

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



TRABAJO DE TITULACIÓN
PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO A TRAVÉS DE UN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA UN HOTEL HOWARD JOHNSON DE LA CIUDAD
DE GUAYAQUIL

Previa la obtención del Título de:

Presentado por:

SARA ELIZABETH CAMPOVERDE NOBOA

Guayaquil – Ecuador

Abril - 2018

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a Dios, a mis padres, a la Sra. Patricia Lozano (Gerente general), el Sr. Cristhian Velasco (Contralor general) de la empresa donde laboro y a la Econ. María Elena Romero tutor de la tesis; quienes de una u otra manera aportaron para la culminación de este proyecto.

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a mis padres quienes me han apoyado día a día para poder culminar la tesis.

A mis jefes en la empresa para quien trabajo ya que me proporcionaron información de la empresa para elaborar este proyecto.

Y finalmente a mi tutora la Miss María Elena Romero quien con su paciencia y tiempo le dedicó a la supervisión de mi trabajo y por su apoyo incondicional durante todo este proceso.

COMITÉ DE EVALUACIÓN



M. Sc. María Elena Romero

Tutor del Proyecto



M.Sc. Gonzalo Vaca

Evaluador



M.Sc. Sara Escobar

Evaluadora

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



Sara Campoverde Noboa

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| AGRADECIMIENTO..... | i |
| DEDICATORIA | ii |
| COMITÉ DE EVALUACIÓN..... | iii |
| DECLARACIÓN EXPRESA | iv |
| ÍNDICE GENERAL..... | v |
| RESUMEN..... | viii |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | x |
| ÍNDICE DE TABLAS | xiii |
| ABREVIATURAS | xvii |
| CAPITULO I..... | 1 |
| 1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA..... | 1 |
| 1.1 INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.2 ANTECEDENTES..... | 1 |
| 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.4 OBJETIVOS | 2 |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL | 2 |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 2 |
| 1.5 IDEA A DEFENDER..... | 3 |
| 1.6 JUSTIFICACIÓN | 3 |
| 1.7 ALCANCE DEL ESTUDIO | 4 |
| 1.8 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA | 5 |
| 1.8.1 El Hotel Howard Johnson Guayaquil..... | 5 |
| | 5 |
| 1.8.1.1 Historia Cadena Hotelera Howard Johnson | 5 |
| 1.8.1.2 Ubicación | 6 |
| CAPITULO II | 13 |
| 2 MARCO TEÓRICO..... | 13 |
| 2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 13 |
| 2.1.1 Definición..... | 13 |

| | | |
|--------------------------------------|---|----|
| 2.1.1.1 | Importancia de la estrategia..... | 14 |
| 2.1.1.2 | Elementos principales de la estrategia..... | 15 |
| 2.1.1.3 | Principios de la estrategia..... | 15 |
| 2.1.2 | Tipos de estrategia..... | 15 |
| 2.1.2.2 | Etapas en el Proceso de la Elaboración del Plan Estratégico | 18 |
| 2.1.3 | Análisis FODA..... | 19 |
| 2.1.4 | Enfoque Estratégico | 20 |
| 2.1.5 | Valores de la organización | 22 |
| 2.1.8 | Análisis Estratégico..... | 23 |
| 2.1.8.1 | Estrategias Genéricas de Porter..... | 23 |
| 2.1.8.2 | Liderazgo en costos..... | 23 |
| 2.1.8.3 | Estrategia de diferenciación | 24 |
| 2.1.8.4 | Enfoque | 24 |
| 2.2 | CUADRO DE MANDO INTEGRAL..... | 25 |
| 2.2.1 | Elementos del Cuadro Mando Integral..... | 25 |
| CAPITULO III..... | | 28 |
| 3 ANÁLISIS DEL ENTORNO..... | | 28 |
| 3.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO | | 28 |
| 3.1.1 | Inflación | 28 |
| 3.1.2 | Balanza Comercial | 29 |
| 3.1.3 | Tasas de Interés | 31 |
| | | 31 |
| 3.1.3.2 | Productor Interno Bruto (PIB)..... | 32 |
| 3.1.4 | Factor Político | 37 |
| 3.1.5 | Factor Legal | 37 |
| 3.1.6 | Factor Cultural | 37 |
| 3.1.7 | Factor Tecnológico..... | 38 |
| 3.2 ANALISIS DEL MICRO ENTORNO..... | | 38 |
| 3.2.1 | Organización del Hotel Howard Johnson..... | 38 |
| 3.3 ANÁLISIS FINANCIERO | | 39 |
| ANÁLISIS..... | | 80 |
| CAPITULO IV..... | | 82 |
| 4 PROPUESTA..... | | 82 |

| | |
|--|-----|
| 4.1 ANÁLISIS FODA PARA EL HOWARD JOHNSON GUAYAQUIL | 82 |
| 4.1.1 FORTALEZAS | 82 |
| 4.1.2 OPORTUNIDADES | 83 |
| 4.1.3 DEBILIDADES | 84 |
| | 84 |
| 4.1.4 AMENAZAS..... | 85 |
| 4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN | 86 |
| 4.2.1.- Matriz EFE Para El Hotel Howard Johnson | 86 |
| 4.2.2 Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI) | 88 |
| 4.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER | 90 |
| 4.3.1 Barreras de Entrada | 91 |
| 4.3.2 Amenaza de Productos Sustitutos | 91 |
| 4.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores | 92 |
| 4.3.4 Poder de negociación de los consumidores..... | 92 |
| 4.3.5 Rivalidad entre competidores actuales | 93 |
| 4.3.6 Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas | 93 |
| 4.3.7 Resumen de las Fuerzas de Porter..... | 94 |
| 4.4 ESTRATEGIA GENÉRICA DE PORTER APLICADA AL HOTEL HOWARD JOHNSON GUAYAQUIL..... | 95 |
| 4.5 ESTRATEGIAS MATRIZ FODA | 96 |
| 4.5.1 FODA Puntuado..... | 97 |
| 3.5.2 Matriz FODA puntuada..... | 99 |
| 4.5.3 Matriz de Estrategias FODA | 100 |
| 4.6 DETALLE DE LAS ESTRATEGIAS FODA | 101 |
| 4.6.1 Estrategias (Fo) | 101 |
| 4.6.2 Estrategias (Fa)..... | 101 |
| 4.6.3 Estrategias (Do)..... | 101 |
| 4.6.4 Estrategias (Da)..... | 101 |
| 4.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL..... | 102 |
| CONCLUSIONES | 109 |
| RECOMENDACIONES | 111 |
| REFERENCIAS | 112 |
| ANEXOS..... | 113 |

RESUMEN

Esta tesis se encuentra estructurada en cuatro capítulos de acuerdo con lineamientos que estableció universidad y son:

Capítulo I: Análisis de la empresa

En este capítulo se hace un análisis del sector hotelero en el Ecuador y de los principales hoteles que se encuentran en la misma categoría que el hotel Howard Johnson en la ciudad de Guayaquil, además de plantear los objetivos, idea a defender, alcance del estudio de esta investigación como también la trayectoria e infraestructura y organización con la que cuenta el hotel Howard Johnson.

Capitulo II: Marco teórico

Se hace referencia a varios autores y sus libros que explican, definen y determinan los pasos que se deben seguir para implementar una Planificación Estratégica como de la elaboración de un Cuadro Mando integral que permite orientar, organizar las estrategias en base a cuatro perspectivas.

Capitulo II: Análisis del Entorno

En este capítulo se analiza tanto el macro en base del análisis de sus principales variables como son el económico, Social, cultural, tecnológico y como ellas influyen como una oportunidad o amenaza para el desempeño del hotel. Para luego efectuar un análisis del micro entorno utilizando como herramienta las Cinco Fuerzas de Porter, las cuales sirvieron para crear las matrices EFE y EFI, que sustentan el análisis FODA y su matriz estratégica que finalmente sustentaron las estrategias ordenadas bajo las cuatro perspectivas que se integran en el Cuadro de Mando Integral. Finalmente, en este capítulo se hace un muy detalle análisis financiero tanto horizontal como vertical de los balances del hotel Howard Johnson de Guayaquil y sus razones financieras para el período comprendido entre 2011 hasta 2016, año último que se cuenta con información.

Capítulo IV: Propuesta

En base a la información obtenida en los capítulos anteriores y una vez elaboradas las matrices EFE, EFI, análisis FODA e identificada la Estrategia Genérica de Porter que fue por diferenciación, se elaboró el Cuadro de Mando Integral como una propuesta integral de ejecución de las diferentes estrategias que requiere el hotel Howard Johnson en la ciudad de Guayaquil, para mejorar su posicionamiento en el mercado, obteniendo una mayor satisfacción de sus clientes y por tanto incrementando su tasa de ocupación.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 Hotel Howard Johnson Guayaquil | 5 |
| Ilustración 2 Ubicación | 6 |
| Ilustración 3 Habitaciones | 8 |
| Ilustración 4 Suites | 9 |
| Ilustración 5 Instalaciones y Servicios | 9 |
| Ilustración 6 Instalaciones y Servicios áreas comunes..... | 10 |
| Ilustración 7 Análisis Estratégico..... | 23 |
| Ilustración 8 Estrategias Genéricas | 23 |
| Ilustración 9 Visión Estratégica | 25 |
| Ilustración 10 Perspectivas y Dimensiones..... | 26 |
| Ilustración 11 Inflación Anual..... | 29 |
| Ilustración 12 Balanza Comercial | 30 |
| Ilustración 13 Tasa de Interés Activa..... | 31 |
| Ilustración 14 Producto Interno Bruto..... | 32 |
| Ilustración 15 Riesgo País | 34 |
| Ilustración 16 Tasa desempleo y subempleo..... | 35 |
| Ilustración 17 Estructura Organizacional Básica | 39 |
| Ilustración 18 Balance de Resultados..... | 40 |
| Ilustración 19 Balance de Resultados..... | 41 |
| Ilustración 20 Balance de Resultados..... | 42 |
| Ilustración 21 Balance de Resultados..... | 43 |
| Ilustración 22 Balance de Resultados..... | 44 |
| Ilustración 23 Balance de Resultados..... | 45 |
| Ilustración 24 Balance de Resultados..... | 48 |
| Ilustración 25 Balance de Resultados..... | 49 |
| Ilustración 26 Balance de Resultados..... | 50 |
| Ilustración 27 Balance de Resultados..... | 51 |
| Ilustración 28 Balance de Resultados..... | 52 |
| Ilustración 29 Balance General | 53 |
| Ilustración 30 Balance General | 54 |
| Ilustración 31 Balance General | 55 |
| Ilustración 32 Balance General | 56 |
| Ilustración 33 Balance General | 57 |
| Ilustración 34 Balance General | 58 |
| Ilustración 35 Balance General | 59 |
| Ilustración 36 Balance General | 60 |
| Ilustración 37 Balance General | 62 |
| Ilustración 38 Balance General | 63 |
| Ilustración 39 Balance General | 65 |
| Ilustración 40 Balance General | 66 |
| Ilustración 41 Margen de Utilidad Bruta en Porcentajes | 67 |
| Ilustración 42 Margen Utilidad Operativa | 68 |
| Ilustración 43 Margen de Utilidad Neta en Porcentajes..... | 69 |

| | |
|--|-----|
| Ilustración 44 Rentabilidad sobre el Patrimonio en Porcentajes | 70 |
| Ilustración 45 Razón Corriente | 71 |
| Ilustración 46 Razón ácida | 72 |
| Ilustración 47 Capital de Trabajo | 73 |
| Ilustración 48 Índice de Solidez | 74 |
| Ilustración 49 Índice de Solidez | 75 |
| Ilustración 50 Índice Rentabilidad sobre Activos Fijos | 76 |
| Ilustración 51 Índice de Endeudamiento | 77 |
| Ilustración 52 Índice de Rotación de la Inversión | 78 |
| Ilustración 53 Índice Rotación del Capital de Trabajo | 79 |
| Ilustración 54 Círculo De Diferenciación | 96 |
| Ilustración 55 Utilidad Bruta en Dólares..... | 115 |
| Ilustración 56 Margen de Utilidad Bruta..... | 116 |
| Ilustración 57 Utilidad Operativa en USD | 117 |
| Ilustración 58 Margen de Utilidad Operativa..... | 118 |
| Ilustración 59 Utilidad en Dólares | 119 |
| Ilustración 60 Margen Utilidad Neta en Porcentajes..... | 120 |
| Ilustración 61 Rentabilidad sobre el Patrimonio | 121 |
| Ilustración 62 Razón Corriente | 122 |
| Ilustración 63 Prueba Ácida | 123 |
| Ilustración 64 Capital de Trabajo | 124 |
| Ilustración 65 índice de Solidez | 125 |
| Ilustración 66 índice de Capital Propio | 127 |
| Ilustración 67 Índice Rentabilidad Sobre Activos..... | 128 |
| Ilustración 68 Índice Rotación Inversión | 129 |
| Ilustración 69 Rotación del Capital de Trabajo..... | 130 |
| Ilustración 70 Utilidad Bruta en Dólares..... | 133 |
| Ilustración 71 Margen Utilidad Bruta | 134 |
| Ilustración 72 Utilidad Operativa en USD | 135 |
| Ilustración 73 Utilidad Neta en Dólares..... | 136 |
| Ilustración 74 Rentabilidad sobre el Patrimonio | 137 |
| Ilustración 75 Razón Corriente | 138 |
| Ilustración 76 Prueba Ácida | 139 |
| Ilustración 77 Capital de Trabajo | 140 |
| Ilustración 78 índice Inventario a Activo Corriente | 141 |
| Ilustración 79 índice de Solidez | 142 |
| Ilustración 80 índice de Capital Propio | 143 |
| Ilustración 81 Índice de Endeudamiento | 144 |
| Ilustración 82 índice Rentabilidad Sobre Activos..... | 145 |
| Ilustración 83 Índice Rotación Inversión | 146 |
| Ilustración 84 Rotación del Capital de Trabajo..... | 147 |
| Ilustración 85 Utilidad Bruta en Dólares..... | 150 |
| Ilustración 86 Margen Utilidad Bruta | 151 |
| Ilustración 87 Utilidad Operativa en Dólares..... | 152 |

