistos, transportes.	600,00	Variable
Desayunos	Insumos ligados a ocupación	3.490,60	Variable
Amenities	Shampoo, jabones	2.200,00	Variable
Personal eventual	Horas extras/temporadas altas	1.000,00	Variable
Subtotal Variables		14.090,60	
Total		26.090.60	

3.7.1.2 Presupuesto Estacional Proyectado de Hotel Mar Azul

Las cifras están basadas en flujos de 2024 el Hotel Mar Azul, ajustada a una proyección de 2025.

Tabla 11

Presupuesto Estacional Proyectado

Mes	Temporada	Ocupación (%)	Tarifa Promedio (USD)	Ingresos Proyectados	Costos Fijos (USD)	Costos Variables	Total Gastos (USD)
Enero	Alta	85	55	\$53.259,94	31.268.02	\$13.370,91	44.638,93
Febrero	Alta	80	55	\$45.276,00	31.268.02	\$12.596,18	43.8648,73
Marzo	Media	65	50	\$37.025,62	31.268.02	\$10.231,32	41.499,34
Abril	Alta	60	50	\$33.075,00	31.268.02	\$9.432,92	40.700,94
Mayo	Media	50	45	\$25.633,12	31.268.02	\$7.860,71	39.128,73
Junio	Baja	45	45	\$23.069,81	31.268.02	\$7.074,64	38.342,66
Julio	Alta	85	55	\$53.259,94	31.268.02	\$13.370,91	44.638,93
Agosto	Alta	80	55	\$50.232,00	31.268.02	\$12.596,18	43.864,20

Septiembre	Media	60	50	\$34.020,00	31.268.02	\$9.432,92	40.700,94
Octubre	Baja	65	50	\$36.933,75	31.268.02	\$10.231,32	41.499,34
Noviembre	Media	50	45	\$25.633,12	31.268.02	\$7.860,71	39.128,73
Diciembre	Alta	55	45	\$28.196,44	31.268.02	\$8.646,49	39.914,51

3.7.1.3 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad será utilizado como herramienta para evaluar las variaciones que pueden afectar el resultado económico del Hotel Mar Azul, en el que se presentan tres escenarios, dados como optimista, pesimista y base. Su objetivo es el de medir el riesgo y la capacidad que debería tener la empresa para adaptarse a cambios internos y externos.

Se evaluarán los tres escenarios de ocupación

Tabla 12

Análisis de sensibilidad

Escenario	Variación de Ocupación	Ingresos Anuales (USD)	Utilidad Operativa Anual (USD)	Observaciones
Optimista	+10%	743.983,68	\$12.487,63	*El incremento de ingresos por el aumento de turistas necesitará optimizar los servicios y la atención.
Base	0%	676.348,80	\$11.352,38	*Escenario en condiciones normales.
Pesimista	Nos -10%	608.713,92	\$10.217,14	*Se deberán aplicar promociones y reducir los costos variables para que se mantenga la utilidad.

Este análisis nos revela la variación en la tasa de ocupación con un impacto directo y significativo en la rentabilidad del Hotel Mar Azul.

Por lo tanto, en el escenario optimista, los ingresos anuales aumentarán en aproximadamente \$67.634,88 con relación al escenario base, lo que generará una utilidad adicional de \$1.135,25. Por ello, este resultado muestra que pequeños incrementos en la ocupación puede proyectarse como mejoras en la rentabilidad, esto, en el caso de los costos variables se mantengan controlado.

El escenario base, con las ocupaciones proyectadas a un comportamiento histórico, se podrían obtener ingresos anuales de \$676.348,80 basados en los estados de resultados del año 2024 en los que incluye los ingresos por prestación de servicios, habitaciones y alimentos, por otro lado, la utilidad operativa es de \$11.352,38 valores que incluyen la ganancia antes de participación de trabajadores e impuestos, que estaría representándose como financieramente estable.

Desde un escenario pesimista, los ingresos caerían aproximadamente en \$67.634,88 con relación al escenario base, por lo que reduce su utilidad neta a \$ 1.135,25. Por ende, esto evidenciaría que la necesidad poder implementar promociones, optimizar tarifas y reducir los costos variables para evitar pérdidas mayores.

