



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATII20618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticaervalores.com/>

**Año: VI**

**Número: Edición Especial.**

**Artículo no.:48**

**Período: Junio, 2019.**

**TÍTULO:** La gestión financiera y la incidencia en la recuperación de la inversión en el sector hotelero de la ciudad de Puyo.

**AUTORES:**

1. Dra. Miryan Janeth Arévalo Haro.
2. Dra. Sindy Escobar Arévalo.
3. Máster. Washington Hernan Sanchez Bonilla.

**RESUMEN:** El sector hotelero parte del encadenamiento del turismo y está constituido por pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, que ayudan a equilibrar la balanza de pagos, aumentar los ingresos públicos, generar valor agregado, fomentar la actividad empresarial, y crear puestos de trabajo limitados por la falta de herramientas financiera que les permita ser eficaces en sus decisiones. La investigación parte de un conjunto de requerimientos teóricos y metodológicos para la gerencia financiera, luego mediante la aplicación de encuestas a gerentes hoteleros de la ciudad analiza el impacto en la recuperación de la inversión, que concluye en un modelo financiero para el hotel Los Cofanes en la ciudad de Puyo.

**PALABRAS CLAVES:** Turismo, sector hotelero, competitividad, recuperación de la inversión, gestión financiera.

**TITLE:** Financial management and the impact on the recovery of investment in the hotel sector of Puyo city.

**AUTHORS:**

1. Dra. Miryan Janeth Arévalo Haro.
2. Dra. Sindy Escobar Arévalo.
3. Máster. Washington Hernán Sánchez Bonilla.

**ABSTRACT:** The hotel sector is part of the chain of tourism and is made up of small and medium enterprises in Ecuador, which help balance of payments, increase public revenues, generate added value, encourage business activity, and create jobs limited by the lack of financial tools that allow them to be effective in their decisions. The research starts from a set of theoretical and methodological requirements for financial management, then through the application of surveys to hotel managers in the city analyzes the impact on the recovery of the investment, which concludes in a financial model for Los Cofanes hotel in Puyo city.

**KEY WORDS:** Tourism, hotel industry, competitiveness, recovery of investment, financial management.

**INTRODUCCIÓN.**

La competencia económica durante los últimos años ha podido motivar el interés en el análisis y la evaluación de la eficiencia en todos los sectores de la economía (Fuente, 2011), tanto a nivel de países como de regiones. El sector servicios no ha sido una excepción en este tipo de investigaciones, a pesar de las escasas contribuciones teóricas y empíricas en el marco de las empresas hoteleras son prácticamente inexistentes.

Aspectos importantes vinculados con la dirección empresarial pueden resultar especialmente beneficiados de los análisis de eficiencia, también pueden resultar interesantes en los procesos de toma de decisiones y herramientas de planificación y gestión empresarial, ya que permiten evaluar el desempeño de la unidad empresarial comparativamente con otras del mismo sector, país o región. Las razones que justifican el estudio de las empresas hoteleras son: la importancia del turístico para la economía local y mundial, con el fin de adoptar estrategias que permitan superar la crisis económica actual impulsando el crecimiento, afianzando la competitividad y mejorando las perspectivas futuras (Alberca & Parte, 2013) y el incremento continuado que vienen experimentando los flujos turísticos internacionales como consecuencia de diversos fenómenos (globalización, liberalización del comercio y factores demográficos, económicos y sociales, entre otros).

Si tenemos en cuenta que el turismo es una rama de la actividad económica que representa aproximadamente el 10,4% del PIB, (Organización Mundial del Turismo, 2018), las cifras que anualmente registran los ingresos mundiales por turismo internacional reflejan la importante contribución a la dinámica económica que esta actividad supone para muchas regiones en el mundo. La historia en cuanto a la política económica del Ecuador ha evolucionado, pasa de la época petrolera en los años 80, al inicio de la globalización mediante políticas económicas de «estabilización», y luego, paulatinamente, a través de políticas de «ajuste». El Ecuador concluyó el siglo XX sumido en una de las mayores crisis de su historia, luego tenemos los 10 años de la revolución ciudadana considerada la época de mayor corrupción de la vida democrática del Ecuador donde como herramienta de gestión pública se planifica y determina el Plan nacional del Buen vivir, luego en el gobierno actual, con el plan de desarrollo “Toda una vida”, para el 2030, mencionado por Rivadeneira (2019).

Senplades (2017), “... mantendrá un manejo macroeconómico adecuado y transparente, con énfasis en la producción y comercialización de bienes de alto valor agregado, que sostengan la liquidez

financiera para el desarrollo con equidad territorial”, “Además, la inserción estratégica de Ecuador en el mundo impulsará el sistema económico y el reconocimiento del país como potencia turística” (p.33).

Los cambios generados a partir del año 2007 muestran, que para el 2017, los servicios han experimentado un crecimiento en el aporte al PIB de 5,6 puntos porcentuales, donde sobresale la participación de las actividades de construcción y comercio. Los sectores primario e industrial tuvieron una menor contribución al PIB que el año 2007, manteniéndose como primordiales las actividades económicas agricultura, petróleo, minas y manufactura (exceptuando la refinación de petróleo); por lo tanto, para continuar con los cambios estructurales de la economía es necesario aumentar las posibilidades reales de transformación estructural, generando nuevos procesos y fortaleciendo el sistema productivo basado en eficiencia, generación de valor agregado e innovación, para reducir la vulnerabilidad externa. El desafío es alcanzar la transformación de la matriz productiva e incentivar nuevas producciones, para superar la estructura primario-exportadora.

**Problema:** ¿De qué manera el desconocimiento de normativas y principios financieros en el sector hotelero de la ciudad de Puyo, incide en la recuperación de la inversión?

**Objetivo General:** Este ensayo pretende contribuir a la literatura respecto a la eficiencia y productividad del turismo como una vía a la competitividad nacional y regional, caracterizar la importancia de la gestión financiera, definir sus tareas relevantes, plantear una metodología integral producto de la revisión teórico conceptual y de la práctica profesional por medio del modelo propuesto.

### **Metodología.**

La orientación de la investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo, porque se examina datos en forma numérica con ayuda herramientas del campo de la estadística. Se utiliza la investigación

bibliográfica para compilar y conocer toda la información o fundamentación científica del hecho a investigarse. Se utiliza el método deductivo, que contribuirá a inferir y generalizar todos aquellos resultados del diagnóstico realizado, inductivo que partiendo de una serie de observaciones particulares en la empresa que permiten la producción de leyes y conclusiones generales con la posibilidad de aplicarse en otras empresas.

Se realizó un trabajo de campo donde se contactaron 40 empresas, 30 respondieron a las encuestas preparada por los investigadores. En la práctica se trabajó con microempresas, adicional a lo anterior las empresas debían estar operando en el mercado y encontrarse ubicadas en la ciudad de Puyo de la Provincia de Pastaza.

La encuesta está estructurada por 3 componentes:

Componente 1: Caracterización del microempresario y de la microempresa del Puyo.

Componente 2: Programas que contribuyan a fortalecer la microempresa en el Puyo.

Componente 3: situación financiera actual de las microempresas de Puyo.

## **DESARROLLO.**

### **El turismo y su encadenamiento con otros sectores.**

El turismo es de gran importancia para la economía de los países receptores, está conformado por varios sectores de la economía como el hotelería, restaurantes, transporte, agencias de viaje, recreación, entre otros por lo que ha sido considerado una de las industrias más grandes del mundo.

Se puede conceptualizar como “modalidades de cooperación ínterempresarial que sitúan las empresas en posiciones distintas y consecutivas de una cadena de valor productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual” (Baltodano, Brenes, Espinoza & Vázquez, 2009), cabe recalcar que esta relación ha de basarse en la confianza y el compromiso de las partes.

Existen dos tipos de clasificaciones de encadenamientos productivos y siete fases para lograr una estrategia de encadenamiento:

### **Tipos de clasificación.**

Primer Orden: Se refiere al encadenamiento que las MIPYME logran con las empresas grandes.

Segundo Orden: Hace referencia al encadenamiento que las MIPYMEs generan hacia atrás con proveedores menores, derivando un mayor esfuerzo, asignación de recursos y plazos para concentrar los encadenamientos.