| | |
|--|-----|
| Ilustración 88 Margen Utilidad Operativa | 153 |
| Ilustración 89 Utilidad en Dólares | 154 |
| Ilustración 90 Margen Utilidad Neta..... | 155 |
| Ilustración 91 Rentabilidad sobre el Patrimonio | 156 |
| Ilustración 92 Razón Corriente | 157 |
| Ilustración 93 Prueba Ácida | 158 |
| Ilustración 94 Capital de Trabajo | 159 |
| Ilustración 95 índice de Solidez | 160 |
| Ilustración 96 índice de Capital Propio | 161 |
| Ilustración 97 índice de Endeudamiento | 162 |
| Ilustración 98 Índice Rentabilidad Sobre Activos..... | 163 |
| Ilustración 99 índice Rotación Inversión | 164 |
| Ilustración 100 Rotación del Capital Trabajo..... | 165 |
| Ilustración 101 Utilidad Bruta en Dólares..... | 168 |
| Ilustración 102 Margen Utilidad Bruta | 169 |
| Ilustración 103 Utilidad antes de impuestos en dólares | 170 |
| Ilustración 104 Margen Utilidad Antes de Impuestos..... | 171 |
| Ilustración 105 Utilidad Neta en Dólares | 172 |
| Ilustración 106 Margen Utilidad Neta..... | 173 |
| Ilustración 107 Razón Corriente | 174 |
| Ilustración 108 Prueba Ácida | 175 |
| Ilustración 109 Capital de Trabajo | 176 |
| Ilustración 110 índice de Solidez | 177 |
| Ilustración 111 índice de Capital Propio | 178 |
| Ilustración 112 índice de Endeudamiento | 179 |
| Ilustración 113 índice Rentabilidad sobre Activos..... | 180 |
| Ilustración 114 índice Rotación Inversión..... | 181 |
| Ilustración 115 Rotación del Capital de Trabajo..... | 182 |
| Ilustración 116 Utilidad Bruta en Dólares..... | 185 |
| Ilustración 117 Margen Utilidad Bruta | 186 |
| Ilustración 118 Utilidad Operativa en Dólares..... | 187 |
| Ilustración 119 Margen Utilidad Operativa | 188 |
| Ilustración 120 Utilidad Neta en Dólares | 189 |
| Ilustración 121 Margen Utilidad Neta..... | 190 |
| Ilustración 122 Razón Corriente | 191 |
| Ilustración 123 Prueba Ácida | 192 |
| Ilustración 124 Capital de Trabajo | 193 |
| Ilustración 125 Índice de Solidez | 194 |
| Ilustración 126 Índice de Capital Propio..... | 195 |
| Ilustración 127 Índice de Endeudamiento | 196 |
| Ilustración 128 Índice Rentabilidad Sobre Activos..... | 197 |
| Ilustración 129 Índice Rotación Inversión | 198 |
| Ilustración 130 Rotación del Capital de Trabajo..... | 199 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Elementos Principales de la estrategia | 15 |
| Tabla 2 Tipos de estrategias alternativas..... | 16 |
| Tabla 3 Inflación Histórica en el Ecuador..... | 28 |
| Tabla 4 Balanza Comercial Ecuador (2013-2016)..... | 30 |
| Tabla 5 Tasa Activa | 31 |
| Tabla 6 Producto Interno Bruto (PIB)..... | 32 |
| Tabla 7 Riesgo País..... | 33 |
| Tabla 8 Empleo – Subempleo | 35 |
| Tabla 9 Salario Unificado | 36 |
| Tabla 10 Ventas / Análisis Horizontal | 40 |
| Tabla 11 Costo de Ventas/ Análisis | 41 |
| Tabla 12 Utilidad Bruta / Análisis..... | 42 |
| Tabla 13 Gastos Operativos / Análisis Horizontal | 43 |
| Tabla 14 Utilidad Operacional / Análisis Horizontal | 44 |
| Tabla 15 Utilidad del Ejercicio / Análisis Horizontal | 45 |
| Tabla 16 Análisis Vertical/ Período: 2011-2016 Horizontal..... | 46 |
| Tabla 17 Análisis Vertical / Período: 2011-2016..... | 47 |
| Tabla 18 Costo de Ventas / Análisis Vertical Horizontal..... | 48 |
| Tabla 19 Utilidad Bruta / Análisis Vertical..... | 49 |
| Tabla 20 Gastos Operativos / Análisis Vertical | 50 |
| Tabla 21 Utilidad Operacional /Análisis Vertical | 51 |
| Tabla 22 Utilidad del Ejercicio /Análisis Vertical | 52 |
| Tabla 23 Activo Corriente / Análisis Horizontal..... | 53 |
| Tabla 24 Activos Fijos /Análisis Vertical | 54 |
| Tabla 25 Total Activos /Análisis Vertical..... | 55 |
| Tabla 26 Pasivo Corriente /Análisis Horizontal..... | 56 |
| Tabla 27 Activo Corriente /Análisis Horizontal..... | 57 |
| Tabla 28 Activo Corriente /Análisis Horizontal..... | 58 |
| Tabla 29 Patrimonio /Análisis Horizontal..... | 59 |
| Tabla 30 Total Pasivo y Patrimonio /Análisis Horizontal..... | 60 |
| Tabla 31 Balance General / Análisis Vertical Período: 2011-2013 | 61 |
| Tabla 32 Balance General / Análisis Vertical Período: 2014-2016 | 61 |
| Tabla 33 Activo Corriente / Análisis Vertical..... | 62 |
| Tabla 34 Activo Corriente / Análisis Vertical..... | 63 |
| Tabla 35 Total Pasivo y Patrimonio / Análisis Vertical Período: 2011-2013 | 64 |
| Tabla 36 Total Pasivo y Patrimonio / Análisis Vertical Período: 2014-2016 | 64 |
| Tabla 37 Total Pasivo / Análisis Vertical..... | 65 |
| Tabla 38 Total Patrimonio / Análisis Vertical..... | 66 |
| Tabla 39 Razón: Margen de Utilidad Bruta | 67 |
| Tabla 40 Razón: Margen de Utilidad Operativa | 68 |
| Tabla 41 Razón: Margen de Utilidad Neta..... | 69 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 42 Razón: Rentabilidad sobre el Patrimonio..... | 70 |
| Tabla 43 Razón: Corriente | 71 |
| Tabla 44 Razón: Prueba Ácida..... | 72 |
| Tabla 45 Razón: Capital de Trabajo..... | 73 |
| Tabla 46 Razón: Solidez | 74 |
| Tabla 47 Razón: Capital de Trabajo..... | 75 |
| Tabla 48 Razón: Rentabilidad sobre los Activos Fijos | 76 |
| Tabla 49 Razón: índice de Endeudamiento..... | 77 |
| Tabla 50 Razón: índice de Endeudamiento..... | 78 |
| Tabla 51 Razón: Rotación del Capital de Trabajo | 79 |
| Tabla 52 Fortalezas | 82 |
| Tabla 53 Oportunidades | 83 |
| Tabla 54 Debilidades..... | 84 |
| Tabla 55 Amenazas | 85 |
| Tabla 56 Matriz EFE Para El Hotel Howard Johnson..... | 87 |
| Tabla 57 Matriz EFI Para El Hotel Howard Johnson..... | 88 |
| Tabla 58 Barreras de Entrada..... | 91 |
| Tabla 59 Amenaza de Productos Sustitutos | 91 |
| Tabla 60 Poder de Negociación de los Proveedores | 92 |
| Tabla 61 Poder de negociación de los consumidores..... | 92 |
| Tabla 62 Rivalidad entre competidores actuales..... | 93 |
| Tabla 63 Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas | 93 |
| Tabla 64 Resumen de las Fuerzas de Porter..... | 94 |
| Tabla 65 Medición de la intensidad competitiva..... | 94 |
| Tabla 66 Puntuación FODA..... | 96 |
| Tabla 67 Fortalezas Puntuadas | 97 |
| Tabla 68 Debilidades Puntuadas | 98 |
| Tabla 69 Oportunidades Puntuadas..... | 98 |
| Tabla 70 Amenazas Puntuadas..... | 99 |
| Tabla 71 Matriz FODA Puntuada | 99 |
| Tabla 72 Matriz Estrategias FODA..... | 100 |
| Tabla 73 Mejorar la Infraestructura | 102 |
| Tabla 74 Incrementar el número de clientes. | 103 |
| Tabla 75 Construir parqueaderos | 104 |
| Tabla 76 Construir una piscina cubierta..... | 105 |
| Tabla 77 Mejorar la satisfacción de los clientes..... | 106 |
| Tabla 78 Mejorar la competitividad del hotel | 107 |
| Tabla 79 Realizar controles de calidad | 108 |
| Tabla 80 Estados de Pérdidas y Ganancias | 113 |
| Tabla 81 Balance General | 114 |
| Tabla 82 UTILIDAD BRUTA | 115 |
| Tabla 83 Margen Utilidad Bruta | 116 |
| Tabla 84 Utilidad Operativa..... | 117 |
| Tabla 85 Margen Utilidad Operativa | 118 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 86 Utilidad Neta | 119 |
| Tabla 87 Margen de Utilidad Neta..... | 120 |
| Tabla 88 Rentabilidad sobre Patrimonio..... | 121 |
| Tabla 89 Razón Corriente | 122 |
| Tabla 90 Prueba Ácida | 123 |
| Tabla 91 Capital de Trabajo..... | 124 |
| Tabla 92 índice de Solidez | 125 |
| Tabla 93 índice Capital Propio..... | 126 |
| Tabla 94 Índice Rentabilidad Sobre Activos Fijos..... | 127 |
| Tabla 95 índice Rotación de la Inversión..... | 128 |
| Tabla 96 Rotación del Capital de Trabajo..... | 129 |
| Tabla 97 Estados de Pérdidas y Ganancias | 130 |
| Tabla 98 Balance General | 132 |
| Tabla 99 Utilidad Bruta..... | 133 |
| Tabla 100 Margen Utilidad Bruta | 134 |
| Tabla 101 Utilidad Operativa..... | 135 |
| Tabla 102 Utilidad Neta | 136 |
| Tabla 103 Rentabilidad Sobre Patrimonio | 137 |
| Tabla 104 Razón Corriente | 138 |
| Tabla 105 Prueba Ácida | 139 |
| Tabla 106 Capital de Trabajo | 140 |
| Tabla 107 Índice de Inventario Activo Corriente..... | 141 |
| Tabla 108 índice de Solidez | 142 |
| Tabla 109 índice Capital Propio..... | 143 |
| Tabla 110 índice de Endeudamiento | 144 |
| Tabla 111 Índice Rentabilidad Sobre Activos Fijos..... | 145 |
| Tabla 112 índice Rotación de la Inversión..... | 146 |
| Tabla 113 Rotación del Capital de Trabajo..... | 147 |
| Tabla 114 Estados de Pérdidas y Ganancias | 148 |
| Tabla 115 Balance General | 149 |
| Tabla 116 Utilidad Bruta..... | 150 |
| Tabla 117 Margen Utilidad Bruta | 151 |
| Tabla 118 Utilidad Operativa..... | 152 |
| Tabla 119 Margen Utilidad Operativa..... | 153 |
| Tabla 120 Utilidad Neta | 154 |
| Tabla 121 Margen Utilidad Neta..... | 155 |
| Tabla 122 Rentabilidad Sobre Patrimonio | 156 |
| Tabla 123 Razón Corrientes..... | 157 |
| Tabla 124 Prueba Ácida | 158 |
| Tabla 125 Capital de Trabajo..... | 159 |
| Tabla 126 índice de Solidez | 160 |
| Tabla 127 índice Capital Propio..... | 161 |
| Tabla 128 índice de Endeudamiento | 162 |
| Tabla 129 Índice Rentabilidad Sobre Activos Fijos..... | 163 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 130 índice Rotación de la Inversión..... | 164 |
| Tabla 131 Rotación del Capital de Trabajo..... | 165 |
| Tabla 132 Estados de Pérdidas y Ganancias | 166 |
| Tabla 133 Balance General | 167 |
| Tabla 134 Utilidad Bruta..... | 168 |
| Tabla 135 Margen Utilidad Bruta | 169 |
| Tabla 136 Utilidad Antes de Impuestos | 170 |
| Tabla 137 Margen Utilidad antes de Impuestos | 171 |
| Tabla 138 Utilidad Neta | 172 |
| Tabla 139 Margen Utilidad Neta..... | 173 |
| Tabla 140 Razón Corriente | 174 |
| Tabla 141 Prueba Ácida | 175 |
| Tabla 142 Capital de Trabajo | 176 |
| Tabla 143 Índice de Solidez | 177 |
| Tabla 144 índice Capital Propio..... | 178 |
| Tabla 145 índice de Endeudamiento | 179 |
| Tabla 146 índice Rentabilidad Sobre Activos Fijos..... | 180 |
| Tabla 147 Índice Rotación de la Inversión..... | 181 |
| Tabla 148 Rotación del Capital de Trabajo..... | 182 |
| Tabla 149 Estados de Pérdidas y Ganancias | 183 |
| Tabla 150 Balance General | 184 |
| Tabla 151 Utilidad Bruta..... | 185 |
| Tabla 152 Margen Utilidad Bruta | 186 |
| Tabla 153 Utilidad Operativa..... | 187 |
| Tabla 154 Margen Utilidad Operativa..... | 188 |
| Tabla 155 Utilidad Neta | 189 |
| Tabla 156 Margen Utilidad Neta..... | 190 |
| Tabla 157 Razón Corriente | 191 |
| Tabla 158 Prueba Ácida | 192 |
| Tabla 159 Capital de Trabajo | 193 |
| Tabla 160 índice de Solidez | 194 |
| Tabla 161 Índice Capital Propio..... | 195 |
| Tabla 162 Índice de Endeudamiento | 196 |
| Tabla 163 Índice Rentabilidad sobre Activos Fijos | 197 |
| Tabla 164 Índice Rotación de la Inversión..... | 198 |
| Tabla 165 Rotación del Capital de Trabajo..... | 199 |

ABREVIATURAS

| | |
|------|---|
| FODA | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas |
| IPCU | Índice de Precios al Consumidor |
| PIB | Producto Interno Bruto |
| EMBI | Indicador de Bonos de Mercado Emergentes |
| EFE | Evaluación de Factor Externo |
| EFI | Evaluación de Factor Interno |

CAPITULO I

1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1 INTRODUCCIÓN

Actualmente en el sector hotelero la competencia, la globalización y los efectos de una crisis económica obligan al hotel Howard Johnson de Guayaquil a ser más competitivo para lo cual debe ser más eficiente en el uso de sus recursos como del aprovechamiento de sus fortalezas como de las oportunidades que le dan el entorno como también de saber neutralizar o de disminuir sus debilidades como sus amenazas en base de una adecuada Planificación Estratégica.

Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro en base a fijar objetivos y determinar los medios para alcanzarlos, para lo cual previamente se deberá identificar los principales problemas, que el caso del hotel Howard Johnson ha sido a través de las quejas de sus clientes, como también del criterio compartido de sus funcionarios y empleados, quienes estos últimos han planteado soluciones, las cuales han sido recogido en este presente trabajo.