3.7.2 Políticas para el control y renegociación de contratos fijos

Objetivo:

Garantizar que los contratos fijos del hotel sean eficientes y claros, además que se puedan renegociar cuando sea necesario para la optimización de costos sin tener alguna afectación en la calidad del servicio.

Alcance:

Se aplicará a todos los contrato fijos y s suscritos con los proveedores estratégicos en conjuntos con os servicios más importantes del hotel.

Los costos operativos fijos en el sector hotelero representan un gran porcentaje del gasto total anual. En el hotel Mar Azul, los costos incluyen lo que es servicios básicos, mantenimiento, publicidad, insumos, personal y seguros.

1. Política de optimización de servicios básicos

El hotel mantendrá el control mensual con relación al consumo de energía eléctrica, internet, agua y, además, realizará revisiones anuales sobre los contratos con prestadores de servicios para migrar a planes más eficientes y económicos, sin comprometer a la calidad del servicio.

Procedimiento:

- Llevar un registro del consumo de energía eléctrica, internet y agua, en los que utilice facturas y medidores internos.
- Examinar los consumos reales con los presupuestos y analizar las variaciones que esos tienen.
- Hacer revisiones anuales sobre los contratos con los prestadores de servicios, para evaluar todas las ofertas y los planes que sean más eficientes.
- Efectuar medidas de ahorro como la utilización de luces LED, sistemas de bajo consumo y sensores de movimientos.

Responsable:

Gerente Administrativo y el encargado de Mantenimiento.

2. Política de mantenimiento preventivo

El mantenimiento de las instalaciones y equipos se realizará de manera preventiva y de forma trimestral, por lo que se reducirán al mínimo las reparaciones de emergencia que incrementarán los costos. Además, se deberá recalcar que todo contrato de mantenimiento deberá especificar condiciones, costos y tiempos de respuesta.

Procedimiento:

- Realizar un cronograma con periodos trimestrales sobre inspecciones y mantenimientos en instalaciones, habitaciones y equipos.
- Contratar proveedores con cláusulas que contengan tiempos de respuestas y costos definidos.
- Efectuar auditoría internas para que se pueda verificar el cumplimiento del plan.

Responsable:

Jefe de mantenimiento y gerente de operaciones.

3. Política de publicidad y marketing

Deberá basarse la contratación de servicios de publicidad en pagos por los resultados, es decir, el pago va a depender de que se pueda demostrar que se generaron reservas, especialmente en las temporadas bajas.

Procedimiento:

- Realizar campañas publicitarias en el que se priorice el pago por el resultado medible.
- Crear indicadores de efectividad con relación a la ocupación, ingresos por promoción y reservas.
- Proponer generar mayor inversión en las temporadas más bajas para mantener presencia digital constante.
- Realizar evaluaciones sobre el retorno de inversión por cada campaña de manera trimestral.

Responsable:

Coordinador de marketing y el gerente general.

4. Política de seguros

Se revisarán anualmente las pólizas de seguros, para evitar pagar dos veces por lo mismo, y además se buscará negociar con las aseguradoras mejores precios y coberturas.

Procedimiento:

- Reconocer anualmente las pólizas vigentes para evitar coberturas duplicadas.
- Evaluar con al menos tres aseguradoras antes de renovar contratos.
- Conservar un archivo donde contengan las actualizaciones con las pólizas y sus condiciones.

Responsable:

Gerente Administrativo y Asesor Legal

5. Política de personal

El hotel Mar Azul ajustará la contratación del personal en función de la ocupación que se proyectó, es decir, realizar contrataciones temporales en las temporadas alta y reducir horas en las temporadas bajas. Por lo que, con relación a lo dicho, todo contrato

laboral deberá ser flexible en horarios y duración de este, respetando la legislación laboral vigente.

Procedimiento:

- Realizar planificación de plantillas de personal según como este proyectado en base a la ocupación
- Hacer contratos temporales en temporadas que sean altas y reducir las horas extras en temporadas bajas.
- Certificar que los contratos cumplan con las leyes laborales vigentes.
- Efectuar capacitaciones para que se mejore la productividad en las temporadas bajas ya antes indicadas.

Responsable:

Gerente general y jefe de recurso humanos.