Fases para el Encadenamiento (Baltodano, Brenes, Espinoza, & Vázquez, 2009):

1. Identificación de producto demandado por empresas grandes o de mayor crecimiento: Conocer lo que se quiere, características del producto, requisitos de normas técnicas certificación de materia prima y certificación de producción.
2. Diagnóstico de la empresa grande: qué hace, cómo lo hace, certificaciones que posee, personal técnico que evalúa (contactos internos: proveedores, gerentes de área), destino del bien o servicio (consumo interno o final).
3. Identificación de posible proveedor-MIPYME, para participar en programas de capacitación en encadenamientos. Selección según sistema productivo, administración de recursos, certificaciones y estructura de costos.
4. Priorización de producto: análisis de la oferta vs requerimiento de la demanda, apoyado en el sistema de información, registro y control.
5. Actividades de negociación (Match): rueda de negocios, visitas a proveedores, ruedas de prensa y viceversa.
6. Seguimiento y monitoreo al cumplimiento de compromisos por parte MIPYME y relación con empresas grandes

7. Diseñar ruta de negocio para encadenamiento. Esto implica identificar necesidades de capacitación y asistencia técnica para lograr encadenamientos.

### **El sector hotelero y su papel en la economía ecuatoriana.**

Estadísticas señalan que el 85% de los hoteles en Ecuador son Pymes y MiPymes que no han podido tener un desarrollo importante y difícilmente han adquirido mejoramientos tecnológicos, y menos que se adapten a los requerimientos del hotelería mundial. La razón básica es la baja tarifa promedio que tienen todos estos hoteles y la consecuente dificultad de invertir en cambios significativos en su local. En Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) - Hoteles, Restaurantes y Servicios 2010, Encuesta Anual de Hoteles, Restaurantes y Servicios, para la variable Hoteles y Restaurantes existen 288 establecimientos con una producción total de \$ 642'075.577 dólares. Además, el estado ecuatoriano aún sigue estudiando lo que este requiere para establecer canales de ayuda y cooperación, volviendo un poco complicado su desarrollo al momento.

Recordemos, que a diferencia de las grandes cadenas hoteleras, el financiamiento de las Pymes es más de carácter individual, lo que significa que deben sacar el capital de sus propios recursos y/o acceder a un préstamo de la Corporación Financiera Nacional (CFN), lo cual es muy loable, pero esto también representa un compromiso que exige un proyecto de factibilidad que no todos están dispuestos a desarrollar, sin contar las garantías que son exigidas en estos créditos como procedimiento normal (Sánchez, 2014).

El Ministerio de Turismo en el año 2015 expidió el nuevo reglamento para alojamientos, en él se establecen aspectos vitales como la categorización, estándares de calidad, simplificación de trámites, entre otros conceptos en miras de alcanzar los niveles internacionales. Es necesario que el estado socialice e involucre activamente a cada uno de los actores de la industria de turismo: hoteleros y agentes de viajes, que con la capacitación adecuada para asesorar al turista interno, pueden convertirse en distribuidores del producto Ecuador.

Las organizaciones actúan en un medio complejo, donde están sometidas a los continuos cambios y a la volatilidad de los mercados, lo que exige mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en el manejo de los negocios; de esta manera, se pueden lograr mayores estándares de rentabilidad y encontrar nuevas formas para garantizar el éxito (Córdoba, 2012).

### **Gestión Financiera.**

Se encarga de analizar las decisiones y acciones que tiene que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control (Córdoba, 2012). La función primordial de las finanzas es asignar recursos lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos, convirtiendo a la misión y visión en operaciones monetarias.

Según Pérez & Veiga (2015), la función financiera se divide en cuatro áreas de decisiones:

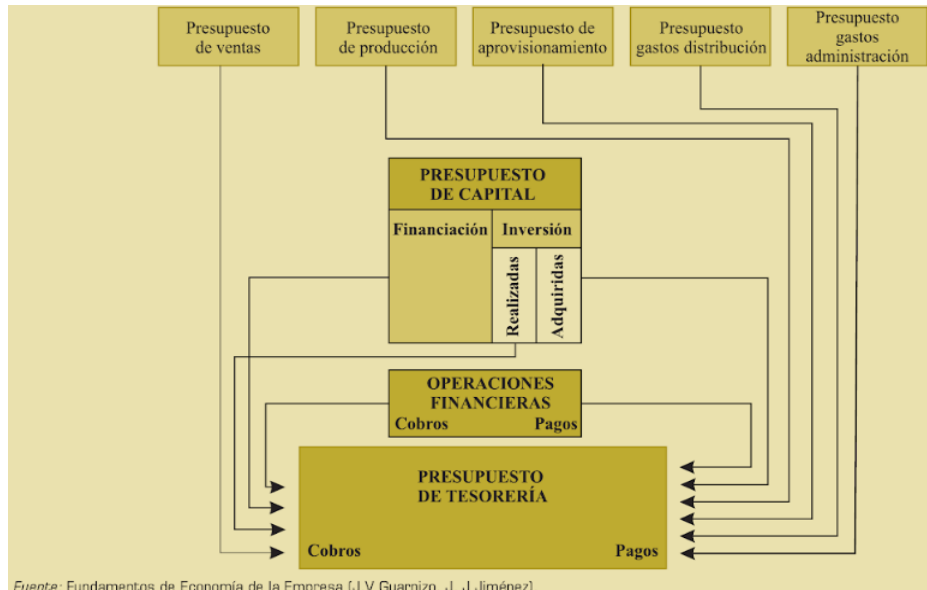
- Información financiera. ¿Cómo elaborar y analizar la información financiera?
- Decisiones de inversión. ¿Dónde invertir los fondos y en qué proporción?
- Decisiones de financiamiento. ¿De dónde obtener los fondos y en qué proporción?
- Decisiones de política de dividendos. ¿Cómo remunerar a los accionistas de la empresa?

### **Inversión.**

“La inversión, básicamente, es un proceso de acumulación de capital con la esperanza de obtener unos beneficios futuros. La condición necesaria para realizar una inversión es la existencia de una demanda insatisfecha, mientras que la condición suficiente es que su rendimiento supere el costo de acometerla. En virtud de la naturaleza del capital adquirido es posible diferenciar entre inversiones productivas e inversiones financieras” (Santos, 2008).



El presupuesto de inversión, costo de inversión, o presupuesto de capital, cualquiera de las diferentes terminologías, no es más que la inversión necesaria para poner en condiciones de operar una entidad de servicios o productiva. Este presupuesto está formado por el Capital Fijo y por el Capital de Trabajo.



Fuente: Fundamentos de Economía de la Empresa (J.V Guarnizo, J. J Jiménez).

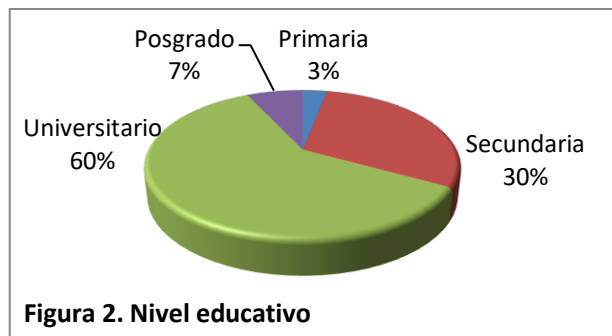
Figura 1. Confluencia de los presupuestos con el de tesorería

## Resultados.

### 1. Encuesta a los propietarios de los hoteles de Puyo.

#### Componente 1: Caracterización del microempresario y de la microempresa del Puyo.

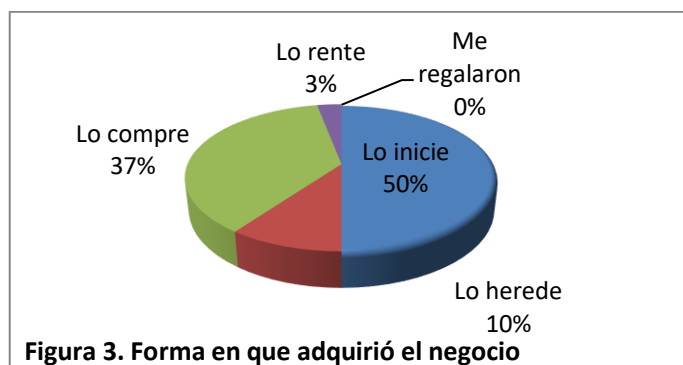
##### 1.- Nivel educativo alcanzado.



**Análisis.** El nivel educativo de los propietarios de los hoteles de la ciudad de Puyo se desglosa: primaria el 3%, secundaria el 30%, universitaria 60% y posgrado 7%. Se puede dar cuenta que la

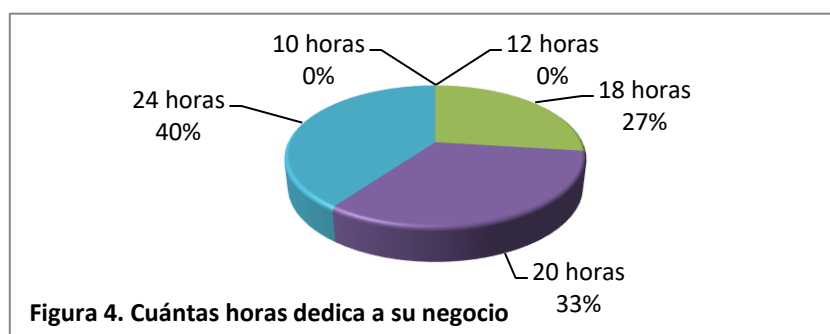
mayor parte de los propietarios tienen un nivel universitario, por lo entender un modelo financiero está dentro de sus posibilidades.