1.2 ANTECEDENTES

La situación económica que vive el país, que, de acuerdo a las propias fuentes de gobierno, el Ecuador acaba de pasar una crisis económica que se ve reflejado en el PIB, donde el Banco Mundial considera que habrá un pequeño crecimiento positivo del 0,3% y el 0,7%. Localmente, el Banco Central del Ecuador tiene una previsión del 1,42%.; mientras que en 2016 fue de -1.9%

Por lo que por esta realidad que resulta muy alarmante para todos los sectores productivos del Ecuador, incluido el sector turístico y por tanto las empresas turísticas, como el hotel caso de estudio, deben enfocarse con un direccionamiento estratégico para disminuir las debilidades y amenazas que se están presentando para sortear esta situación económica como las nuevas expectativas que se han presentado con el cambio de presidente y su nuevo enfoque que busca impulsar el desarrollo empresarial, económico, social, que generaría nuevas oportunidades que deben ser aprovechadas por el hotel HOWARD

JOHNSON DE GUAYAQUIL, para lo cual se requiere implementar un Plan Estratégico, que permita por tanto anticiparse a las situaciones críticas que podrían darse a corto plazo, sino ir más allá, organizando sus recursos económicos, dirigiéndoles de mejor manera para que sean más eficientes y dirigidos para mejorar la satisfacción de sus clientes, y fundamentalmente encontrar una ventaja que le permita diferenciarse, mejorar su posición en el mercado haciéndola más competitiva.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La crisis económica que está pasando la economía ecuatoriana se vio también reflejada en el sector turístico y principalmente puede ser apreciada esta situación en la disminución de las tasas de ocupación, que para el hotel HOWARD JOHNSON DE GUAYAQUIL se puede apreciar que para el año 2011 fue de 82.21%, mientras que para 2015, último dato con que se cuenta bajó al 73.41%, considerándose además que en 2016 fue incluso menor. Esta problemática no solo se ha dado en el hotel caso de estudio sino en todos los principales del puerto, por ejemplo, el Hilton Colon que en 2013 tuvo una tasa de ocupación del 76.39% para 2015 bajo al 69.04%, o el caso del Oro verde que paso del 64.88% al 60.63%, para el mismo período.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un Plan Estratégico y Financiero a través de un Cuadro de Mando Integral para un Hotel en la ciudad de Guayaquil

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una revisión bibliográfica sobre la Planeación Estratégica, Cuadro de Mando Integral y sus elementos que sirvan de sustento y referencia para este proyecto.
- Elaborar un Diagnóstico en base al Macro y Micro entorno, para efectuar un análisis FODA y de las 5 Fuerzas de Porter, así como también efectuar un análisis financiero (horizontal, vertical y razones financieras) en base a los balances de los últimos tres años con los que cuenta el hotel.

- Proponer un Cuadro de Mando Integral (CMI), que contenga indicadores de gestión y financieros que permita medir los objetivos y estrategias propuestas ordenadas en base a las cuatro perspectivas que integran el (CMI).

1.5 IDEA A DEFENDER

Que por medio de un Plan Estratégico y Financiero a través de un Cuadro de Mando Integral el hotel HOWARD JOHNSON DE GUAYAQUIL, podrá contar con una ventaja competitiva o diferencial en base al aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades como de la disminución o eliminación de sus debilidades como sus amenazas que serán orientadas bajo una misión, visión objetivos, políticas y estrategias, que tendrán un control, seguimiento como su cumplimiento, por medio de un Cuadro Mando Integral y sustentado en un Presupuesto.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La palabra estrategia se ha usado de diferentes maneras a través de las épocas hasta tener un contexto empresarial, su origen viene del griego “strategos”, que significa planificar, sin embargo se lo relacionó con la planificación que realizaba un general para destruir a su enemigo.

El objetivo esencial de la Planeación Estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno en donde se han de desplegar tales recursos (Rojas M. &., 2013, pág. 29). Este enfoque es también válido para las empresas pertenecientes al sector turístico como son los hoteles, porque los mismos precisan de la búsqueda de recursos económicos para el desarrollo de sus actividades y por ello la gestión financiera se encargará de la optimización de la utilización de los recursos financieros para obtener un rendimiento económico de los mismos.

Para Gallego, M (2012, p.20) La estrategia se encarga de las posibilidades que tiene la empresa turística para adaptarse a su entorno y de enfrentarse a él cuidándose de sus amenazas y aprovechando las oportunidades que ofrece.

Para que un Plan Estratégico y Financiero alcance sus metas, requiere que estén enfocados con su misión y visión, como también se debe coordinar con sus objetivos y metas estratégicos, para lo cual deben estar dentro de un Cuadro de Mando integral, lo cual permite

que sean medibles y por tanto determinar su porcentaje de cumplimiento o nivel de eficiencia alcanzados.

Bajo este enfoque que actualmente es una herramienta muy utilizada en todas partes del mundo como una forma de enfrentar los retos, dificultades y ante todo el entorno que cada vez es más competitivo en cualquier parte de mundo y especialmente en estos últimos años debido al vertiginoso avance de la tecnología y de las comunicaciones que han llevado a las empresas a competir de forma global, ofreciendo grandes oportunidades especialmente para el sector turístico, que llevado de una manera estratégica y enfocada aprovechar nuestras ventajas naturales como país se puede no solamente revertir la disminución en la tasa de ocupación que se tienen actualmente sino potencializar la marca país para crear paquetes turísticos que sean aprovechados tanto para el mercado local como para el extranjero, que debe ser la prioridad para el hotel HOWARD JOHNSON DE GUAYAQUIL

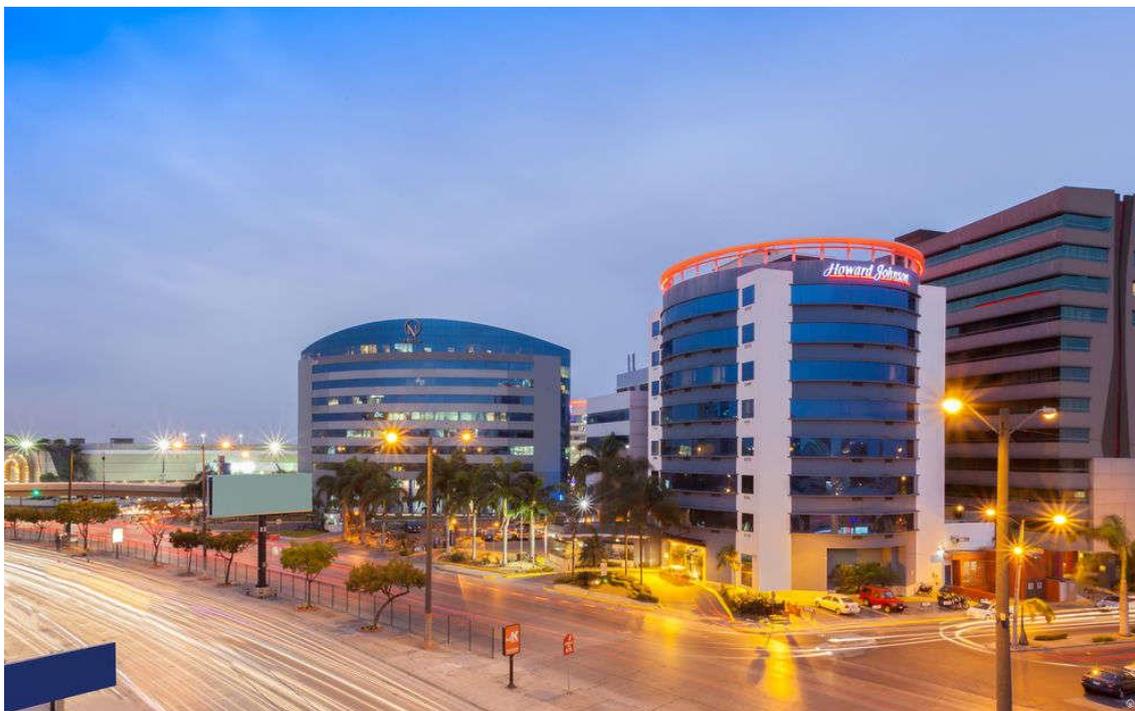
1.7 ALCANCE DEL ESTUDIO

La investigación se desarrollará exclusivamente en la ciudad de Guayaquil, en las instalaciones del hotel HOWARD JOHNSON, desde el primero de abril hasta el 31 diciembre 2017.

1.8 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.8.1 El Hotel Howard Johnson Guayaquil

Ilustración 1 Hotel Howard Johnson Guayaquil



Fuente: Hotel Howard Johnson Guayaquil

1.8.1.1 Historia Cadena Hotelera Howard Johnson

La marca hotelera Howard Johnson fue fundada en 1925 con un pequeño restaurante en Quincy, Massachusetts. La gran fama de este establecimiento hizo que en 1954 hubiera más de 400 restaurantes Howard Johnson en Estados Unidos, lo que alentó a su propietario a abrir su primer hotel en el estado de Georgia

Posee más de 450 hoteles familiares de total confianza en dieciséis países en los cuales se puede disfrutar plenamente independientemente del motivo del viaje.

Es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo.

Tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles en todo el mundo. (Amor al turismo, 2016)

La marca registrada Howard Johnson pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide, el cual está integrado bajo el esquema de franquicias y/u operación 7.100 hoteles afiliados

1.8.1.2 Ubicación

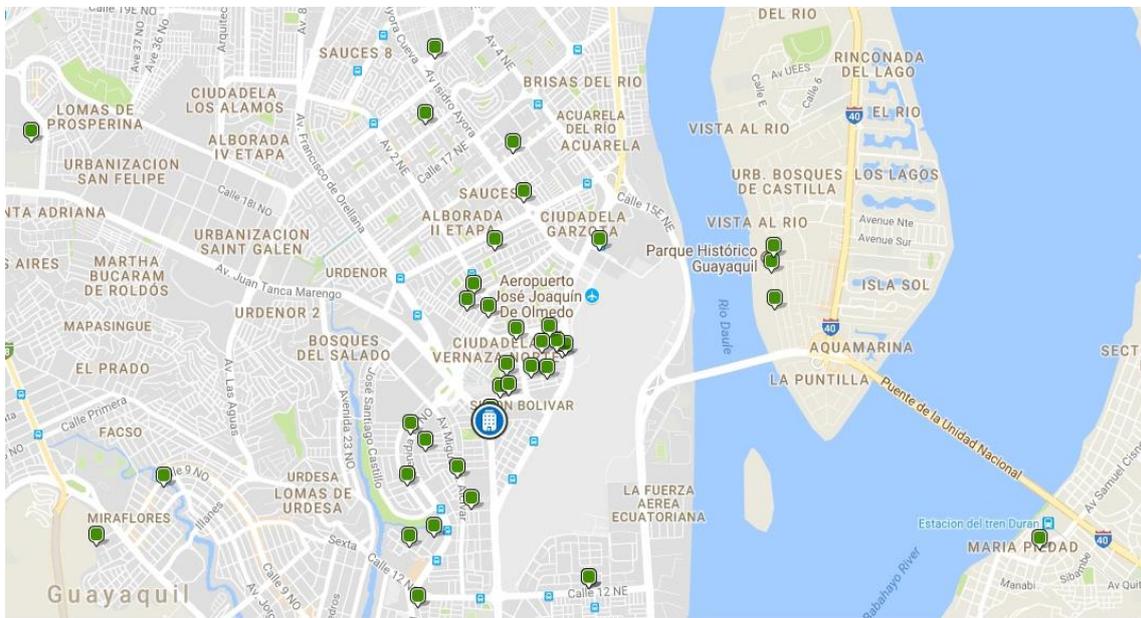
El hotel Howard Johnson está ubicado a 5 minutos del aeropuerto internacional Simón Bolívar de Guayaquil. (<http://www.en-ecuador.com>, 2017)

El Howard Johnson está dentro del área de mayor desarrollo comercial y financiero, en el nuevo y moderno sector Plaza del Sol. (<http://www.en-ecuador.com>, 2017)

También localizado a 12 minutos del Malecón 2000, Barrio Las Peñas, atractivos turísticos y muy cerca del centro de Guayaquil. (<http://www.en-ecuador.com>, 2017)

El hotel Howard Johnson pone a su disposición el Salón San Martín, un amplio y funcional salón para sus reuniones de negocios, cócteles, seminarios, desayunos, almuerzos o cenas de trabajo. (<http://www.en-ecuador.com>, 2017)

Ilustración 2 Ubicación



Fuente: Hotel Howard Johnson Guayaquil

1.8.1.3 Servicios Del Hotel

El hotel Howard Johnson Guayaquil poseen las siguientes características:

- El hotel Howard Johnson se compone de 7 pisos.
- Posee 108 habitaciones.
- Recepción
- Posee 1 salón de eventos para 40 personas.
- Posee 2 Restaurantes, Café- Bar.
- Centro de Negocios con Internet
- Gimnasio
- Jacuzzi con hidromasaje
- Sauna
- Sala de masajes
- Periódico a la habitación, previa solicitud
- Transporte Aeropuerto Hotel Aeropuerto
- Servicio a la habitación 24 horas
- Parqueo, con seguridad 24 horas
- Servicio de Asistencia médica

1.8.1.4 Habitaciones

El hotel dispone de 108 modernas habitaciones, con pisos alfombrados, distribuidas en 7 pisos: 54 habitaciones individuales, 54 habitaciones dobles. Las habitaciones poseen las siguientes características: Camas amplias y cómodas, baños amplios, secador de cabello, splinker, teléfono, servicio correo de voz y servicio de internet, plasma con canales internacionales, detector de humo, mapa de evacuación, alarmas manuales, luces de emergencia, aire acondicionado y minibar.

Ilustración 3 Habitaciones



- 108 Habitaciones: 54 sencillas y 54 dobles.
- Amplias y confortables
- Amenities de Baño
- Baño con Ducha / Tina
- Aire Acondicionado
- Cafetera con su Kit de Cortesía
- TV de 32" con acceso a canales Premium
- Minibar (costo adicional)



Fuente: Hotel Howard Johnson

Ilustración 4 Suites

Suites

- Decoración moderna, totalmente equipadas y amobladas. Cuentan con:

| | | | |
|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| TV en Dormitorio Principal | Microondas | Cocina Eléctrica | Juego de Ollas |
| Baño Privado | Plancha y Tabla de Planchar | Implementos Varios de Cocina | Lavadora y Secadora |
| Area de Sala | Area de Comedor | Cubtería | Vajilla |
| Sofá Cama | Refrigerador | Tostadora | Servicio de Limpieza Diario |

- Internet inalámbrico en suites y áreas comunes del hotel.