6. Política de Compras de Lencería y Amenities

El hotel Mar Azul deberá negociar la compras que se hacen de manera directa a los fabricantes o distribuidores mayoristas de jabones, toallas, sabanas, champú, cobertores con programación en las entregas de estos objetos para evitar el almacenamiento de mucho inventario sin utilizar.

Procedimiento:

- Negociar compras directas con mayoristas y fabricantes para obtener mejor precios.
- Conservar inventarios definido y controlado por medio de registros digitales.
- Efectuar revisiones de manera trimestral sobre la calidad de los insumos

Responsable:

Encargado de Bodega y jefe de compras.

7. Política de Gestión eficiente de los Insumos de Alimentos y cocina

Se deberá planificar las compras según la ocupación proyectada, además de negociar con proveedores que sean locales, evitando desperdicios por medio de controles de inventarios y rotación de productos.

Procedimiento:

- Realizar planificaciones de compras en relación con la ocupación proyectada.
- Dar la prioridad a proveedores locales para que puedan reducir los costos de transporte y apoyo a la economía del cantón
- Introducir control de inventarios y rotación FIFO para que se eviten desperdicios.
- Capacitar al personal de la cocina, efectivamente en controles de porciones y manejo de alimentos.

Responsable:

Jefe de compras y chef ejecutivo.

Tabla 13

Políticas de contrato y de renegociación de contratos fijos

Política	Procedimiento	Acción Para Reducción	Proveedor / Contraparte	Ahorro Estimado	Impacto En Dólares
Optimización Servicios Básicos	Revisar y optimizar el consumo de energía eléctrica, agua e internet, si es necesario con esta última cambiar a otro plan más económico	Regular el aire acondicionado, ajustar el plan de internet y cambiar la iluminación LED.	Cnel, Epam, proveedor de internet	3%	9.392,62
Mantenimiento	Implementar mantenimientos preventivos de manera trimestral.	Reducir las reparaciones de emergencia que presentan sobrecostos.	Empresa de mantenimiento y limpieza	2%	6.261,74
Publicidad y Marketing	Realizar pagos según los resultados de reservas efectivas.	Disminución de los gastos fijos en meses de temporadas bajas.	Agencias publicitarias y plataformas digitales	3%	9.392,62
Seguros	Revisar pólizas y eliminar pagos duplicados.	Renegociar con la aseguradora o cambiar de proveedor.	Compañías de seguros	2%	6.261,74
Personal	Contrato en temporadas altas de	Ajuste de nómina según	Personal contratado y	3%	9.392,62

	manera temporal y en bajas reducir horas.	la ocupación que se proyectó.	personal temporal		
Compras de Lencería y Amenities	Compras directas a fabricantes y mayoristas.	Programar entregas para que obtengan precios mayoristas y evitar el que exista mucho inventario.	Proveedores mayoristas y fabricantes de lencería, amenities y productos de higiene	1%	3.130,87
Insumos de alimentos y cocina	Gestión eficiente de insumos	Se deben planificar las compras según la proyección de ocupación, para el control de los inventarios.	Proveedores locales de alimentos y bebidas	1%	3.130,87
TOTAL ESTIMADO				15%	46.963,08

El desempeño esperado es el siguiente:

- El costo operativo anual actual: es de \$ 313.087,80 (valor estimado en el presupuesto estacional).
- Reducción proyectada del 15%: es de \$46.963,08 como ahorro anual.
- Los costos operativos proyectado luego de las políticas: es de \$266.124,12,00 anuales.
- La utilidad operativa proyectada después de las políticas es de \$ 410.224,68.

Impactos esperados:

- Se generará mayor rentabilidad neta anual sin aumentar las tarifas de los hospedajes.
- Se obtendrá mejor liquidez y flujo de caja estable durante todo el año.
- Se logrará mayor capacidad para invertir en mejoras de marketing e infraestructuras.

3.7.3 Tablero de Control Financiero Mensual con KPIs para pequeñas empresas hoteleras del cantón Manta.

Este tablero de control financiero es una herramienta fundamental para el seguimiento continuo de la gestión financiera que permite visualizar a los indicadores clave de desempeño (KPIs), para evaluar la salud financiera de la empresa. En el Hotel Mar Azul, ayudará a monitorear mensualmente los ingresos, costos, liquidez y la

rentabilidad, facilitando decisiones necesarias para maximizar la rentabilidad y la optimización de los recursos.