## 2.- ¿Cómo adquirió su negocio?



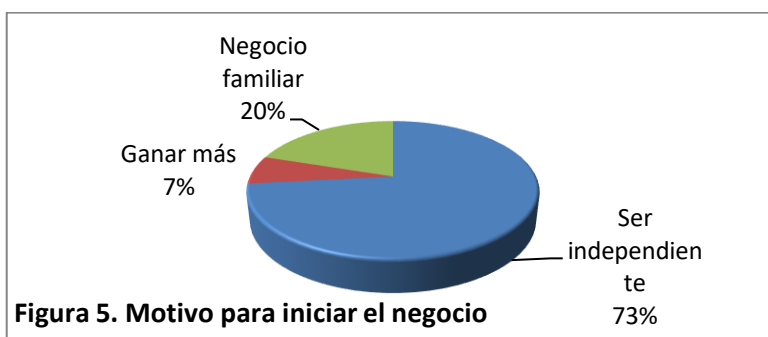
**Análisis.** De acuerdo a los resultados de la encuesta, se observa que el mayor porcentaje que corresponde al 50% inicio el negocio que posee actualmente, el 37% lo compró, el 10% lo heredó y el 3% lo rentó. La mayor cantidad de hoteles se iniciaron por emprendimiento propio, por lo que sí pudieron iniciar estos procesos fácilmente pueden utilizar otras herramientas.

## 3.- ¿Cuántas horas dedica a su negocio?



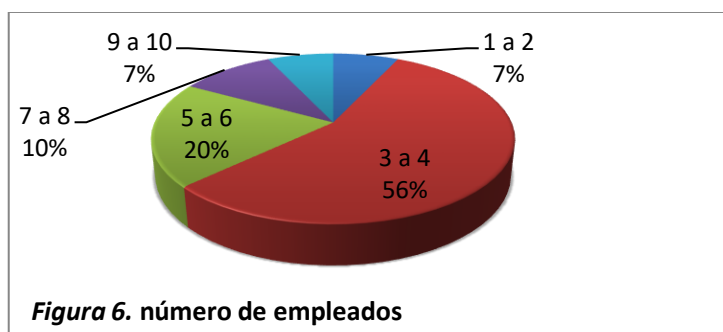
**Análisis.** De acuerdo a los resultados, se puede apreciar que el 40% de los hoteleros señalan que dedican tiempo completo a la atención de su negocio; es decir, las 24 horas, el 33% dedica 20 horas, y el 27% restante 18 horas. De acuerdo a los resultados se deduce que los propietarios dedican según ellos un número considerable de horas a la atención de su negocio o al menos están pendientes de ellos, este hecho puede resultar contraproducente.

#### 4.- ¿Qué le motivo a iniciar el negocio hotelero?



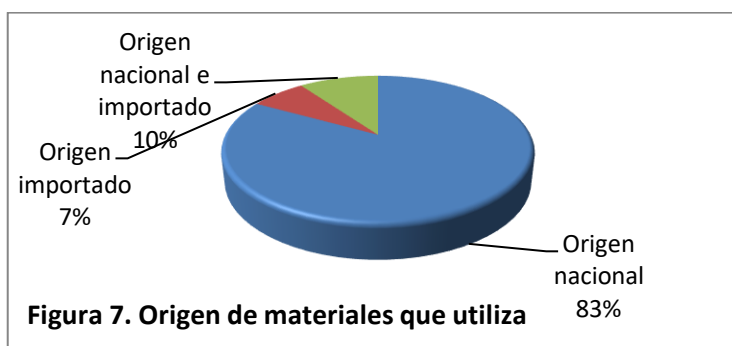
**Análisis.** Podemos apreciar, que lo que corresponde al porcentaje más elevado es por la motivación de ser independientes con un 73%, por ganar más el 7% y finalmente inicia como negocio familiar el 20%, cabe señalar que las otras opciones no fueron seleccionadas; se deduce que la idea de formar una empresa hotelera nace de iniciativa propia de los propietarios y sobre todo con visión de futuro en razón que este tipo de negocio progresivamente ha ido creciendo.

#### 5.- ¿Cuántos empleados tiene su negocio?



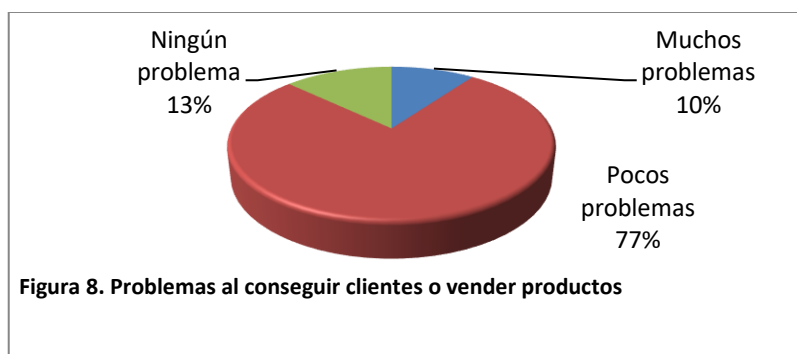
**Análisis.** Se puede apreciar, que el 56% de los propietarios de hoteles tiene entre 3 a 4 empleados, el 20% tiene entre 5 y 6 empleados, el 10% entre 7 y 8 empleados, el 7% entre 9 y 10 empleados, y finalmente, el 7% entre 1 a 2 empleados. Se aprecia cierta limitación que puede estar influenciada por prescindir de mano obra debido a las erogaciones económicas que se debe realizar para el pago de haberes a esto se suma la limitada afluencia de turistas específicamente a la ciudad de Puyo.

6.- ¿De qué origen son los materiales que utiliza en su negocio?



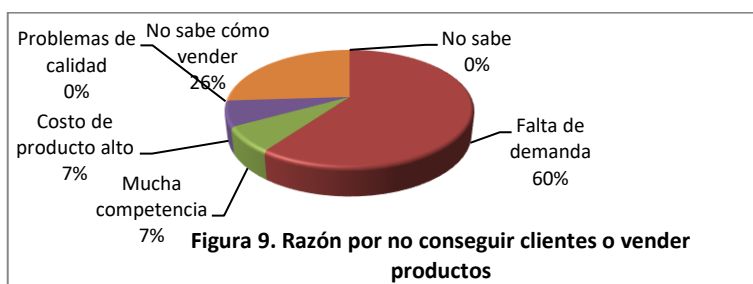
**Análisis.** Se observa que la mayor cantidad de insumos que adquieren el hotel son de origen nacional y alcanza el 83%, en tanto que el 10% tanto de origen nacional como importados y el 7% hace adquisiciones de materiales e insumos de origen importado. Las adquisiciones por productos de origen nacional todo en razón a los precios que son más asequibles, son limitadas las adquisiciones de insumos o materiales de origen extranjero por el alto costo.

7.- ¿Tiene problemas para conseguir clientes o vender su mercadería o productos?



**Análisis.** Se puede apreciar, que el 77% de propietarios de hoteles tiene pocos problemas para conseguir clientes o vender productos, el 13% señala que no tiene ningún problema y el 10% en cambio expresa que tiene muchas dificultades. Acuerdo a diálogos mantenidos, estos se deben generalmente a la ubicación del negocio, lo que concita la atención es que la falta de clientes.

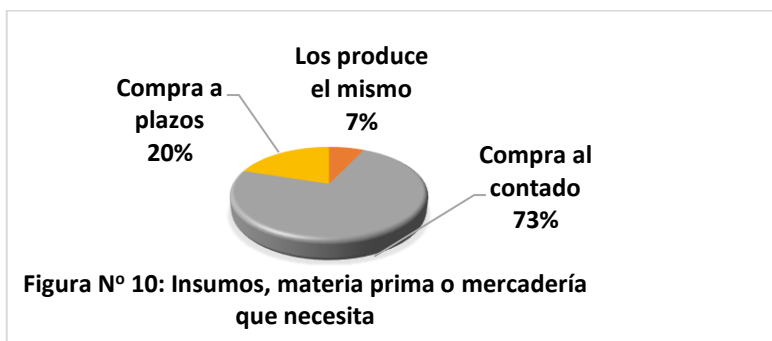
### 8.- ¿Razón para no conseguir clientes o vender su mercadería o productos?