Fuente: Hotel Howard Johnson Guayaquil

Ilustración 5 Instalaciones y Servicios

Instalaciones y Servicios

- Lobby: Estación permanente de café en la Recepción
- Servicio de Conserjería
- Centro de Negocios con Internet
- Servicio de impresión y fotocopiado (con costo)
- Zona Check In: Restaurante y Bar Sushi Lounge
- Servicio de Lavandería (con costo)
- Valet Parking
- Asistencia Médica (dentro del hotel)



Fuente: Hotel Howard Johnson Guayaquil

Ilustración 6 Instalaciones y Servicios áreas comunes



Fuente: Hotel Howard Johnson Guayaquil

Ilustración 7 Instalaciones y Servicios: Desayuno Buffet

Restaurante Check In Creative Cuisine

Servicios

- **Desayuno Buffet**
 - Desayuno compuesto de frutas frescas, panes variados, ceviches del día, estación activa de waffles y huevos, jugos.

Horarios de atención: lunes a domingos de 06:30 a 10:30
- **Salad Bar**
 - Ensaladas simples y compuestas, estación activa de pastas, sopas, cremas, guarniciones y postres. Opción a proteína adicional.

Horarios de atención: lunes a viernes 12:30 a 15:30
- **Platos a la Carta**
- **Festivales Gastronómicos Especiales**



Fuente: Hotel Howard Johnson Guayaquil

Ilustración 8 Instalaciones y Servicios: Cócteles, tapas y picadas

Check In Bar Sushi Lounge

Servicios

- **Sushi**
 - Variedad de rollos, combinaciones especiales y postres.

Horarios de atención: lunes a viernes 13:00 a 22:30
- **Cócteles, Tapas y Picadas**

Horarios de atención: lunes a viernes 17:00 a 22:00



Fuente: Hotel Howard Johnson Guayaquil

Ilustración 9 Instalaciones y Servicios: Restaurante Check in



Restaurante Check In

- Eventos sociales
- Catering



Fuente: Hotel Howard Johnson Guayaquil

Ilustración 10 Instalaciones y Servicios: Salón San Martín



Salón San Martín

- Seminarios
- Reuniones de trabajos
- Capacitaciones



Fuente: Hotel Howard Johnson Guayaquil

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Definición

La palabra “estrategia” proviene del griego “stratego que significa “el general” persona que se encarga de dirigir al ejército en la batalla, desarrollar el plan a seguir , fijar los objetivos, planear los suministros, gestionar los recursos existentes y motivar a los soldados para luchar con fuerza y obtener la victoria Esta palabra fue ampliamente difundida a nivel empresarial a finales de la Segunda Guerra Mundial y los gurúes del Management se apoderaron de ella para emplearla en el mundo de los negocios. (Valero & Valero, 2011, pág. 16)

De acuerdo con Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

“Las estrategias de Porter implican diferentes arreglos organizativos, método de control, sistema de incentivos. Las empresas grandes que cuentan con mayor acceso a recursos, suelen competir con base en un liderazgo en costos y/o diferenciación”. (Rodríguez, 2007, pág. 238)

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad y competencia.

Ernesto Valero (2011, p.16-17) recopiló algunas definiciones de Estrategia de empresa, de varios autores entre las principales se tienen:

Para Von Neuman, la estrategia es “una serie de acciones decididas de acuerdo con una situación determinada.

Para Drucker es “analizar la situación del presente y cambiarla si es necesario de acuerdo con los recursos”

Para Cann son “Decisiones que dirigen la acción para lograr los propósitos de la empresa”

Una definición más amplia es:

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

(Serna, 2007, pág. 19)

Planificación Estratégica “es el esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecer sus objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr sus objetivos organizacionales” (Rodríguez, 2007, pág. 101)

De las definiciones anteriores se deduce que es evidente que la Planificación Estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro; además de ser una herramienta integradora entre todas las áreas de una organización buscando una meta común, que está orientada en su misión y visión.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron la estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgentern, quienes definieron la estrategia empresarial como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta; el origen de esta definición se encuentra en el libro *The practice of Management* de Peter Drucker, quien en 1954 afirmó que la estrategia requería que los gerentes analizaran su situación presente y que la cambiaran si fuese necesario, esto parte de la idea de que los gerentes deben saber qué recursos tiene su empresa y cuáles debería tener. (Rojas M. &., 2013, pág. 29)

2.1.1.1 Importancia de la estrategia

- La falta de estrategia puede originar que no se cumplan los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un objetivo.
- Sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilita la toma de decisiones, evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia.
- Desarrolla la creatividad en la solución de problemas. (Rojas M. &., 2013, pág. 32)

2.1.1.2 Elementos principales de la estrategia

Tabla 1 Elementos Principales de la estrategia

| | |
|-------------------------------------|---|
| Dónde estamos | <ul style="list-style-type: none">• Interpretar información• Interna y externa |
| Quiénes somos y a dónde queremos ir | <ul style="list-style-type: none">• Visión• Misión• Valores |
| Cultura | <ul style="list-style-type: none">• Cultura organizacional |
| Comprobar progreso | <ul style="list-style-type: none">• Ventaja competitiva |

Fuente: Rojas, 2013, pág. 35

2.1.1.3 Principios de la estrategia

- **Objetivos claros y decisivos:** se deben tener claros los objetivos, de tal forma que se entiendan y que expresen lo que realmente debe decir.
- **Conservar la iniciativa:** libertad de acción y estímulo del compromiso, mantener una posición abierta ante las situaciones.
- **Concentración:** precisión de la estrategia en el momento adecuado y bajo cualquier circunstancia.

2.1.2 Tipos de estrategia

La clasificación hecha por Mintzberg (1993) de las estrategias definidas como genéricas, son agrupadas en cinco apartados:

1. La ubicación del negocio medular que incluye las estrategias en las etapas de operación y las industriales.
2. La diferenciación del negocio medular que contiene las estrategias para las áreas funcionales, las de diferenciación de precios, imagen, calidad, diseño, apoyo a la diferenciación y la no-diferenciación. Las estrategias de alcance sin segmentación, las de segmentación por nicho y de fabricación por pedido.
3. La elaboración del negocio medular con estrategias de penetración, desarrollo de mercado, expansión geográfica y de desarrollo de productos.

4. La ampliación del negocio medular con estrategias de cadena de integración, diversificación, entrada y control, así como combinadas de integración - diversificación y de retirada.
5. La reconsideración del negocio medular con las estrategias de redefinición del negocio, recombinación del negocio y reubicación medular.

Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes como sigue a continuación:

1. Intensivas: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
2. Integrativas. Integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
3. Diversificadas: Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.
4. Otras: Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

Dichas opciones estratégicas se definen e ilustran en la siguiente tabla:

Tabla 2.2 Tipos de estrategias alternativas

Tabla 2 Tipos de estrategias alternativas

| | ESTRATEGIA | DEFINICIÓN | EJEMPLO (Algunos hipotéticos) |
|---------------------|----------------------------|--|--|
| INTEGRATIVAS | Integración hacia adelante | Ganar la oportunidad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas | General Motors compra sus distribuidores de autos; Walt-Mart adquiere una flota de camiones. |
| | Integración hacia atrás | Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores | Mac Donald's compra un rancho de ganado; Holiday Inn adquiere una fábrica de muebles. |
| | Integración horizontal | Buscar la propiedad o mayor control de los competidores | Compra de la Getty por la Texaco; compra de bancos pequeños por parte de los bancos grandes. |

| | | | |
|-----------------------|---------------------------------|---|--|
| INTENSIVAS | Penetración en el mercado | Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existente, mediante mayores esfuerzos de mercadeo. | El lanzamiento de Wendy de una campaña masiva de publicidad con base en el lema: ¿Dónde está la carne? |
| | Desarrollo de mercado | Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas. | El propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano. |
| | Desarrollo del producto | Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual | Apple Computer Company introduce en Macintosh |
| DIVERSIFICADAS | Diversificación concéntrica | Añadir nuevos productos pero relacionados | El banco Waschovia compra una compañía de seguros. |
| | Diversificación de conglomerado | Añadir nuevos productos no relacionados | Cosméticos Mary Kay adquiere una empresa de procesamiento de alimentos |
| | Diversificación horizontal | Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales. | Sheraton Inns comienza a vender gasolina. |
| OTRAS | Asociaciones | Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial. | Empresas que trabajan juntas en el proyecto del oleoducto de Alaska |
| | Reducción | Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas. | Braniff Airlines anuncia el 24 de octubre de 1984 que elimina su servicio a diez ciudades importantes de Estados Unidos. |

| | | |
|----------------|--|---|
| Desposeimiento | Venta de una división o parte de una organización. | Holiday Inn verde Delta steamship lines por \$96.000.000 |
| Liquidación | Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible. | Liquidación de De Lorean Motor Company en 1984. |
| Combinación | Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente. | K-Mart compra Pay less drug Stores en 1985 y Waldenbooks en 1984. |

Fuente: (Rojas, 2013, Pág. 35)

2.1.2.1 Estructura de la Planeación Estratégica

Para Joaquín Rodríguez (2007, p.101), un sistema de Planeación Estratégica formal une tres tipos de planes básicos que son: plan estratégico (a largo plazo), planes tácticos (mediano plazo) y planes operativos (a corto plazo). Joaquín Rodríguez (2007, p.101

“Planeación Táctica: consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la empresa, el período para este tipo de planes es de dos hasta cinco años”. Joaquín Rodríguez (2007, p.101

“Planeación Operativa: consiste en hacer compromisos específicos, para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica; son los niveles inferiores de la empresa las encargas de llevar a la práctica los planes, políticas, el tiempo de ejecución va de un par de meses hasta un año”. Joaquín Rodríguez (2007, p.101

2.1.2.2 Etapas en el Proceso de la Elaboración del Plan Estratégico

Para José María Vicuña (2012, p.48), el proceso para la elaboración de un plan Estratégico se estructura en cinco etapas:

- 1.- Primera Etapa: Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de la planificación: una corporación, toda una empresa, una unidad de negocio, etc.
- 2.- Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación: elaborado en base de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y de la matriz de posición competitiva.

3.- Tercera Etapa: Creación de objetivos empresariales donde se recogen decisiones estratégicas como la misión, visión, valores corporativos, objetivos y principios estratégicos para los próximos tres años.

4.- Cuarta Etapa: Elección de las Estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.

5.- Quinta Etapa: Decisiones operativas: Planes de Acción, priorización de las mismas, incluye sistema de seguimiento (Cuadro de Mando Integral)

“El análisis de la situación interna y externa, el diagnóstico de la situación, la determinación del sistema de objetivos corporativos y la elección de estrategias conforman las cuatro primeras etapas que todo Plan Estratégico debe contemplar, sin embargo actualmente se considera sumamente importante que el Plan Estratégico tenga un Cuadro de Mando Integral el cual a través de indicadores de gestión controle y evalúe las estrategias de la empresa enfocadas dentro de sus perspectivas.” (Vicuña, 2012, pág. 63)

2.1.3 Análisis FODA

Según Chiavenato (2007): el análisis FODA se basa en el supuesto de que el administrador debe identificar y evaluar cuidadosamente las fortalezas y debilidades de la organización frente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo para formular una estrategia que concilie aspectos internos y externos, a fin de asegurar el éxito organizacional.

En este sentido, se aprovechan las fortalezas internas y las oportunidades externas, al mismo tiempo que se corrigen las debilidades internas y se neutralizan las amenazas externas. (pág. 337)

“Es una herramienta de análisis estratégico de elementos internos y externos, permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, y de esta manera obtener un diagnóstico preciso que en función de ello permita tomar decisiones acordes con los objetivos y metas formulados” (Urbina, 2007, pág. 163)

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (Serna, 2007, pág. 145 y 146)

La sigla FODA viene de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este método de análisis estudia el entorno interno de la empresa a través del examen de fortalezas

y debilidades en relación con una buena práctica administrativa y el desempeño de la competencia.

Las fortalezas son capacidades que permiten a la organización tener un elevado nivel de competitividad, en cambio, las debilidades son carencias y necesidades que perjudican el logro de las metas organizacionales. Pero también se enfoca en el medio externo, investigando las oportunidades y amenazas existentes, sopesando el impacto futuro de tendencia que perjudiquen a la empresa o puedan viabilizar su desarrollo. (Palao, 2009, pág. 98)

La oportunidad se concibe como un factor favorable que se encuentra en el contexto y que debe aprovecharse para el beneficio de la compañía, en cambio, la amenaza será una fuerza adversa que hace peligrar la vida de la organización.

2.1.3.1 El objetivo del análisis FODA

Para efectuar un adecuado estudio con el uso del análisis FODA, se debe considerar el impacto potencial de un factor problemático, ya sea interno o externo, sobre la empresa o su estrategia. (Palao, 2009, pág. 100)

2.1.4 Enfoque Estratégico

La organización tiene un enfoque u orientación estratégica cuando define su misión, visión, valores, objetivos.

2.1.4.1 Misión

“La misión organizacional es “una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares”. Un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias”. . (Rojas M. &., 2013, pág. 53)

Toda organización tiene una misión con una doble dimensión: una económica y otra social. Siendo la primera la necesidad crítica de ser rentable y la segunda hace referencia a aspectos inespecíficos como generar empleo y desarrollar profesionales. (Rojas M. &., 2013, pág. 53)

2.1.4.1.1 Misión Que Tiene El Hotel Johnson Guayaquil

“La alta concepción que sentimos del noble ejercicio de la hospitalidad nos compromete a buscar la excelencia en el servicio brindando las más apropiadas soluciones (alojamiento, alimentos, comunicación, recreación y otras soluciones) a las necesidades de nuestros huéspedes” (Rojas M. &., 2013, pág. 55)

2.1.4.2 Visión

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa. Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa. (Rojas M. &., 2013, pág. 55)

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. (Serna, 2007, pág. 25)

2.1.4.2.1 Procedimiento para la formulación de la visión:

- Evaluación de la información: consiste en evaluar toda la información obtenida en los pasos anteriores; es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y los valores compartidos.
- Retroalimentación y fijación: por último es recomendable realizar una retroalimentación misión-visión, donde se compruebe si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si su logro está en manos de la organización. (Rojas M. &., 2013, pág. 55)

2.1.4.2.2 Visión Que Tiene El Hotel Johnson Guayaquil

“Participar en el desarrollo económico de la región, promoviendo la industria hotelera y turística, consolidando lo más importante cadena hotelera latinoamericana reconocida por el más alto nivel de tecnología que en conjunto con nuestros socios internacionales proyecte una imagen de confianza, solidez y excelencia, frente a nuestros clientes colaboradores, proveedores e inversionistas”.