En esta tabla se definirán los responsables para cada indicador, la frecuencia de medición y los rangos mínimos y máximo de desempeño, de esta manera el personal puede seguir un protocolo de supervisión y control, además, permitir que la información que se registra sea utilizada para la toma de decisiones estratégicas y mejora continua en la parte operativa de la empresa hotelera.

Tabla 14

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para Hotel Mar Azul

KPIs	Fórmula	Objetivo de referencia	Rango mínimo	Rango máximo	Responsable	Frecuencia de Medición	Interpretación
Ingresos por habitación disponible	Ingresos totales por hospedaje/ N° de habitaciones disponibles	≥ 60 USD	50 USD	80 USD	Gerente de recepción	Mensual	Permite evaluar la eficiencia en la generación de los ingresos por la capacidad del hotel
Tasa de ocupación	(Habitaciones ocupadas/ habitaciones disponibles) *100	≥ 70 en alta, $\geq 50\%$ en baja	50%	90%	Gerente de recepción	Mensual	Se mide el nivel de la demanda de habitaciones
Costo operativo por habitación	Costos operativos totales/ habitaciones ocupadas	≤ 35 USD	30 USD	40 USD	Gerente operaciones	Mensual	Sirve para controlar los gastos por los servicios
Margen de utilidad operativa	Utilidad operativa/ ingresos totales*100	$\geq 25\%$	20%	35%	Gerente financiero	Trimestral	Se evalúa la rentabilidad de las operaciones antes de impuestos y los gastos financieros
Liquidez corriente	Activo corriente/ pasivo corriente	≥ 1.5	1.2	2	Gerente financiero	Trimestral	Mide la capacidad para cubrir las

							obligaciones a corto plazo
Rotación de caja	Ventas netas/ caja promedio	≥ 8	6	12	Gerente financiero	Mensual	Permite evaluar la eficiencia en el uso del efectivo
Ingresos por restaurante	Ingresos totales por restaurante/ N° de servicios brindado	≥ 5.000 USD	3.500 USD	7.000 USD	Gerente de alimentos y bebidas	Mensual	Se evalúa la rentabilidad del servicio de alimentos y bebidas
Ingresos por salón de eventos	Ingresos totales por eventos/N° de eventos realizados	≥ 2.500 USD	1.500 USD	4.000 USD	Gerente de eventos	Mensual	Se evalúa la rentabilidad en el servicio de los eventos
Ingresos por transporte	Ingresos totales por eventos/ N° de servicio de transporte	≥ 1.500 USD	1.000 USD	2.500 USD	Gerente de operaciones	Mensual	Permite evaluar la eficiencia del servicio de transporte que brinda el hotel
Cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar/ ventas totales *100	$\leq 10\%$	5%	12%	Gerente Financiero	Mensual	Permite medir la eficiencia en la recuperación de ingresos por servicios.

3.7.3.1 Tablero de control financiero de Hotel Mar Azul

Tabla 15

Tablero de control financiero

Mes	RevPAR (USD)	Tasa de ocupación (%)	Costo por Habitación (USD)	Margen e Utilidad (%)	Liquidez corriente	Rotación de caja	Rentabilidad (%)	Cuentas por cobrar (%)
Enero	 52.38	 85.71	 31.11	 49.09	 1.60	 6.88	 28.0	 7.6
Febrero	 45.60	 76.19	 32.50	 45.83	 1.60	 6.00	 25.0	 8.0
Marzo	 39.90	 66.67	 35.71	 40.48	 1.60	 5.25	 25.0	 8.5
Abril	 33.27	 57.14	 38.33	 34.29	 1.60	 4.38	 20.0	 9.0
Mayo	 23.81	 42.86	 40.00	 28.00	 1.60	 3.13	 18.0	 9.5
Junio	 21.90	 38.10	 42.50	 26.09	 1.60	 2.88	 17.0	 10.0
Julio	 53.33	 87.62	 31.52	 48.21	 1.60	 7.00	 28.5	 7.2
Agosto	 50.48	 83.81	 31.82	 47.17	 1.60	 6.63	 27.0	 7.5
Septiembre	 28.57	 47.62	 38.00	 36.67	 1.60	 3.75	 21.0	 9.0
Octubre	 32.38	 55.24	 36.21	 38.24	 1.60	 4.25	 22.0	 8.7
Noviembre	 23.81	 42.86	 40.00	 28.00	 1.60	 3.13	 18.0	 9.5
Diciembre	 25.71	 44.76	 39.36	 31.48	 1.60	 3.38	 19.0	 9.2