**Análisis.** La principal razón, que es la falta de demanda representada con el 60% de los propietarios de los diferentes hoteles encuestados, el 26% no sabe cómo vender sus productos, el 7% considera que el precio del producto es alto, y el restante 7% expresa que existe mucha competencia. La falta de demanda constituye la principal causa por la que no se vende su mercancía o productos, es conocido que la afluencia de turistas a Pastaza está supeditada a los feriados.

### Componente 2: Programas, aportes, ayudas tendientes a fortalecer la microempresa en el Puyo.

#### 1.- ¿Normalmente, ¿Cómo consigue insumos, materia prima o mercadería que necesita?



**Análisis.** De acuerdo a los resultados los propietarios (73%) realizan las adquisiciones de insumos, materia prima o mercadería que necesita, realizando directamente la compra al contado el 20%, la mayoría de los propietarios realizan las adquisiciones de insumos, materia prima o mercadería de forma directa y al contado, mientras que un porcentaje representativo realiza adquisiciones a plazos.

2. En caso de una necesidad urgente de financiamiento para el negocio ¿Cómo lo obtendría?



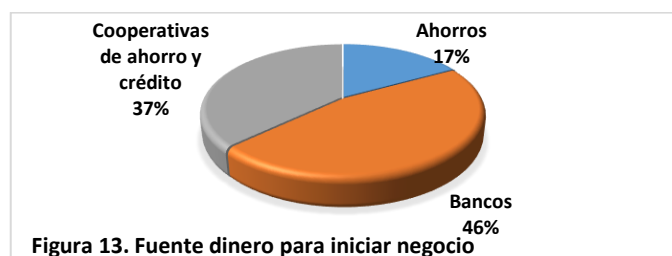
**Análisis.** De acuerdo a los resultados el 26% de propietarios retiraría dinero ahorrado, el 20% solicitaría préstamo a un banco, otro 20% elegiría a un prestamista, 17% préstamo a una cooperativa de ahorros y crédito, 10% préstamo a familiares y finalmente el 7% vendería algún bien, existe diversidad de decisiones en busca de financiamiento para mejorar las condiciones del hotel del cual es propietario.

3.- ¿Por qué escogería esa fuente de financiamiento?



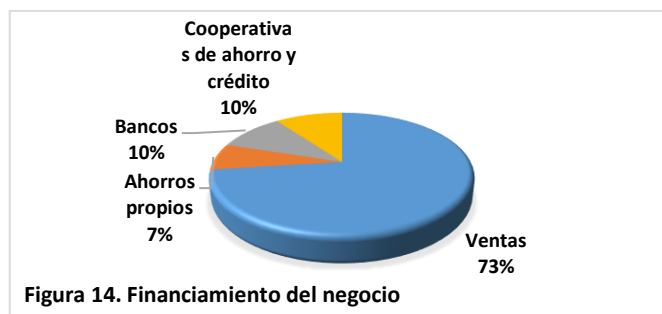
**Análisis.** Podemos visualizar que los propietarios de los hoteles en un 67% consideran que seleccionaron la fuente de financiamiento por ser la más ágil, un 26% que ha obtenido de esa manera anteriormente, y que el 7% señala que no le gusta endeudarse.

4.- ¿Cuál fue la fuente principal de dinero que le permitió iniciar en este negocio?



**Análisis.** La más alta fuente de financiamiento son los préstamos a bancos con un 46%, los préstamos a las cooperativas de ahorro y crédito alcanza un 37%, mientras que el 17% financia con sus propios ahorros.

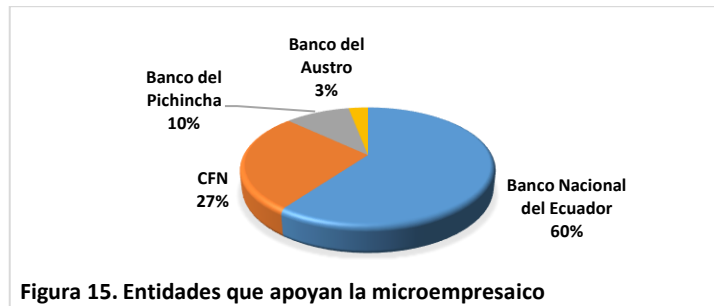
5.- ¿Cómo financia su negocio ahora?



**Análisis.** Actualmente está financiando el negocio hotelero por ventas propias que realiza, el 10% está financiando por créditos realizados a bancos, otro 10% realiza financiándose en préstamos a cooperativas de ahorro y crédito, mientras que el 7% lo realiza mediante ahorros propios.

**Interpretación.** El financiamiento del negocio por parte de los propietarios de los diferentes hoteles en la ciudad de Puyo está fundamentado en las ventas propias que realizan, lo que constituye en indicador positivo que propende al desarrollo de la empresa hotelera de manera individual, el diseño de un modelo financiero propiciaría un manejo técnico mismo que permitiría la recuperación de la inversión inicial realizada en su negocio.

6.- ¿De cuál de las siguientes entidades que apoyan la microempresa conoce los programas y servicios?



**Análisis.** Podemos visualizar que la institución que más apoya a la microempresa es el Banco Nacional del Ecuador representado con el 60%, con el 27% la Corporación Financiera Nacional, con el 10% el Banco del Pichincha y finalmente con el 3% el banco del Austro, como las que más apoyan al microempresario en tanto que las instituciones crediticias privadas en general y en menor porcentaje también contribuyen al desarrollo de la microempresa.

7.- ¿Conoce alguna institución o programa que presta dinero para negocios como el suyo en esta ciudad?



**Análisis.** De acuerdo a los resultados, todos los propietarios de los diferentes hoteles encuestados señalan que conocen instituciones que prestan dinero para negocios de hoteles cuyo porcentaje está representado en un 100%, todos los propietarios de los hoteles objeto de investigación tienen conocimiento que instituciones prestan dinero.

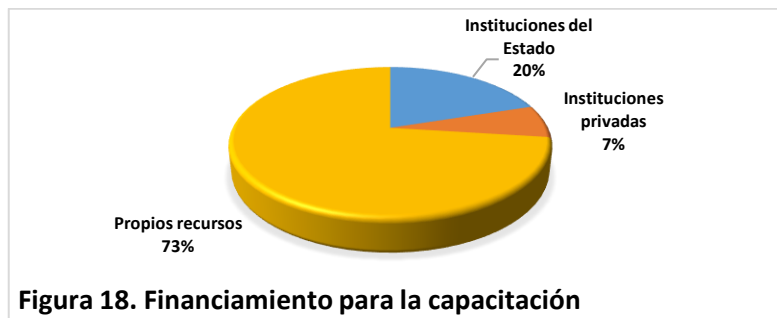


8.- ¿Se ha capacitado en los últimos dos años en temas relacionados con la actividad de su negocio?



**Análisis.** Podemos apreciar que el 53% de los propietarios de los hoteles no se han capacitado en temas relacionados con las actividades de su negocio, mientras que el 47% manifiestan que si se han capacitado.

9.- ¿Indique la fuente de recursos que financió la capacitación?



**Análisis.** De acuerdo a los datos tabulados la capacitación a la que han asistido los propietarios con sus propios recursos representado el 73%, el 20% lo ha realizado con financiamiento del Estado y el 7% por el auspicio de instituciones privadas.

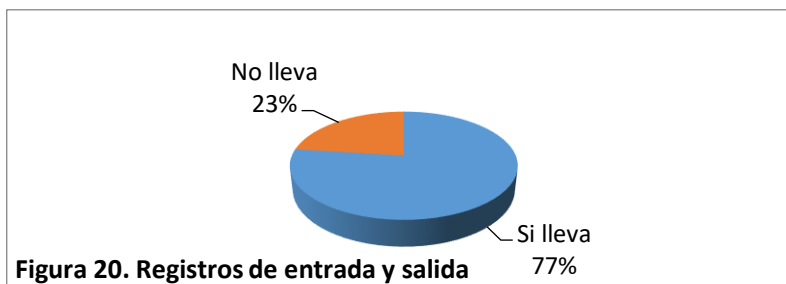
### Componente 3: situación financiera actual de las microempresas de Puyo.

1.- ¿Su empresa está obligada a llevar contabilidad?



**Análisis.** De acuerdo a los resultados tabulados el 100% de los propietarios de los hoteles encuestados señalan que están obligados a llevar contabilidad.

2.- ¿Lleva registros de entrada y salida de su inventario?



**Análisis.** De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 77% de los propietarios expresan que llevan registros de entrada y salida, en tanto que el 23% de los propietarios no llevan registros.