2.1.5 Valores de la organización

Los valores son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere lograr, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende conseguir. La conformación de los valores finales se realiza respondiendo a las siguientes interrogantes (Rojas M. &, 2013, pág. 52)

2.1.5.1 Valores Para El Hotel Howard Johnson Guayaquil

- Las personas son lo primero

"Cuidemos a los empleados y ellos cuidarán a los clientes".

- Luchamos por alcanzar la excelencia

Nuestra dedicación al cliente está presente en todo lo que hacemos.

- Aprovechamos los cambios

La innovación debe ser parte de nuestra filosofía

- Actúan con integridad

La forma en hacer negocios es tan importante como los negocios en sí.

2.1.6 Objetivo Corporativo Para Hotel Howard Johnson Guayaquil

- Desarrollar e integrar el descanso y la comodidad para lograr una óptima satisfacción del cliente.
- Implementar estrategias para mejorar cada día el servicio.
- Ser un HOTEL que genere empleo y oportunidades a las personas.
- Capacitar al personal IN SITU en su entorno laboral.
- Distinguirnos por la honestidad en la prestación del servicio

2.1.7.1 Formulación estratégica corporativa

La conjunción de objetivos globales y las estrategias que se definan para cada objetivo integrarán para la empresa su formulación estratégica corporativa. Ésta se concreta al establecer cada uno de ellos en forma concatenada. (Serna, 2007, págs. 185, 186 y 187)

2.1.8 Análisis Estratégico

Ilustración 7 Análisis Estratégico



Fuente: Rojas, 2013, pág. 49

2.1.8.1 Estrategias Genéricas de Porter

Las estrategias genéricas de Michael Porter buscan principalmente conseguir una ventaja competitiva para la empresa, ya sea por medio de ella un liderazgo en costos, o bien una diferenciación de la competencia o bien enfocarse en determinado segmento o nicho de mercado.

Ilustración 8 Estrategias Genéricas



Fuente: Porter, M. E. (1991). Pág. 5

2.1.8.2 Liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos.

“Esta estrategia podría implicar ofrecer productos otorgando la mejor relación valor-precio (ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a

un menor precio), o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible. (Rojas M. &., 2013, pág. 55)

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas, pudiendo llegar al punto de sacar del mercado a los competidores que no puedan hacerle frente”. (Crece Negocios, 2018)

“La estrategia de liderazgo en costos es eficaz solo en mercados amplios, ya que en mercados reducidos no habría muchas ganancias debido a que los márgenes de utilidades por producto al utilizar esta estrategia son generalmente pequeños”. (Crece Negocios, 2018)

“Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que llegue a ser imitada por la competencia y que, por tanto, disminuyan las ganancias en el mercado, y que el interés de los consumidores cambie hacia otras características del producto distintas al precio”. (Rojas M. &., 2013, pág. 55)

2.1.8.3 Estrategia de diferenciación

“A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto”. (Crece Negocios, 2018)

“La estrategia de diferenciación es eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos, pero solo cuando la característica o las características diferenciadoras del producto son difíciles de imitar por la competencia”. (Crece Negocios, 2018)

“Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a copiar rápidamente las características distintivas del producto, y que los consumidores no las valoren lo suficiente” (Crece Negocios, 2018)

2.1.8.4 Enfoque

“A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado”. (Crece Negocios, 2018)

“La estrategia de enfoque es eficaz solo en mercados reducidos, ya que en mercados amplios las economías de escala favorecerían a las empresas que utilizarasen una estrategia de

liderazgo en costos, y cuando el segmento de mercado elegido es lo suficientemente grande como para ser rentable y tiene buen potencial de crecimiento”. (Crece Negocios, 2018)

2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia”.

<https://www.aec.es/...conocimiento/balanced-scorecard>

2.2.1 Elementos del Cuadro Mando Integral.

El cuadro de Mando Integral está conformado por las denominadas “perspectivas” y son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más utilizadas son:

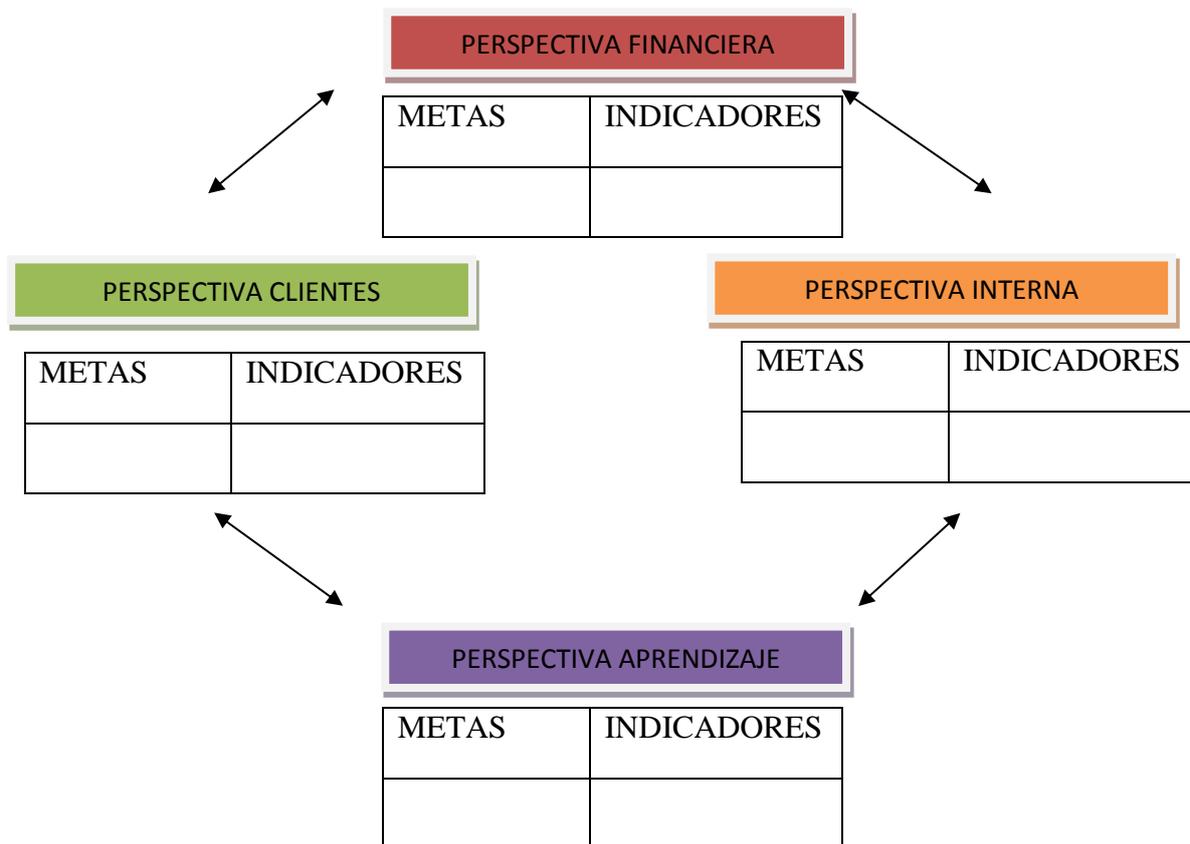
- Perspectiva financiera (o de los accionistas)
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna (o de procesos)
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (infraestructuras o de innovación)”

Ilustración 9 Visión Estratégica



Fuente: Apaza meza mario, balanced scorecard

Ilustración 10 Perspectivas y Dimensiones.



Fuente: Apaza meza mario, balanced scorecard Estrategia y Valor

2.1.1.1 Perspectiva Financiera

“Si bien es cierto que muchas veces nos planteamos la satisfacción de los accionistas a través de la generación o creación de valor económico financiero para ellos como un objetivo final, se considera en términos de optimización de empresas. Este es más bien un requisito que un fin. Por otra parte la única satisfacción de los accionistas no deriva del valor económico-financiero generado sino también de la imagen frente a la colectividad, etc.” (www.elprisma.com, s.f.)

2.2.1.2.- Perspectiva de Clientes

En concordancia y complemento con lo visualizado en la perspectiva anterior, aquí lo importante es centrarse en la identificación de los factores determinantes de la satisfacción

de los clientes (el objetivo principal), lo cual está obviamente asociado al comportamiento de ellos frente a diferentes circunstancias y estímulos. (www.elprisma.com, s.f.)

2.2.1.3.- Perspectiva Interna

“Como obviamente los procesos -por sí mismos- no tienen perspectiva, nos referimos a las perspectivas que los clientes y dueños de los procesos tienen en relación con la excelencia de los procesos internos de negocios requeridos para satisfacer plenamente a los clientes y a los accionistas de la empresa.”. (www.elprisma.com, s.f.)

2.2.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

“Si de algún modo se ha logrado enlazar entre sí los objetivos de satisfacción de los accionistas con los objetivos de satisfacción de los clientes y con los objetivos de excelencia en los procesos para satisfacer a accionistas y clientes,”. (www.elprisma.com, s.f.)

CAPITULO III

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El entorno de la empresa viene dado por el entorno general (influencia indirecta), y el entorno específico (influencia directa), un buen conocimiento del entorno facilitará la toma de decisiones estratégicas en el futuro. (Elergonomista, 2012).

El análisis del entorno general de la empresa se lo realiza bajo el siguiente esquema:

- Entorno Político – Legal
- Entorno Económico
- Entorno Socio-cultural
- Entorno Tecnológico

3.1.1 Inflación

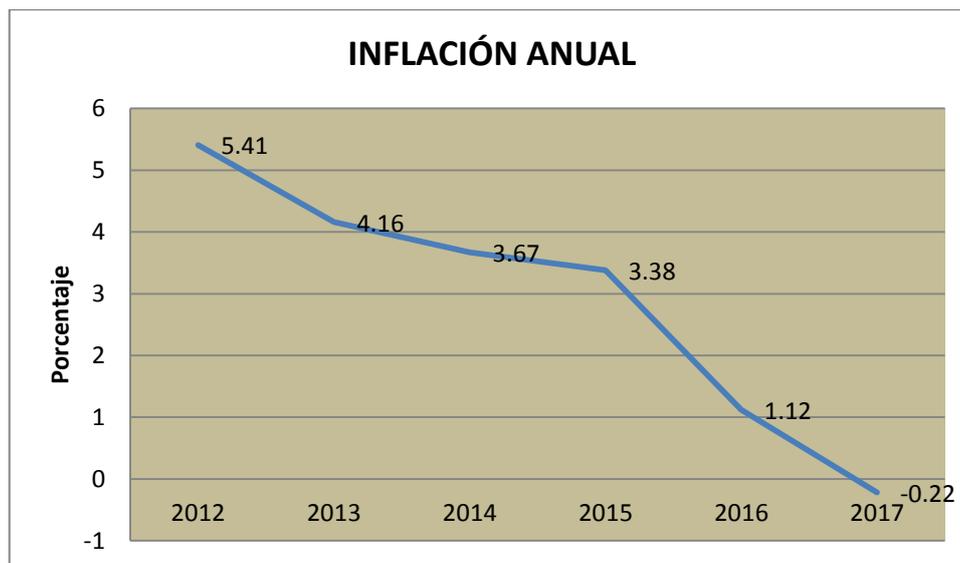
De acuerdo al Banco Central del Ecuador, la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Consiste en el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de un país con relación a un periodo de tiempo.

Tabla 3 Inflación Histórica en el Ecuador

| INFLACIÓN | |
|-----------------|------------|
| AÑO | PORCENTAJE |
| 2012 | 5,41 |
| 2013 | 4,16 |
| 2014 | 3,67 |
| 2015 | 3,38 |
| 2016 | 1,12 |
| 2017* | -0,22 |
| PROMEDIO | 2,92 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Ilustración 11 Inflación Anual



Fuente: Banco Central del Ecuador

Para el año 2012 la inflación anual fue de 5.41% y progresivamente en los últimos años ha ido disminuyendo para llegar en 2017 a -0.22%, bajando 4.82 puntos porcentuales. Para algunos analistas, este fenómeno se debe a la deflación ocasionada por la falta de ventas, por la cual los comerciantes han tenido que disminuir sus precios. Sin embargo este factor resulta positivo para el hotel, ya que los costos y gastos para la compra de insumos, materias primas para la elaboración de platos para almuerzos, desayunos, etc., artículos de limpieza, incremento salarial, serán mínimos para el año 2018.

3.1.2 Balanza Comercial

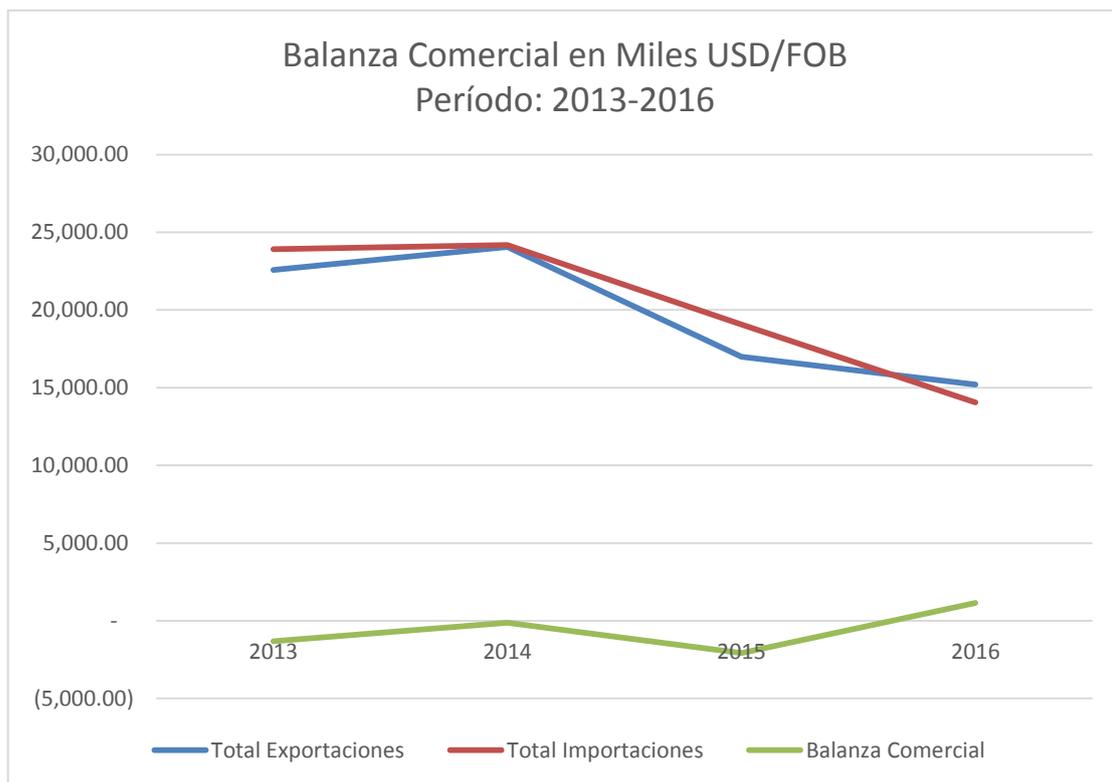
La **balanza comercial** es el registro de las importaciones y exportaciones de un país cualquiera durante un período. El saldo de la balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones, es decir, entre el valor de los bienes que un país vende al exterior y el de los que compra a otros países. Se habla de superávit comercial cuando el saldo es positivo, es decir, cuando el valor de las exportaciones es superior al de las importaciones, y de déficit comercial cuando el valor de las exportaciones es inferior al de las importaciones. Como se puede apreciar en la tabla siguiente el Ecuador ha tenido déficit comercial en los últimos tres años y solamente para 2016 se puede apreciar a que tuvo superávit comercial. Por lo que este factor es favorable al país y para el sector hotelero.