 Cumple el objetivo

 Ligeramente cumple por debajo de la meta, requiere atención

 Fuera del rango esperado, requiere atención inmediata

CONCLUSIONES

- Se analizaron conceptos importantes para poder comprender el tema de la gestión financiera basada también en el marco normativo direccionadas a las pequeñas empresas del sector hotelero para el desarrollo del proyecto de investigación.
- A través de un análisis documental se diagnosticó la situación actual del Hotel Mar Azul donde se determinó que no tienen una planificación estructurada, como también la falta de control en las variaciones de sus ingresos y egresos, siendo éstos parte del respaldo para la toma de decisiones estratégicas.
- Por medio del diseño del modelo de gestión financiera en la toma de decisiones de las pequeñas empresas hoteleras de Manta se diseñó un presupuesto estacional con análisis de sensibilidad, además se formuló políticas para el control y renegociación de contratos fijos y se realizó un tablero de control financiero con KPIs, proporcionando una herramienta que permite optimizar la asignación de recursos y la efectividad de la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el presupuesto estacional con análisis de sensibilidad, utilizados como herramienta de forma obligatoria para que se proyecten los ingresos y los gastos, para que se genere una actualización continua según las variaciones de la demanda turística y los factores externos que afectan a la operatividad hotelera.
- Aplicar de manera obligada las políticas de control y renegociación de contratos fijos, lo que permitirá optimizar los costos operativos y además de conservar las mejores condiciones para la sostenibilidad financiera del hotel.
- Manejar de forma continua el tablero de control financiero mensual con KPIs, lo que promoverá que al revisarlo cuando ocurran reuniones sobre la gestión, se pueda asegurar que la información que se obtuvo será utilizada para la toma de decisiones estratégicas y para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Bibliografía

- Acosta, S. (2023). *Los enfoque de investigación en la Ciencias Sociales*. Revista Latinoamericana Ognios.
- Altamirano, K. E. (2020). *La productividad, competitividad y sustentabilidad, como factores de impulso para la toma de decisioines a nivel gerencia*. . Dominio de Ciencias.
- Cajas, T. (2019). *Modelo de gestión contable y financiera para el sector hotelero en el Ecuador*. Guayaquil.
- Calderón, X. C. (2021). *La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financieras-contable*. FAECO Sapeins.
- Cruz, Y. (2021). *Gestión de información y del conocimiento para la toma de decisiones organizacionales*.
- De Mayorga, M. (2024). *Porqué fallan las encuestas electorales?* Revista Plus de Economía.
- Financiero, C. O. (s,f). *Registro Oficial Suplemento N°332, Artículo 36*.
- Fonseca, B. y. (2022). *Sistemas de recomendación para la toma de decisiones. Estado del arte*. UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria.
- Fridman, A. (2023). *Algunas cuestiones básicas sobre muestreo*.
- Gallardo, W. (2021). *Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional*.
- García, L. (2021). *La gestión financiera en las pequeñas empresas hoteleras de Manta*. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- González, R. (2021). *Desarrollo de estrategias Financieras mediante el análisis de los estados financieros 2019-2020 de Macroase SAS para el crecimiento y sostenibilidad*. Corporación universitaria minuto de Dios.
- Guzmán, V. (2021). *El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales*.
- Hernández, O. (2021). *Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilísticos que existen*. Revista Cubana de Medicina General Integral.
- Lara, G. y. (2020). *Procedimientos de control interno para el ciclo de ventas, cuentas por cobrar y cobros*. Maya -Revista de Administración y turismo.
- Ley de Compañías. (s.f.). *Registro Oficial N° 312, Artículo 1*.
- Ministerio de Turismo de Ecuador. (2020). *Plan Nacional de desarrollo turístico*.
- Molano, M. y. (2021). *Estado del arte del método mixto en la investigación; método cualitativo y método cuantitativo*. Semillas del Saber.