3.- ¿Sabe cuál es su ganancia diaria?



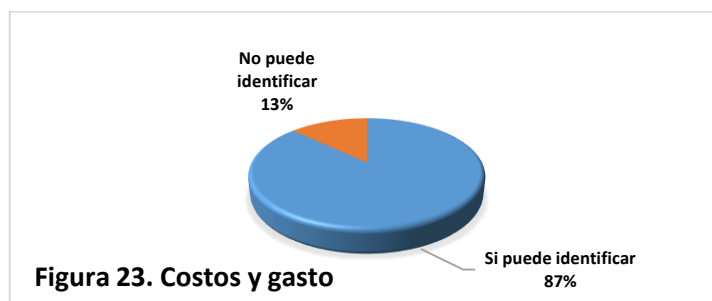
**Análisis.** De acuerdo a los resultados de la encuesta el 100% de los propietarios expresan que conocen diariamente su ganancia.

3.- ¿A cuánto asciende sus ganancias en un mes?



**Análisis.** De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 40% tiene ingresos entre 1.000 y 4.999 dólares; el 33% ingresos entre 5.000 y 9.999 dólares, el 17% ingresos mensuales entre 10.000 y 19.999 dólares y apenas el 10% tienen ingresos en más de 20.000 dólares mensuales.

4.- ¿Puede identificar entre costos y gastos?



**Análisis.** En función a los resultados de la encuesta, el 87% de los propietarios pueden identificar la diferencia entre costos y gastos, mientras que el 13% de los propietarios no pueden identificar entre costos y gastos, señalar que el costo hace referencia a las erogaciones que se incurre para producir un bien o un servicio, en cambio los gastos de acuerdo a los propietarios señalan están destinadas a la distribución o venta del producto como también a la administración.

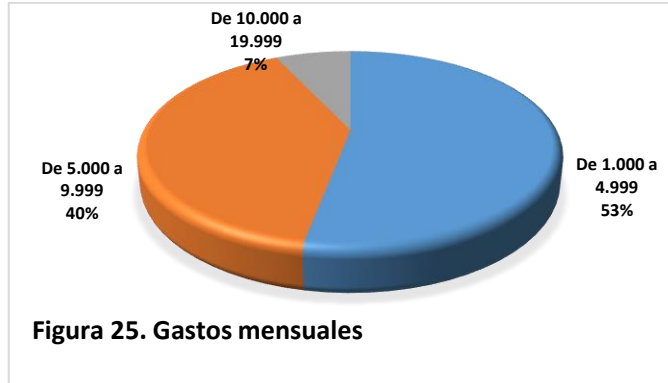
5.- ¿Tiene control sobre sus gastos e ingresos?



**Análisis.** La encuesta aplicada, el 80% señala, que si tiene control sobre los gastos e ingresos de su empresa, mientras que el 20% expresa que no tiene control. Todo empresario debe tener en cuenta que los gastos e ingresos es una herramienta fundamental para conocer el buen estado de

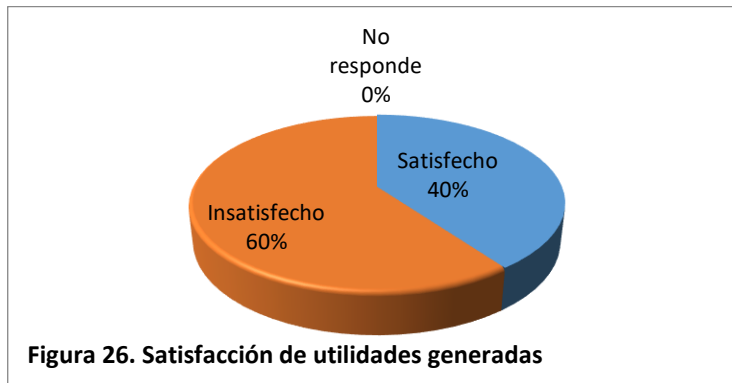
funcionamiento de la empresa. permitirá el manejo adecuado y sobre todo eficiente de los recursos humanos, financieros y técnicos de las empresas hoteleras.

6.- ¿A cuánto ascienden los gastos este mes?



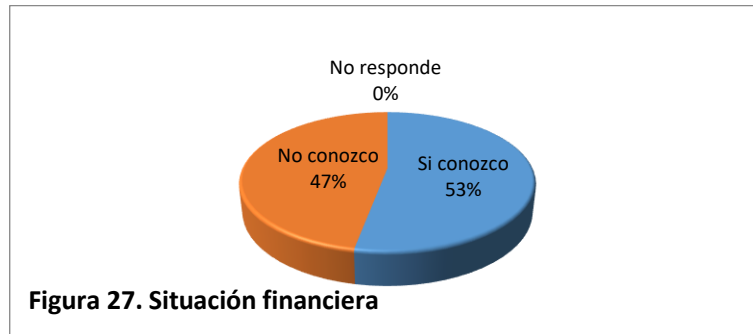
**Análisis.** Se aprecia, que el 53% de los propietarios de los hoteles encuestados señalan que los gastos mensuales ascienden entre 1.000 dólares y 4.999 dólares; el 40% sus gastos oscilan entre los 5.000 dólares y los 9.999 dólares, mientras que el 7% los gastos mensuales alcanzan un egreso de más de 20.000 dólares.

7.- ¿Está satisfecho con las utilidades que le genera su negocio en estos momentos?



**Análisis.** Se puede visualizar, que el 60% de los propietarios de los hoteles de la ciudad de Puyo muestran insatisfacción por las utilidades generadas en los actuales momentos, mientras que el 40% señala que están satisfechos por las utilidades generadas.

8.- ¿Sabe si su negocio se encuentra en una situación financiera sana que le permite seguir creciendo?



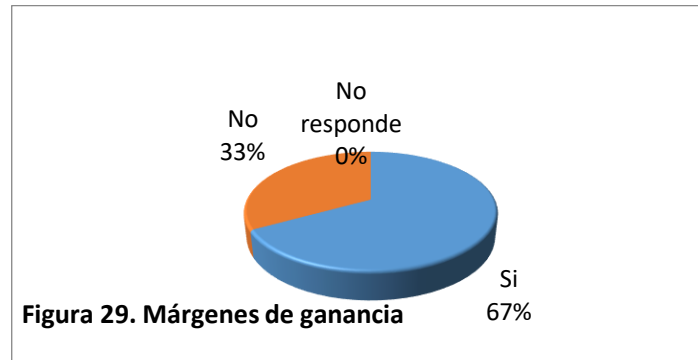
**Análisis.** Se puede visualizar, que el 53% de los propietarios de los hoteles de la ciudad de Puyo conocen la situación financiera de la empresa que dirigen, mientras que el 47% no conocen de la situación financiera. Cabe indicar, que los estados financieros son los documentos que prepara la empresa al terminar el ejercicio contable, con el objeto de conocer la situación.

9.- ¿Se han estancado las ventas o no puede ajustar los precios?



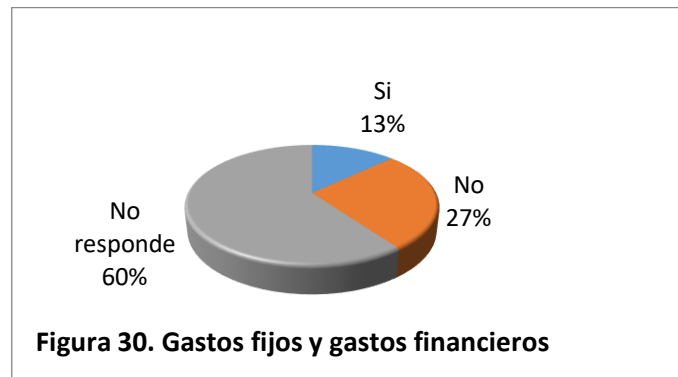
**Análisis.** Se aprecia, que el 60% de los propietarios de los hoteles encuestados manifiestan que se han estancado las ventas, mientras que el 40% expresa que no pueden realizar ajustes de precios. Se deduce que existen problemas paralelos en el sector hotelero, además de otros problemas que no están contribuyendo para que las empresas despeguen en los términos y parámetros ideales.

10.- ¿Considera que han bajado los márgenes de ganancia?



**Análisis.** Podemos visualizar, que el 67% de los propietarios de los hoteles encuestados expresan que los márgenes de ganancia han bajado, mientras que el 33% indican que los márgenes de ganancia no han bajado. Se deduce que los márgenes de ganancia han bajado, esto de acuerdo a varios criterios se debe a que los turistas prefieren hospedarse en hostales y hosterías o viviendas adecuadas para el efecto.