Tabla 4 Balanza Comercial Ecuador (2013-2016)

| BALANZA COMERCIAL/ EN MILES USD | | | | | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| DETALLE | Enero-Nov2013 | | Enero-Nov2014 | | Enero-Nov2015 | | Enero-Nov2016 | |
| | TM | USD FOB |
| EXPORTACIONES TOTALES | 26.613,20 | 22.578,90 | 28.668,80 | 24.062,10 | 29.074,90 | 16.992,80 | 29.276,50 | 15.210,20 |
| Petroleras | 18.818,40 | 12.922,20 | 20.134,30 | 12.652,40 | 20.398,00 | 6.325,50 | 20.303,20 | 4.898,60 |
| No Petroleras | 7.794,90 | 9.556,70 | 8.534,50 | 11.409,70 | 8.676,90 | 10.667,22 | 8.973,30 | 10.311,60 |
| IMPORTACIONES TOTALES | 14.489,60 | 23.903,20 | 15.651,30 | 24.176,70 | 14.272,60 | 19.059,10 | 12.268,60 | 14.049,90 |
| Importación Materias Primas | 7.516,20 | 7.282,80 | 7.845,10 | 7.387,40 | 6.628,80 | 6.380,50 | 6.089,50 | 5.129,90 |
| Balanza Comercial- Total | | (1.324,30) | | (114,60) | | (2.066,30) | | 1.160,30 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Ilustración 12 Balanza Comercial



Fuente: Banco Central del Ecuador

3.1.3 Tasas de Interés

3.1.3.1 Tasa Activa

La tasa activa o de colocación, es la que perciben los intermediarios financieros de los demandantes de los préstamos otorgados.

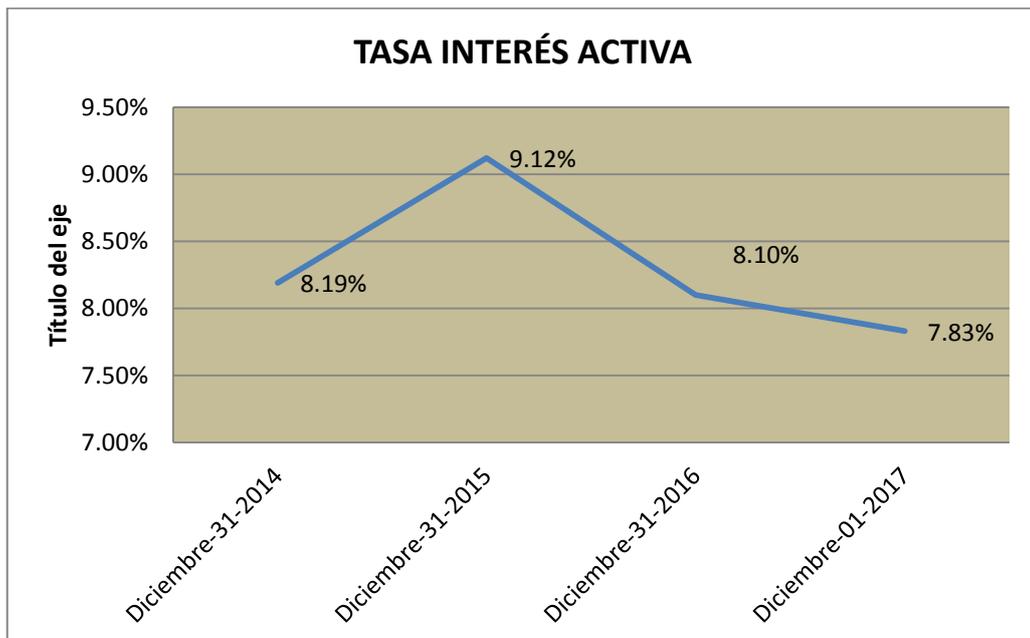
Para diciembre 2017 fue de 7.83%, mientras que para diciembre de 2016 fue de 8.10%, ha disminuido la tasa en 0.27 puntos porcentuales, lo que abarata el crédito a las empresas. Por lo que resultará un factor favorable o una OPORTUNIDAD para el hotel.

Tabla 5 Tasa Activa

| TASA ACTIVA | PORCENTAJE |
|--------------------------|-------------------|
| Diciembre-31-2014 | 8,19% |
| Diciembre-31-2015 | 9,12% |
| Diciembre-31-2016 | 8,10% |
| Diciembre-01-2017 | 7,83% |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Ilustración 13 Tasa de Interés Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador

3.1.3.2 Productor Interno Bruto (PIB)

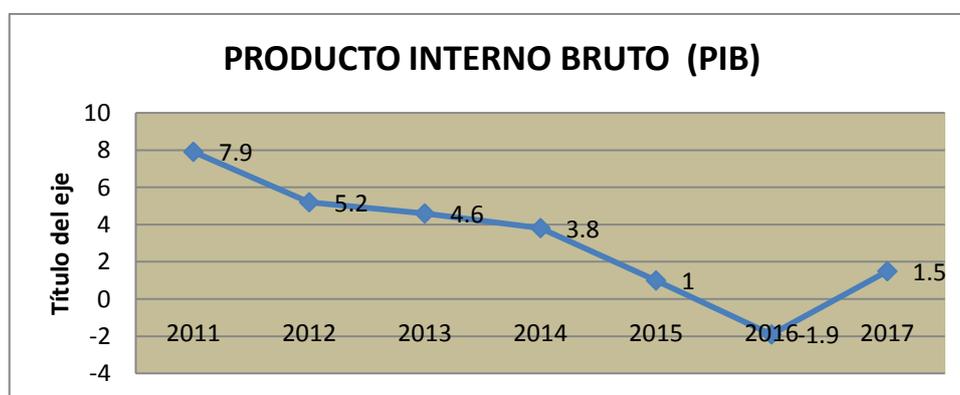
La medida más común para medir el desempeño económico de una nación es el producto interno bruto (PIB), que es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un periodo, generalmente de un año. (Tucker, 2002). El PIB alcanzó su pico en 2011 y progresivamente ha ido bajando hasta llegar al 2016, que como dato provisional se tiene que decreció en -1.9%. Sin embargo para 2017, se espera una recuperación de la Economía, estimándose el PIB para este año en 1.5%, es decir está saliendo de una crisis económica y por tanto una OPORTUNIDAD, ya que este indicador señala la producción y tanto la salud de la economía del país.

Tabla 6 Producto Interno Bruto (PIB)

| PRODUCTO INTERNO BRUTO | |
|------------------------|------------|
| AÑO | PORCENTAJE |
| 2011 | 7,9 |
| 2012 | 5,2 |
| 2013 | 4,6 |
| 2014 | 3,8 |
| 2015 | 1 |
| 2016 | -1,9 |
| 2017 | 1,5 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Ilustración 14 Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador

3.1.3.3 Riesgo País

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se lo expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”. (Banco Central del Ecuador, 2016)

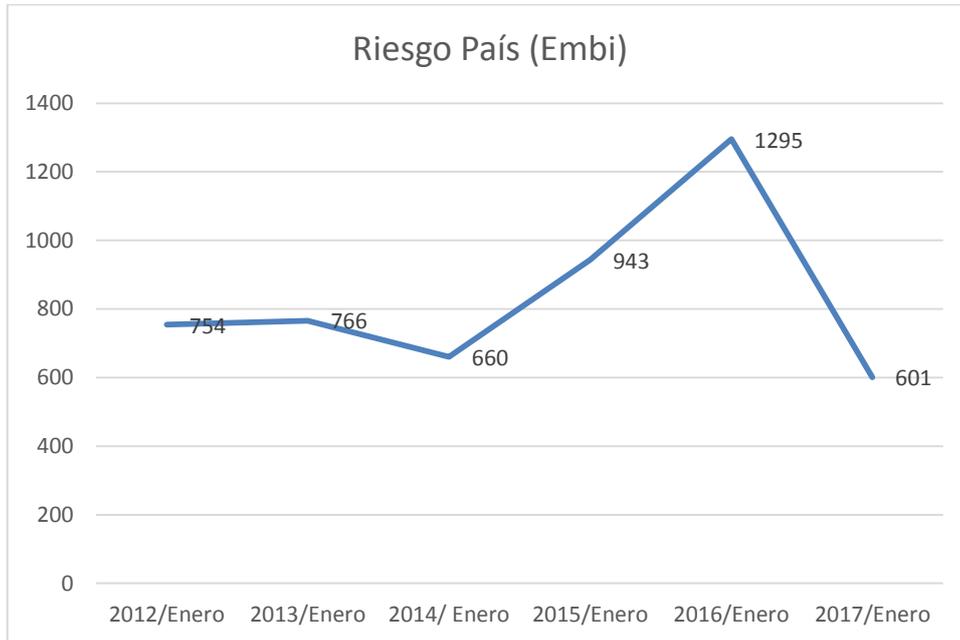
Tabla 7 Riesgo País

| RIESGO PAÍS | |
|--------------------|---------------|
| AÑO | ÍNDICE |
| 2012/Enero | 754 |
| 2013/Enero | 766 |
| 2014/ Enero | 660 |
| 2015/Enero | 943 |
| 2016/Enero | 1295 |
| 2017/Enero | 601 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

El riesgo país se mantuvo bajo entre los años 2012-2014; en cambio para, los años 2015-2016, fue alto y refleja la situación económica del país. Sin embargo para enero de 2017 este indicador volvió a bajar, especialmente por el incremento de los precios del barril de petróleo. Este factor resulta favorable para la inversión extranjera en el país, por lo que se considera una oportunidad.

Ilustración 15 Riesgo País



Fuente: Banco Central del Ecuador

3.1.3.4 Factor Social

3.1.3.4.1 Tasa De Empleo Y Desempleo

La tasa de desempleo en 2010 fue de 6.69% y de subempleo del 29.56%, para 2015 fue de 4.77% con una tasa de subempleo del 14.01%. Para 2016 la tasa de desempleo se incrementó y paso al 6.68% y el subempleo de igual manera se incrementó al 19.40%. Finalmente para el año 2017 la tasa desempleo baja, mientras que la de sub empleo se incrementó.

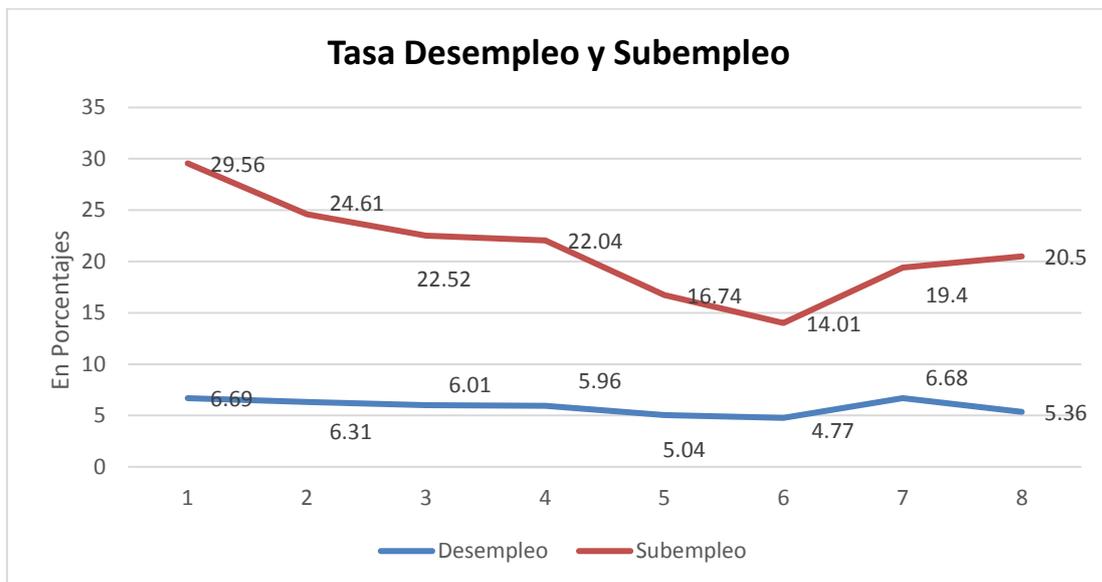
Sin embargo este factor resulta favorable para el proyecto, debido a que existe una gran oferta de potenciales empleados para brindar el servicio de limpieza a domicilio.

Tabla 8 Empleo – Subempleo

| Año | Desempleo | Subempleo |
|-------------|-----------|-----------|
| 2010 | 6,69 | 29,56 |
| 2011 | 6,31 | 24,61 |
| 2012 | 6,01 | 22,52 |
| 2013 | 5,96 | 22,04 |
| 2014 | 5,04 | 16,74 |
| 2015 | 4,77 | 14,01 |
| 2016 | 6,68 | 19,4 |
| 2017 | 5,36 | 20,5 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC

Ilustración 16 Tasa desempleo y subempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador

3.1.3.4.2 Crecimiento Poblacional

La población ecuatoriana ha experimentado procesos de decrecimiento tanto en sus índices de natalidad y mortalidad; en lo que respecta a natalidad, se aprecia una variación entre el 2001 de 22.3 por mil habitantes cerrando en el 2016 en 10.0, por mil habitantes una reducción aproximada de cerca de 12 puntos; de la misma forma el índice de mortalidad se redujo de 4.4 para colocarse en 4.2. Por una parte el decrecimiento del índice de natalidad demuestra que la población ha entrado en un proceso de reflexión en las responsabilidades que conlleva el nacimiento de un niño, pero de otro lado esto puede a largo plazo afectar en el crecimiento del mercado consumidor.