- Molina, Z. R. (2021). *Procesos de gestión operativa para la calidad educativa*. Revista Centro Sur.
- Mollo, S. (2023). *Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa*. Revista Científica Multidisciplinar.
- Palma, V. (2020). *Gestión Financiera de las Pymes turísticas de la ciudad de Manta año 2018*. Manta. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Párraga, S. P. (2021). *Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica*. Dilemas contemporáneos: educación, políticas y valores.
- Peñailillo, C. A. (2024). *Estimación de parámetros cuando la muestra es la población: reflexiones sobre los posibles caminos metodológicos*.
- Puigsever, P. L. (2024). *Diseño, validación y fiabilidad de un instrumento de observación para evaluar la toma de decisión motriz en porteros de fútbol*.
- Quispe, L. O. (2020). *Gestión Financiera y liquidez en la empresa Nosa Contratistas Generales SRL*. Revista la Investigación valor contable.
- Reyes, L. y. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*.
- Ríos, C. D. (2023). *La decadencia de la investigación de campo y su impacto en la conservación*. Revista Digital Universitaria.
- Rivadeneira, S. (2019). *Diseño de un modelo de gestión financiera en el hotel los Cofanes para la recuperación de la inversión, de la ciudad de Puyo*. Puyo.
- Ruano, C. (2022). *Gestión financiera y toma de decisiones en el sector hotelero en año 2010*. La libertad. UPSE. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Sánchez, C. y. (2024). *La encuesta como técnica de investigación en la ciencia política*. Revista Mexicana de Opinión Pública.
- Támara, V. (2022). *Enfoque cuantitativo: taxonomía desde el nivel de profundidad de la búsqueda del conocimiento*.
- Tavera, F. (2022). *Caracterización de la gestión financiera para las empresas del sector de construcción del municipio de San Gil, Santander, Colombia*. Revista Activos.
- Tipán, A. y. (2024). *Modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua*.
- Zumba, M. J. (2023). *Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos*. Cuadernos de Economía y Administración.

ANEXOS

Tabla 16

*Estado de Resultado Integral del 2024 de Hotel Mar Azul***ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL**

Ingresos de Actividades ordinarias	676.348,80
Prestación de servicios	676.348,80
Otros	676.348,80
(-) Descuentos en ventas	-12.874,25
(-) Devoluciones en ventas	-3.366,87
Ganancia Bruta	660.108,61
Otros ingresos	17.472,36
Otros	17.472,36
Gastos	666.228,59
Gastos de venta	176.635,71
Beneficios sociales e indemnizaciones	1.669,42
Comisiones	2.820,19
Promoción y publicidad	5.488,79
Transporte	200,00
Gastos de gestión	75,12
Agua, energía, Luz y Telecomunicaciones	43.988,78
Suministros y Materiales	107.575,82
Gastos	14.8717,59
Gastos Administrativos	463.171,00
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	169.128,68
Aportes a la seguridad social	32.788,20
Beneficios sociales e indemnizaciones	45.307,00
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	9.482,69
Mantenimiento y reparaciones	16.216,62
Combustibles	2.966,65
Transporte	333,25
Gastos de gestión	652,17
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	676,86
Impuestos, contribuciones y otros	24.781,44

Depreciaciones	78.748,74
Propiedad, planta y equipo	78.748,74
Amortizaciones	14.276,77
Intangibles	14.276,77
Gasto deterioro	438.85
Cuentas por cobrar	438.85
Suministro y Materiales	45.187,68
Otros gastos	22.186,13
Gastos financieros	26.420,92
Intereses	19.480,37
Intereses por Préstamos	14.756,32
Otros ingresos	4.724,05
Comisiones	4.843,04
Comisiones pagadas por intermediación de valores	4.843,04
Por comisión en operaciones	4.843,04
Otros gastos financieros	2.097,51
Ganancia antes de 15% a trabajadores e impuestos a la renta de operaciones continuadas	11.352,38
15% Participación trabajadores	1.702,86
Ganancia antes de impuesto	9.649,52
Impuesto a la renta causado	6.895,62
Ganancia de operaciones continuadas antes del impuesto diferido	2.753,90
Ingreso por impuesto diferido	3.289,48
Ganancia de operaciones continuadas	6.043,38
Ganancia Neta del periodo	6.043,38

Nota: Estados de Resultados Integrales de Hotel Mar Azul.