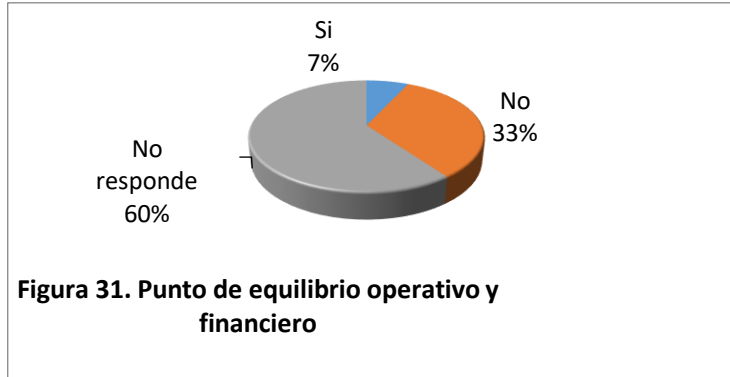
11.- ¿Consideran que los gastos fijos y los gastos financieros están consumiendo las ganancias de tu negocio?



**Análisis.** El 60% de los propietarios de los hoteles encuestados desconocen si los gastos fijos y los gastos financieros están consumiendo las ganancias de los negocios, el 27% expresa que los gastos fijos y los gastos financieros no están consumiendo las ganancias del negocio, mientras que el 13% señala están consumiendo las ganancias del negocio. Los propietarios al no responder en un

porcentaje elevado desconocen lo que implícitamente constituyen los gastos fijos y los gastos financieros

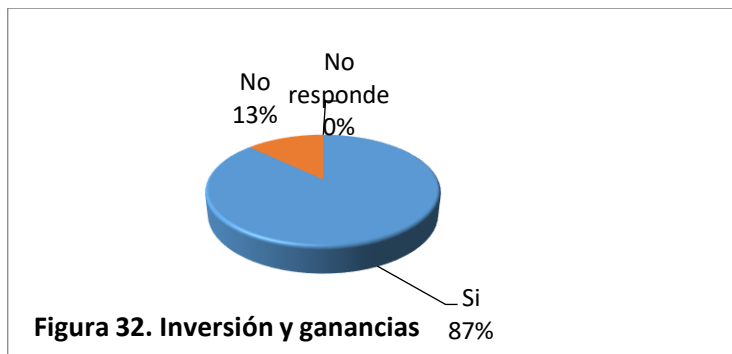
12.- ¿Sabe usted cuál es el punto de equilibrio operativo y financiero de su negocio?



**Análisis.** Podemos visualizar que el 60% de los propietarios de los hoteles encuestados desconocen sobre lo que es el punto de equilibrio y financiero, el 33% señala implícitamente no conocer, mientras que apenas el 7% expresa conocer lo que es el punto de equilibrio y financiero.

Desconocen lo que implícitamente constituyen los gastos fijos y los gastos financieros.

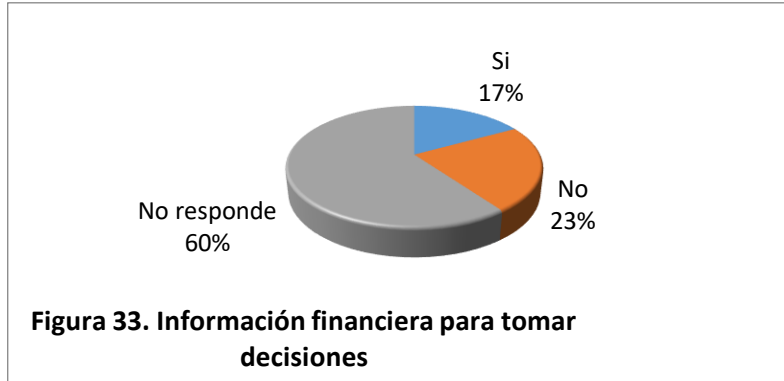
13.- ¿Necesita invertir más dinero en su negocio; pero esta no produce suficientes ganancias para hacerlo con fondos propios?



**Análisis.** El 87% de los propietarios encuestados señalan que necesitan invertir más dinero en su negocio en razón que las ganancias que produce su empresa no son suficientes, mientras que el 13% de los encuestados manifiesta todo lo contrario es decir tienen ganancias propias, se deduce que la

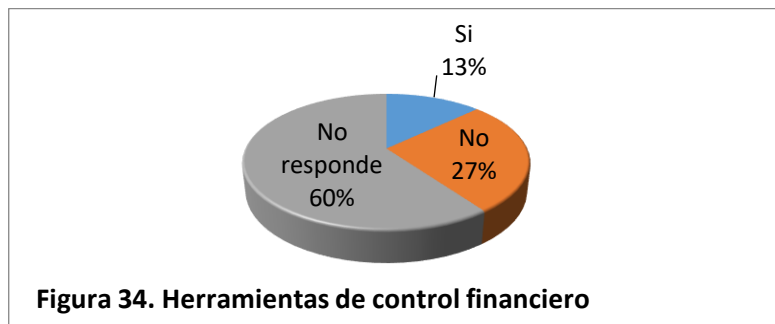
mayoría de los propietarios de los hoteles no están produciendo ganancias lo que incide directamente para que no se hagan mejoras dentro de la empresa que manejan.

14.- ¿Utiliza información financiera para tomar decisiones y para el control gerencial?



**Análisis.** El 60% de los propietarios encuestados no responden sobre si saben usar información financiera para tomar decisiones, implícitamente el 23% señala que no lo utiliza y apenas el 17% expresa que utiliza información financiera en la toma de decisiones.

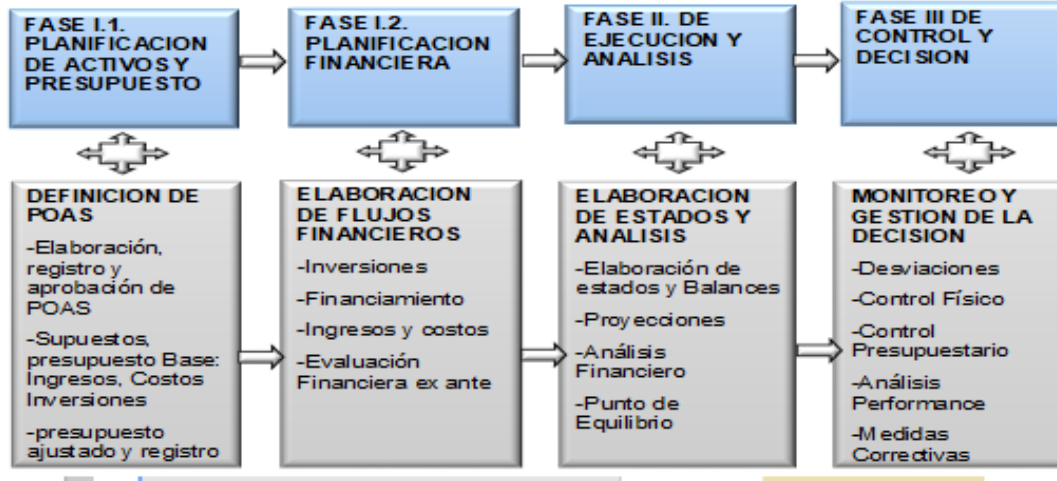
15.- ¿Tiene realmente herramientas efectivas de control financiero para su negocio y para controlar los resultados?



**Análisis.** El 60% de los propietarios de los hoteles encuestados no responden sobre si tienen herramientas financieras control financiero, el 27% no tiene, y el 13% señala que si tienen herramientas.



## Propuesta de Modelo de Gestión Financiera.



### Estados Financieros Projectados.

#### Fase 1: Elaboración de los Estados financieros proyectados.

##### Paso 1: Balance General Projectado.

Se realizará el Balance General Projectado del Hotel “Los Cofanes”, basado en la información obtenida durante los primeros meses de actividad del mismo y proyectados al 31 de diciembre del 2017.

##### Paso2: Estado de Resultados Projectados.

Con la información obtenida se elaborará el estado de Resultados con proyección al 31 de diciembre del 2017

#### Fase 2: Cálculo de los indicadores financieros.

##### Paso 1: Cálculo de la Liquidez

**Capital neto de trabajo.** Este indicador nos permite conocer con cuanto la empresa dispone de capital de trabajo para ejercer sus actividades a corto plazo, para lo cual se aplicará la formula correspondiente.

Activo Corriente – Pasivo Corriente = Capital trabajo neto.

**Razón circulante.** - La Razón Circulante es otra razón financiera que sirve como una prueba de la solidez financiera de una empresa.