Sin embargo este factor a futuro sería negativo para el país como para el sector hotelero debido a que existirá un menor número de turistas nacionales que puedan visitar la ciudad de Guayaquil.

3.1.3.4.3 Salario Unificado

Salario.- Remuneración que percibe una persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo, como consecuencia de su aporte como uno de los factores de producción.

Tabla 9 Salario Unificado

| SALARIO BÁSICO UNIFICADO | | |
|--------------------------|--------|-------------|
| AÑO | EN USD | VARIACIÓN % |
| 2010 | 240 | |
| 2011 | 268 | 11,67 |
| 2012 | 292 | 8,96 |
| 2013 | 318 | 8,90 |
| 2014 | 340 | 6,92 |
| 2015 | 354 | 4,12 |
| 2016 | 366 | 3,39 |
| 2017 | 375 | 2.46 |
| 2018 | 386 | 2.68 |

Fuente: <http://www.cedatos.com.ec> 2018

Para el 2018 el Gobierno Nacional ha establecido en USD 386 el salario básico unificado, con relación con el año 2015 que fue de USD 375, existiendo un incremento de

\$11 USD, que representa un aumento en 2.47%, este incremento salarial para el hotel resulta manejable y por tanto favorable por lo que se lo considera una oportunidad y abre la posibilidad de contratar nuevo personal

3.1.4 Factor Político

El entorno político nacional está formado por las estructuras vigentes, las dependencias gubernamentales y grupos de presión, aspectos que influyen mucho en los individuos y organizaciones de la sociedad.

Para inicios de 2018, el factor político más relevante son los juicios que se están dando por el caso de Odebrecht como que la Consulta Popular ganó con una amplia mayoría, existiendo un mandato para reformar al país y hacer los cambios necesarios, por lo que este factor resulta ser un factor positivo y por tanto una oportunidad, ya que con clima político estable se mejora la percepción de seguridad política en el Ecuador y que permitirá mayor inversión y desarrollo económico.

3.1.5 Factor Legal

El Acuerdo con la Unión Europea, culminado en enero de este año (2017) y la eliminación de las Salvaguardias que se dieron en junio. Además de la revisión de leyes como de Plusvalía, la eliminación del pago del anticipo al Impuesto a la Renta; el dialogo con las Cámaras de Producción y Comercio, para revisar la abolición de impuestos como a la salida de capitales han traído un aire de optimismo al país y a sus sectores productivos como al sector hotelero de mejores días por lo que este factor se considera como una oportunidad.

3.1.6 Factor Cultural

La ciudad de Guayaquil desde más de una década ha mejorado su infraestructura urbanística de regeneración en muchos sectores de la ciudad que actualmente son sitio de atractivo turístico tanto para el turismo nacional como para el extranjero, especialmente en sus fiestas julianas e independencia, por lo que este factor resulta una oportunidad para el hotel.

3.1.7 Factor Tecnológico

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información TICS, con el desarrollo de la Web 2.0, ha permitido la globalización como nunca antes se había tenido en la historia de la humanidad donde las redes sociales han permitido el intercambio de ideas, culturas, noticias, y que todas personas se han espectadoras de los acontecimientos en tiempo real, virilizando información acontecimientos e incluso actualmente productos y servicios. Del cual se está valiendo el sector hotelero en todo el mundo para promocionar sus hoteles, paquetes turísticos, permitiendo que una persona que vie en Alemania, Francia, China, Australia, Argentina pueda elegir su hotel en cualquier parte del mundo haciendo para ello sus reservaciones e incluso su pago en línea. Este factor resulta una gran oportunidad para el hotel Howard Johnson

3.2 ANALISIS DEL MICRO ENTORNO.

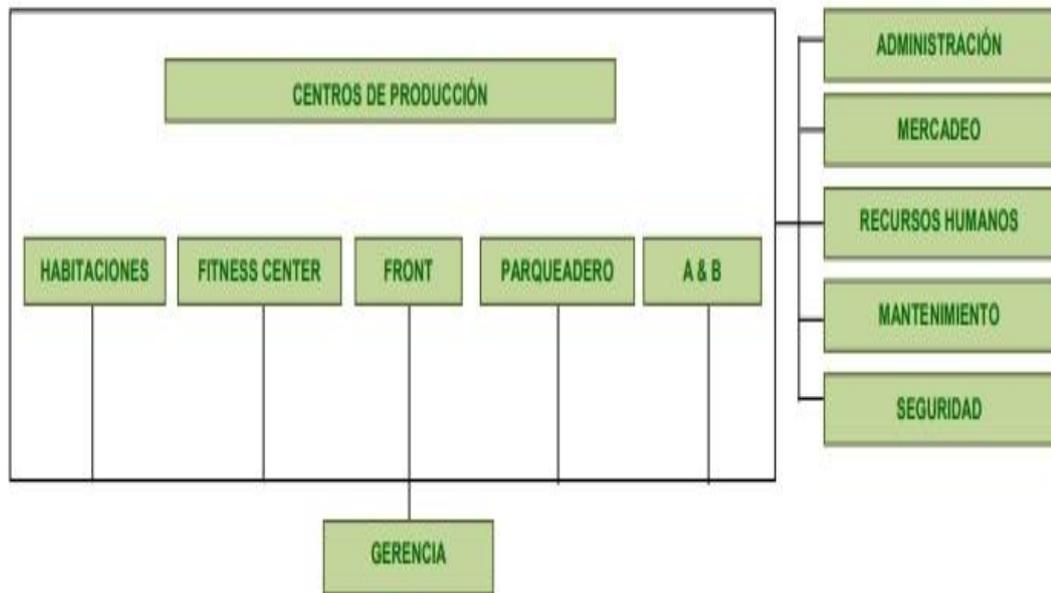
3.2.1 Organización del Hotel Howard Johnson

De acuerdo con el Howard Johnson Guayaquil cuenta 5 áreas de apoyo que son:

- Administración
- Mercadeo
- Recursos Humanos
- Mantenimiento
- Seguridad

Las mismas que son organizadas, administradas, controladas y planificadas por la Gerencia, como se aprecia en el siguiente gráfico.

Ilustración 17 Estructura Organizacional Básica



Fuente: Hotel Howard Johnson Guayaquil

3.3 ANÁLISIS FINANCIERO

Se ha efectuado un análisis horizontal y vertical a los Balances de Resultados y General del hotel para el período 2011-2016, los cuales se adjuntan como anexo por su extensión y a continuación se presentan los resúmenes de los resultados obtenidos a base de cuadros y gráficos. Como también el análisis financiero comprendió los índices o razones financieras que se presentan al final de este estudio.

BALANCE RESULTADOS
ANALISIS HORIZONTAL
VENTAS

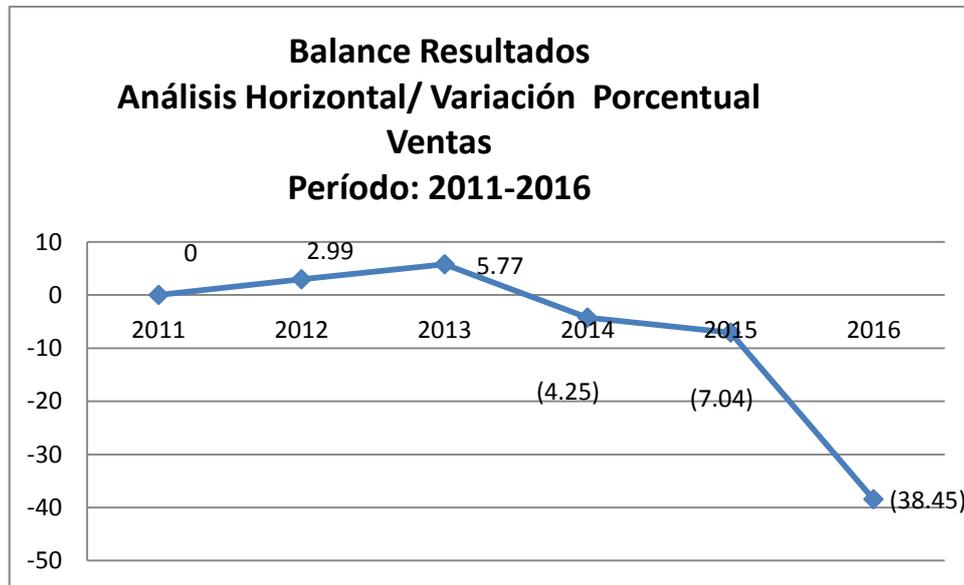
Tabla 10 Ventas / Análisis Horizontal

| ANALISIS HORIZONTAL | | | | | | |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| VENTAS | 4.562.875 | 4.699.102 | 4.970.463 | 4.759.289 | 4.424.154 | 2.723.002 |
| VARIACIÓN PORCENTUAL | 0 | 2,99 | 5,77 | (4,25) | (7,04) | (38,45) |
| VARIACIÓN ACUMULADA | | | | | | -59,68 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Las ventas para el período 2011-2016 se redujeron en un 59.68% pasando de \$4.562.875 USD a \$2.723.002 USD, mientras que en el período inmediato 2015-2016 fue del -38.45%, como se aprecia en el siguiente gráfico.

Ilustración 18 Balance de Resultados



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANALISIS HORIZONTAL

COSTO DE VENTAS

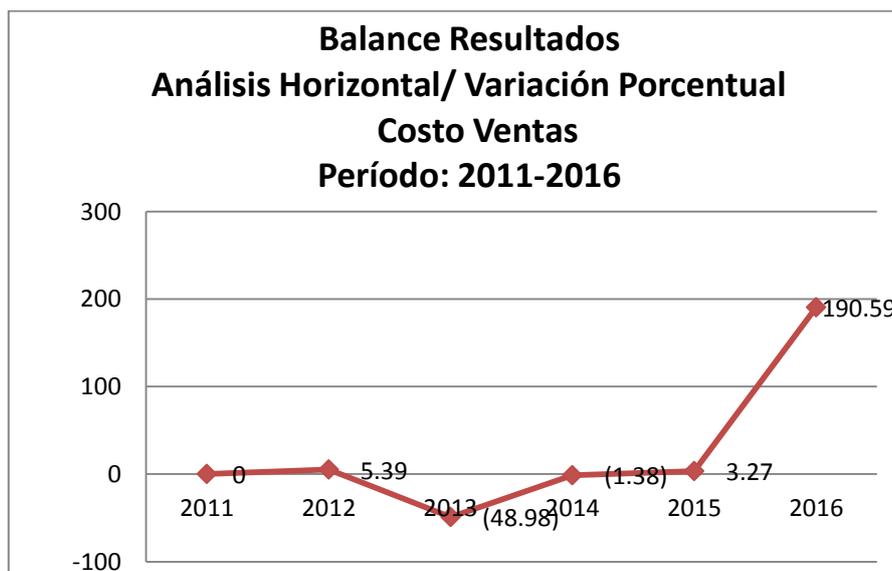
Tabla 11 Costo de Ventas/ Análisis

| ANALISIS HORIZONTAL | | | | | | |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| COSTO VENTAS | 790.367 | 832.963 | 424.951 | 419.091 | 432.782 | 1.257.606 |
| VARIACIÓN PORCENTUAL | 0 | 5,39 | (48,98) | (1,38) | 3,27 | 190,59 |
| VARIACIÓN ACUMULADA | | | | | | 62,85 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

El Costo de Ventas para el período 2011-2016 se incrementó en un 62,85% pasando de \$790.367 USD a \$1.257.606 USD, mientras que en el período inmediato 2015-2016 se incrementó en un significativo 190.59%, como se aprecia en el siguiente gráfico

Ilustración 19 Balance de Resultados



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANALISIS HORIZONTAL

UTILIDAD BRUTA

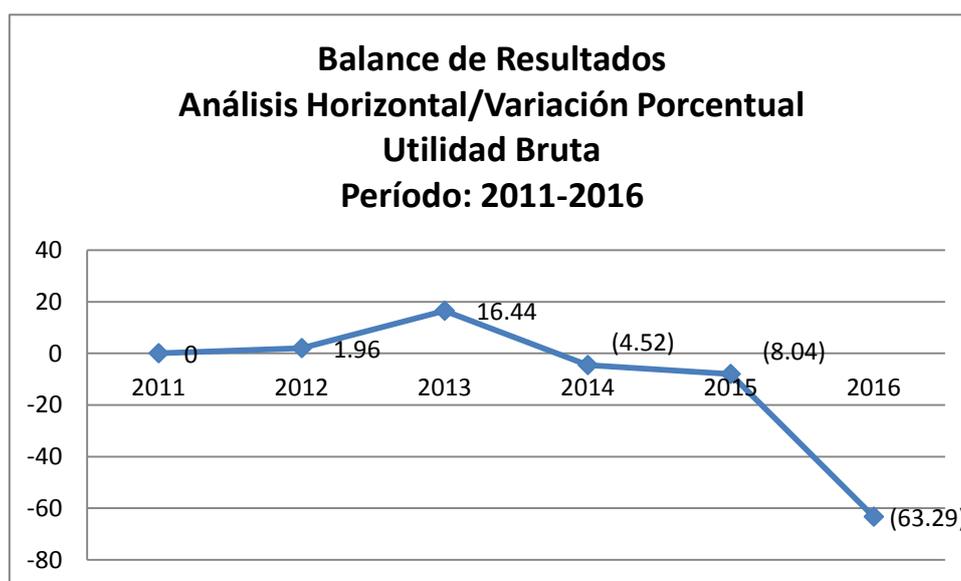
Las Utilidad Bruta para el período 2011-2016 se redujeron en un 161.27% pasando de \$3.828.712 USD a \$1.465.396 USD, mientras que en el período inmediato 2015-2016 fue del -63.29%, como se aprecia a continuación:

Tabla 12 Utilidad Bruta / Análisis

| ANALISIS HORIZONTAL | | | | | | |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| UTILIDAD BRUTA | 3.828.712 | 3.903.601 | 4.545.512 | 4.340.198 | 3.991.372 | 1.465.396 |
| VARIACIÓN PORCENTUAL | 0 | 1,96 | 16,44 | (4,52) | (8,04) | (63,29) |
| VARIACIÓN ACUMULADA | | | | | | - 161,27 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 20 Balance de Resultados