Su fórmula es:

Razón Circulante= Activo Circulante/ Pasivo Circulante

**Prueba acida.** Es uno de los indicadores de liquidez frecuentemente usados como indicador de la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones, para esto se utilizara la siguiente formula:

RC= (Activo Corriente-Inventario) /Pasivo Corriente

**Paso 2:** Cálculo de la Rentabilidad.

**Margen de utilidad bruta:** Mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes, esto se calculará de la siguiente manera:

Margen de utilidad bruta= (Ventas– Costo de los bienes vendidos) / Ventas.

Margen de utilidad bruta= Utilidad bruta /Ventas.

**Margen de utilidad neta:** Éste es el “resultado final” de las operaciones. El margen de utilidad neta indica la tasa de utilidad obtenida de las ventas y de otros ingresos. Se calcula de la siguiente manera:

Margen de utilidad neta=Utilidad neta después de impuestos/Ventas totales.

**Margen de utilidad operativa:** Mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes, para esto se utilizará el siguiente calculo:

Margen de utilidad operativa= Utilidad operativa/Ventas

**Rendimiento sobre los activos, ROA.** Se utiliza para valorar el grado de rendimiento que ha obtenido la gerencia de los activos bajo su control. Es un indicativo para la sostenibilidad económica de la empresa. fórmula:

ROA = Utilidad neta después de impuestos/Activos totales.

**Paso 3:** Cálculo de la Razón de actividad o Rotación.

- **Rotación de inventarios:** mide la actividad o liquidez del inventario de una empresa, así:

Relación de inventarios= Costos de ventas/Inventario.

- **Periodo de inventarios:** este indicador muestra el periodo y rotación de inventario de la empresa; es decir, el tiempo (en días) que le toma convertir en efectivo los inventarios.

Periodo de Inventarios=365/Rotación de Inventarios

- **Rotación de cartera:** mide el número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio, en un periodo determinado y está dada por:

Rotación de cartera=Ventas a Crédito/Cuentas por cobrar.

Cuentas por cobrar promedio= Cuentas por cobrar año1+ Cuentas por cobrar año2/2.

- **Periodo promedio de pago:** es la cantidad promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar, así:

Promedio de pago= Cuentas por cobrar/Compras promedio por día=Cuentas por pagar/ (Compras anuales/360).

- **Periodo promedio de cobro:** es la cantidad promedio de tiempo que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar, así:

Promedio de cobro= Cuentas por cobrar/ventas promedio por día=Cuentas por cobrar/ (ventas anuales/360).

- **Rotación de activos:** indica la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas, así:

Rotación de activos=Ventas/Activos.

**Etapa 3: Formulación del presupuesto.****Paso 6:** Identificación de la Planificación presupuestaria.

La planificación presupuestaria es un mecanismo que permitirá pronosticar los flujos de efectivo, de tal manera que se genere la información suficiente para una adecuada toma de decisiones que posibilite la maximización de los recursos que dispone la empresa.

- **Presupuesto de Ventas**

Con el presupuesto de ventas se estimará los ingresos de la empresa en su actividad comercial, lo que posibilitará realizar un seguimiento del cumplimiento de los ingresos presupuestados. Debido a que el Hotel “Los Cofanes” es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de hospedaje, el presupuesto de ventas reviste gran importancia para la empresa, en tal sentido permite tener una idea clara de los ingresos que serán percibidos en los años posteriores los mismos que servirán para el desarrollo de las actividades de la empresa.

- **Presupuesto de Gastos**

Como medida para tener un control adecuado de los recursos financieros que se asignan por concepto de servicios indispensables para el funcionamiento de la empresa, es necesario establecer cantidades máximas que se pueden desembolsar para el cumplimiento de las actividades dentro de la empresa.

**Cuentas por pagar.**

Los pagos a proveedores del Hotel “Los Cofanes” se realizan en plazos máximos de 90 días, las políticas de crédito que manejan los proveedores corresponden a los montos y tipo de producto que se adquiera.

Como medida de control de pagos a proveedores del Hotel “Los Cofanes” ha establecido que solo se efectúen los pagos los días viernes de cada semana en un horario de 9:00 am a 17:00 pm.

Los proveedores son notificados acerca de los días en que se les va a realizar el pago, en el caso de no poder acudir a la empresa debe esperar la próxima fecha de cancelación de obligaciones.

#### **Etapas 4: Definición de cuentas por cobrar, por pagar e inventario.**

##### **Paso 7:** Cálculo de cuentas por cobrar.

Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Presupuestar las compras para los siguientes cinco años en base al crecimiento del costo de ventas que está relacionado con el inventario y las cuentas por pagar. Respecto a estas proyecciones se ha establecido como estrategia de cuentas por pagar que un 60% sea compras a crédito mientras que el porcentaje restante 40% se lo realice de contado.

##### **Paso 8:** Cálculo de cuentas por pagar

Los pagos a proveedores del Hotel “Los Cofanes” se realizan en plazos máximos de 90 días, las políticas de crédito que manejan los proveedores corresponden a los montos y tipo de producto que se adquiera.

Como medida de control de pagos a proveedores del Hotel “Los Cofanes” ha establecido que solo se efectúen los pagos los días viernes de cada semana en un horario de 9:00 am a 17:00 pm.

Los proveedores son notificados acerca de los días en que se les va a realizar el pago, en el caso de no poder acudir a la empresa debe esperar la próxima fecha de cancelación de obligaciones.

##### **Paso 9:** Análisis de los Inventarios.

#### **Gestión financiera de inventarios.**

La globalización de los mercados implica para las empresas una creciente y dinámica competencia, mediante la adecuada administración de los inventarios de los que dispone, exigiéndolas a tratar de optimizar sus costos en cuanto a compras y financiación, debido a la gran importancia que reviste la

cuenta de inventarios en una empresa comercial es de vital importancia tener un control sobre esta cuenta, para esto es necesario abarcar los siguientes puntos.

**Situación actual de Inventarios:** El Hotel “Los Cofanes” se abasteció de gran cantidad de inventario para el año 2016, el mismo que será utilizado en su totalidad cuando reinicie sus actividades.

**Sistemas de Control de Inventarios:** Como una medida de control de los inventarios del Hotel “Los Cofanes” maneja un sistema que le permite supervisar los niveles de inventario y a su vez diseñar sistemas y procedimientos para la administración de los mismos, sin embargo, este sistema no es utilizado adecuadamente por lo que es necesario implementar otro tipo de mecanismos de control para lo cual es necesario: Clasificar inventarios y Registrar adecuadamente los inventarios.

Las estrategias del control de inventarios incluyen las siguientes técnicas:

**Análisis ABC:** Mediante esta técnica el Hotel “Los Cofanes” podrá clasificar sus inventarios en base a tres categorías de acuerdo a su volumen anual en dólares, dicho volumen anual se calcula de la siguiente manera:

$ADV = \text{Demanda anual de cada ítem de inventario} \times \text{Costo por unidad.}$

### **Estrategias a aplicar a Inventarios.**

Reducir el inventario acorde a los niveles del costo de ventas y ventas planteados en el escenario, cuidando siempre de no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas a través del manejo de un sistema que le permite supervisar los niveles de inventario y a su vez diseñar procedimientos para la gestión de los mismos y poder clasificar los inventarios y registrarlos adecuadamente.

Como la empresa durante el último año se abasteció de niveles altos de materiales, los inventarios se reducirán de un 10% al 15% acorde al nivel del costo de ventas.

Identificar el inventario de lenta rotación y utilizarlo en la fabricación de estructuras metalmecánicas y productos de cerrajería, caso contrario venderlos.

Buscar proveedores que proporcionen los mismos productos a un precio más asequible para la empresa.

Negociar con los proveedores actuales descuentos por pronto pago.

### **Etapa 6: Selección de las Estrategias.**

#### **Paso 10: Definición de Parámetros.**

Situación Actual de las Obligaciones Financieras el Hotel “Los Cofanes” no posee una estrategia de financiamiento dinámica ya que maneja porcentajes elevados de cuentas de pasivo a corto plazo lo que genera riesgos de liquidez para la empresa.

El Hotel “Los Cofanes”, está trabajando con dinero proveniente de financiamiento de terceros (préstamos de Instituciones Financieras) utilizados en la adquisición de maquinaria y equipo que representa el 15% frente al total de activos.

#### **Estrategias a aplicarse para las obligaciones financieras.**

Como estrategia para reducir los niveles de endeudamiento se ha determinado que para los siguientes cinco años no se realicen préstamos con instituciones financieras.

La Empresa estima que para los siguientes años no va a necesitar financiamiento ya que el dinero que obtendrá de sus flujos de efectivo proyectados le servirá para cubrir sus obligaciones operativas durante los siguientes años.

#### **Paso 11: Elaboración de Políticas.**

**Políticas de financiamiento:** La empresa está en capacidad de recurrir a dos maneras de financiamiento:

**Fuentes Internas:** Dentro de esta se encuentran los aportes de los socios, la reinversión de utilidades siempre y cuando sean aprobadas en una reunión de la junta de accionistas.

**Fuentes Externas:** Los medios más utilizados por la empresa son los préstamos bancarios; estos han sido utilizados para la Ampliación de infraestructura debidamente justificada y Adquisición de maquinaria con tecnología de punta para uso de la empresa.

## **CONCLUSIONES.**

Es necesaria la información financiera en razón que es la base para una buena decisión, bajo preceptos de suficiencia y oportunidad; la implementación de un modelo de gestión financiera posibilitará administrar de manera técnica los recursos humanos, financieros y técnicos, y contribuir de manera eficiente al desarrollo de la empresa que dirigen.

La mayoría de los propietarios de los hoteles no utilizan la información financiera, y consecuentemente, toman decisiones y control gerencial por la iniciativa propia que por parámetros técnicos.

El estancamiento de las ventas de acuerdo a varios criterios se debe a la competencia generada por hostales y hosterías, y en cuanto no poder realizar un reajuste de precios estos no se pueden realizar en razón que están supeditados a una tabla de precios preestablecidos por la Cámara de Turismo de Pastaza

Debe cambiar conceptos en perspectiva que se ofrezca una atención de calidad, un modelo de gestión financiera emitiría las recomendaciones técnicas que promuevan su aplicación en función de mejorar operativamente cada empresa.

Debe proponerse a la organización otras formas que motiven la competencia, pues el establecer una tarifa para todos, impide la diferenciación e implementar nuevas propuestas que estimule a los clientes.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Alberca, P., & Parte, L. (2013). Evaluación de la eficiencia y la productividad en el sector hotelero español: un análisis regional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 102-111.
2. Baltodano Zúñiga, V. J., Brenes Díjeres, M. A., Espinoza Ríos, V., & Vázquez Campos, L. (2009). Microempresas y Encadenamientos Productivos con el Sector Turismo en los Cantones de Carrillo, Santa Cruz, Nicoya y Nandayure, Provincia de Guanacaste, Costa Rica. *Gestión Turística*, 31-50.
3. Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Choco: Ecoe Ediciones.
4. Fuente, R. (2011). Efficiency of travel agencies: A case study of Alicante, Spain. *Tourism Management*. Recuperado el 21 de marzo de 2019 de:  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.12.003>
5. Organización Mundial del Turismo, OMT-UNWTO (2018). *Tendencias de turismo internacional en 2017*. Madrid, España: Primera edición, publicado por la Organización Mundial del Turismo. Obtenido de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>
6. Pérez, J. F., & Veiga, C. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. ESIC Editorial. 798 páginas. Obtenidode: [https://books.google.com.mx/books/about/La\\_gesti%C3%B3n\\_financiera\\_de\\_la\\_empresa.html?id=WJ16CgAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/La_gesti%C3%B3n_financiera_de_la_empresa.html?id=WJ16CgAAQBAJ&redir_esc=y)
7. Rivadeneira S, J. V. (2019). *Diseño De Un Modelo De Gestión Financiera En El Hotel Los Cofanes, Para La Recuperación De La Inversión, De La Ciudad De Puyo*. Editorial Repositorio de la Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de:  
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9731/1/PIUPCYA0001-2019.pdf>
8. Sánchez Drouet, E. (2014). *¿Ha evolucionado la industria hotelera y turística en el Ecuador?* Quito: TransPort .

9. Santos Santos, T. (2008). ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN:. Contribuciones a la Economía.
10. Senplades. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Amat S, O., & Campa P, F. (2011). Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles: con casos prácticos resueltos. Barcelona: Profit Editorial.
2. Ávila, J. (2007). Introducción a la contabilidad. Zopopan, México: Umbral.
3. Baena, D. (2014). Análisis Financiero, enfoque y proyecciones. Bogota, Colombia: Ecoediciones.
4. Briseño, H. (2006). Indicadores Financiero facilmente explicados. Jalisco, México: Umbral.
5. Bujan, A. (2016). Los Estados Financieros. Bogotá, Colombia: Manual S.A.
6. Campos, M. (2010). Compendio para el estudio de las finanzas corporativas básicas de la universidades. México: Universidad Iberoamericana.
7. Cevallos, N. (2015). Administración Financiera. Riobamaba, Ecuador: Espoch.
8. Chavez, J. (2003). Finanzas Teoría Aplicada para Empresas. Quito. Ecuador: Abya Yala.
9. Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M.A. (2013). Planificación financiera. Madrid: ESIC.
10. Cordova, M. (2017). Gestión Financiera. Bogotá, Colombia: Ecoediciones.
11. Donald, W. (2014). Manual de Organización Financiera. México: Selección contable.
12. El Telegrafo. (2015). Pastaza apuesta su desarrollo al turismo. Guayaquil: El Telegrafo. Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/informacion/1/pastaza-apuesta-su-desarrollo-al-turismo>
13. Escribano, G. (2011). Gestión Financiera. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

14. García L., R. (2018). Estadísticas de la Organización Mundial del Turismo: 1.322 millones llegadas de turistas internacionales en 2017. Organización Mundial del Turismo.
15. Gomez, D. (2001). Financiación global de proyectos. Madrid, España: ESIC.
16. Guzman, D. (2010). Contabilidad Financiera. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
17. Horngren, C. T., Harrison, W. T., Smith, L. (2003). Contabilidad. México: PEARSON Prentice Hall.
18. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2004). La administración de la empresa asociativa. Asunción, Paraguay: IICDA.
19. Lara, O. (2016). Estados Financieros. México: Universidad Autónoma de Jalisco.
20. Larregui, C. (2015). El desarrollo de la pequeña y mediana empresa. México: Definista.
21. Mallo, C., Pulido, A. (2008). Contabilidad financiera un enfoque actual. Madrid España: PARANINFO.
22. Meléndez S, Á. (2014). El Despunte (¿o no?) De la Industria Hotelera. Revista Gestión. No. 250. (38-49). [https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy\\_pdfs/250\\_002.pdf](https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/250_002.pdf)
23. Mendez, G. (2016). La gestión financiera de las empresas turísticas. Madrid, España: Thomson.
24. Mendoza, C., Ortiz, O. (2016). Contabilidad Financiera para Contaduría y Administración. Barranquilla, Colombia: Ecoe Ediciones.
25. Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2005). Estrategia de Encadenamientos. San José, Costa Rica: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
26. Mungaray, A., Ramirez, M. (2004). Lecciones de Microeconomía para Microempresas. México: Miguel Ángel Porrúa.
27. Osorio, E. (2006). Gestión Financiera Empresarial. Bogotá, Colombia.: Pontificia Universidad Javeriana.
28. Singer, J. (2006). El Marshmallow. Bogotá, Colombia: Planeta Colombia S.A.

29. Stanley, B., Geoffrey A. H. (2001). Fundamentos de la Gerencia Financiera. Bogotá, Colombia: Ed. McGraw Hill.
30. Tanaka, G. (2005). Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones. Lima, Perú: Colección Textos Universitarios.
31. Torraceli, C. (2014). Planeación financiera. Buenos Aires: Empresarial.
32. Van Horne, J., Wachowicz, J. (2002). Fundamentos de la Administración Financiera. México: PEARSON.

#### **DATOS DE LOS AUTORES.**

1. **Miryan Janeth Arévalo Haro.** Máster en Gerencia Financiera Empresarial, Doctora en Contabilidad y Auditoría, Profesora de Educación Media Especialidad Matemática, Técnica en Programación de Sistemas. Coordinadora de Investigación y docente Tiempo Completo de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Regional Autónoma de los Andes-UNIANDES, extensión Puyo. Correo electrónico: [miryan\\_arevalo@yahoo.com](mailto:miryan_arevalo@yahoo.com)
2. **Sindy Escobar Arévalo.** Máster en Derecho civil y procesal civil, Doctora en Jurisprudencia y Especialista en Derecho civil comparado. Labora Actualmente como Juez de los Tribunales de la República. Correo electrónico: [sindy.escobar@funcionjudicial.gob.ec](mailto:sindy.escobar@funcionjudicial.gob.ec)
3. **Washington Hernán Sánchez Bonilla.** Máster en Docencia Universitaria y Administración Educativa, Licenciado en Física y Matemáticas, Diplomado en Educación Abierta y a Distancia, Diplomado en Ciencias de la Educación, Docente Tiempo completo de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Extensión Puyo. Rector de la Unidad Educativa Provincia de Pastaza. Correo electrónico: [washsanchez1@hotmail.com](mailto:washsanchez1@hotmail.com)

**RECIBIDO:** 3 de mayo del 2019.

**APROBADO:** 15 de mayo del 2019.