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS HORIZONTAL

GASTOS OPERATIVOS

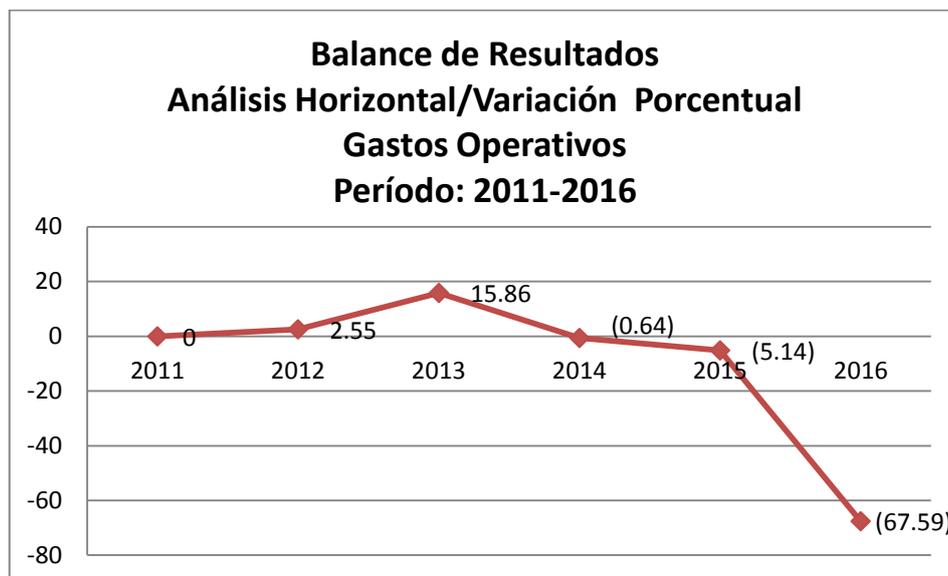
Los Gastos Operativos para el período 2011-2016 se redujeron en un 175.56% pasando de \$3.079.533 USD a \$1.117.567 USD, mientras que en el período inmediato 2015-2016 fue del -67.59 %, como se aprecia a continuación:

Tabla 13 Gastos Operativos / Análisis Horizontal

| ANÁLISIS HORIZONTAL | | | | | | |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| GASTOS OPERATIVOS | 3.079.533 | 3.157.988 | 3.658.769 | 3.635.458 | 3.448.618 | 1.117.567 |
| VARIACIÓN PORCENTUAL | 0 | 2,55 | 15,86 | (0,64) | (5,14) | (67,59) |
| VARIACIÓN ACUMULADA | | | | | | - 175,56 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 21 Balance de Resultados



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANALISIS HORIZONTAL

UTILIDAD OPERACIONAL

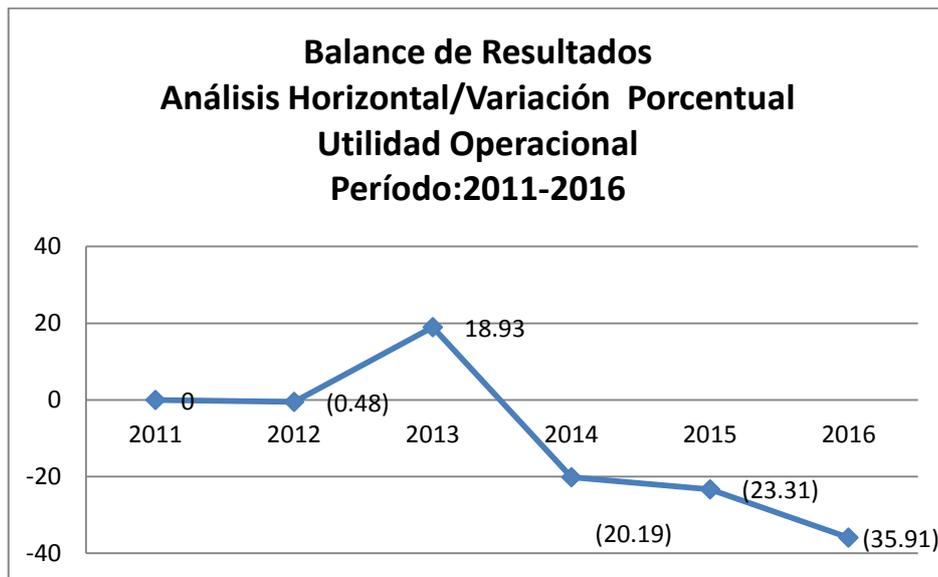
La Utilidad Operacional para el período 2011-2016 se redujeron en un 115.39% pasando de \$749.179 USD a \$347.829 USD, mientras que en el período inmediato 2015-2016 fue del -35.91 %, como se aprecia a continuación:

Tabla 14 Utilidad Operacional / Análisis Horizontal

| ANALISIS HORIZONTAL | | | | | | |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 749.179 | 745.613 | 886.743 | 707.740 | 542.754 | 347.829 |
| VARIACIÓN PORCENTUAL | 0 | (0,48) | 18,93 | (20,19) | (23,31) | (35,91) |
| VARIACIÓN ACUMULADA | | | | | | 115,39 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 22 Balance de Resultados



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANALISIS HORIZONTAL

UTILIDAD DEL EJERCICIO

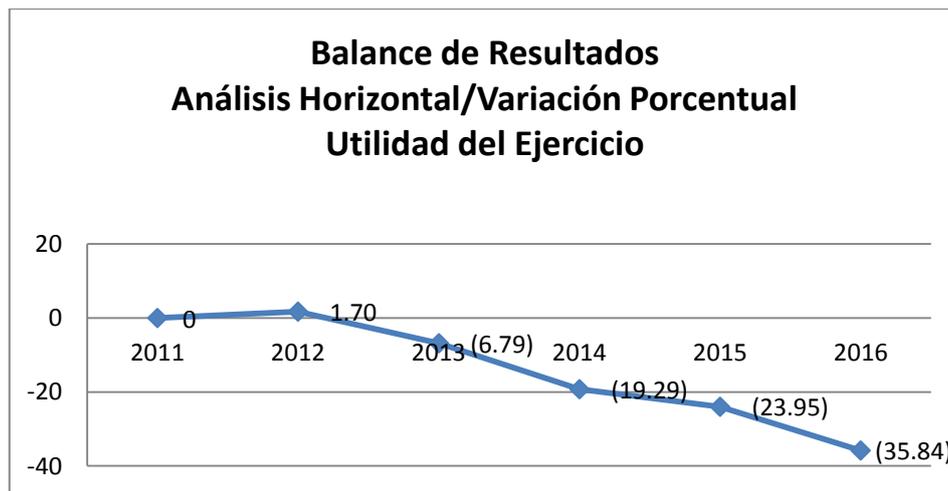
La Utilidad Ejercicio para el período 2011-2016 se redujeron en un 167,87% pasando de \$586.049 USD a \$ 218.782 USD, mientras que en el período inmediato 2015-2016 fue del -35.84 %, como se aprecia a continuación:

Tabla 15 Utilidad del Ejercicio / Análisis Horizontal

| ANALISIS HORIZONTAL | | | | | | |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 586.049 | 596.030 | 555.548 | 448.384 | 340.977 | 218.782 |
| VARIACIÓN PORCENTUAL | 0 | 1,70 | (6,79) | (19,29) | (23,95) | (35,84) |
| VARIACIÓN ACUMULADA | | | | | | 167,87 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 23 Balance de Resultados



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

BALANCE RESULTADOS

ANALISIS VERTICAL

Considerando las Ventas como el 100%, para 2011 el Costo de Ventas representa el 17.32%, la Utilidad Bruta un 83.91%, mientras los Gastos Operativos son el 67.49%, la Utilidad Operacional el 16.42% y finalmente la Utilidad del Ejercicio el 12.68%, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla 16 Análisis Vertical/ Período: 2011-2016 Horizontal

| ANALISIS VERTICAL | | | | | |
|--|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
| AÑOS/ VARIACIÓN PORCENTAJES | 2011 | % | 2012 | | 2013 |
| VENTAS | 4.562.875 | 100 | 4.699.102 | 100 | 4.970.463 |
| COSTO VENTAS | 790.367 | 17,32 | 832.963 | 17,73 | 424.951 |
| UTILIDAD BRUTA | 3.828.712 | 83,91 | 3.903.601 | 83,07 | 4.545.512 |
| GASTOS OPERATIVOS | 3.079.533 | 67,49 | 3.157.988 | 67,20 | 3.658.769 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 749.179 | 16,42 | 745.613 | 15,87 | 886.743 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 586.049 | 12,84 | 596.030 | 12,68 | 555.548 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Considerando las Ventas como el 100%, para 2016 el Costo de Ventas representa el 46.18%, la Utilidad Bruta un 53.82%, mientras los Gastos Operativos son el 41.04%, la Utilidad Operacional el 12.77% y finalmente la Utilidad del Ejercicio el 8.83%, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla 17 Análisis Vertical / Período: 2011-2016

| ANALISIS VERTICAL | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
| AÑOS/ VARIACIÓN PORCENTAJES | | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
| VENTAS | 100 | 4.759.289 | 100 | 4.424.154 | 100 | 2.723.002 | 100 |
| COSTO VENTAS | 8,55 | 419.091 | 8,81 | 432.782 | 9,78 | 1.257.606 | 46,18 |
| UTILIDAD BRUTA | 91,45 | 4.340.198 | 91,19 | 3.991.372 | 90,22 | 1.465.396 | 53,82 |
| GASTOS OPERATIVOS | 73,61 | 3.635.458 | 76,39 | 3.448.618 | 77,95 | 1.117.567 | 41,04 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 17,84 | 707.740 | 14,87 | 542.754 | 12,27 | 347.829 | 12,77 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 11,18 | 448.384 | 9,42 | 340.977 | | | 7,7 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Como se puede apreciar existe un cambio en la estructura de los costos y gastos, que en definitiva genero una reducción en el porcentaje de la Utilidad del ejercicio que para 2011 fue del 12.84% mientras que para 2016 fue del 8.03, existiendo una reducción de 4.81 puntos porcentuales, factor negativo para el hotel.

A continuación se hace un análisis detallado de la variación vertical de las principales cuentas del Balance de Resultados:

ANÁLISIS VERTICAL

COSTO DE VENTAS

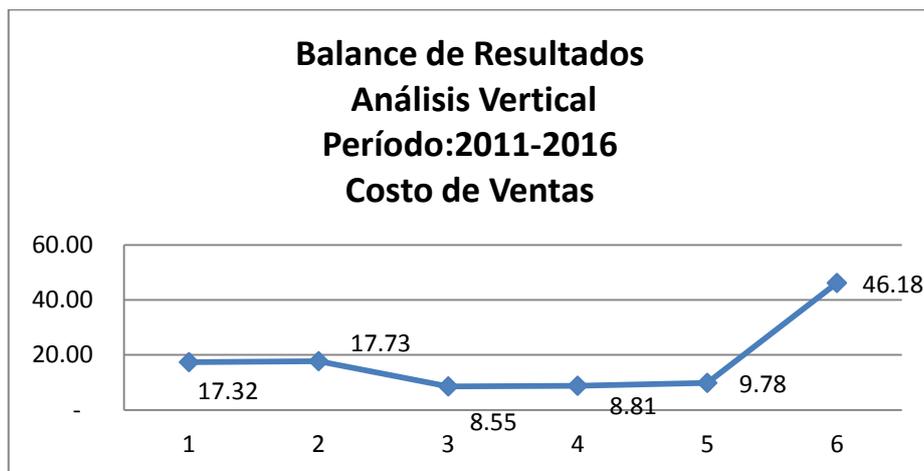
La variación porcentual que ha tenido el Costo de Ventas con relación a las Ventas ha sido en 2011 con el 17.32%, mientras que para el año 2016 representó el 46.18% con relación a las ventas, existiendo una variación acumulada para el período en 28.26 puntos porcentuales, mientras que para el último período de 2015 a 2016 su variación en puntos porcentuales se incrementaron significativamente en 36.40, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico.

Tabla 18 Costo de Ventas / Análisis Vertical Horizontal

| AÑOS/ VARIACIÓN PORCENTAJES | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------|-------|--------|------|------|-------|
| COSTO VENTAS | 17,32 | 17,73 | 8,55 | 8,81 | 9,78 | 46,18 |
| VARIACIÓN EN PUNTOS PORCENTUALES | | 0,40 | (9,18) | 0,26 | 0,98 | 36,40 |
| VARIACIÓN ACUMULADA:2011-2016 | | | | | | 28,86 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 24 Balance de Resultados



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS VERTICAL

UTILIDAD BRUTA

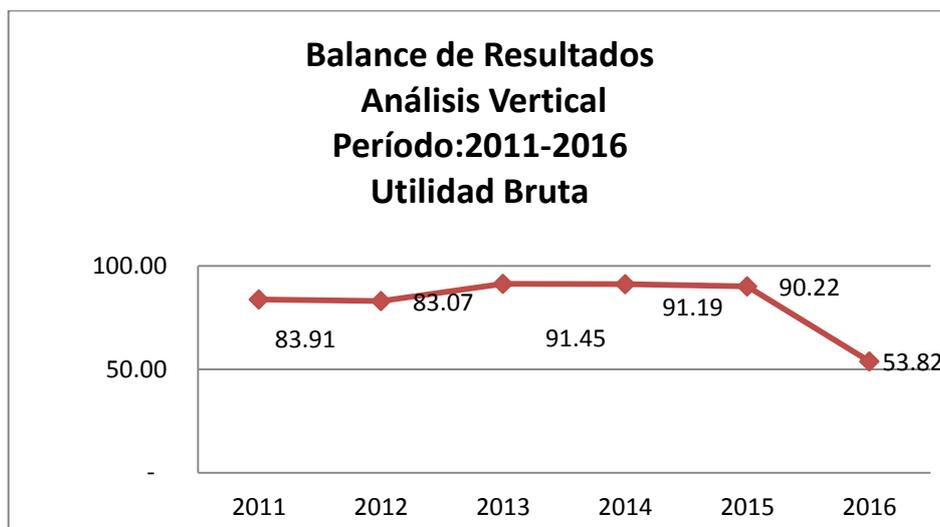
La variación porcentual que ha tenido la Utilidad Bruta con relación a las Ventas ha sido en 2011 del 83.91%, mientras que para el año 2016 representó el 53.82% con relación a las ventas, existiendo una variación acumulada para el período en -30.09 puntos porcentuales, mientras que para el último período de 2015 a 2016 su variación en puntos porcentuales se disminuyó significativamente en -36.40, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 19 Utilidad Bruta / Análisis Vertical

| AÑOS/ VARIACIÓN PORCENTAJES | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------|--------|-------|--------|--------|---------|
| UTILIDAD BRUTA | 83,91 | 83,07 | 91,45 | 91,19 | 90,22 | 53,82 |
| VARIACIÓN EN PUNTOS PORCENTUALES | | (0,84) | 8,38 | (0,26) | (0,98) | (36,40) |
| VARIACIÓN ACUMULADA:2011-2016 | | | | | | (30,09) |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 25 Balance de Resultados



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS VERTICAL

GASTOS OPERATIVOS

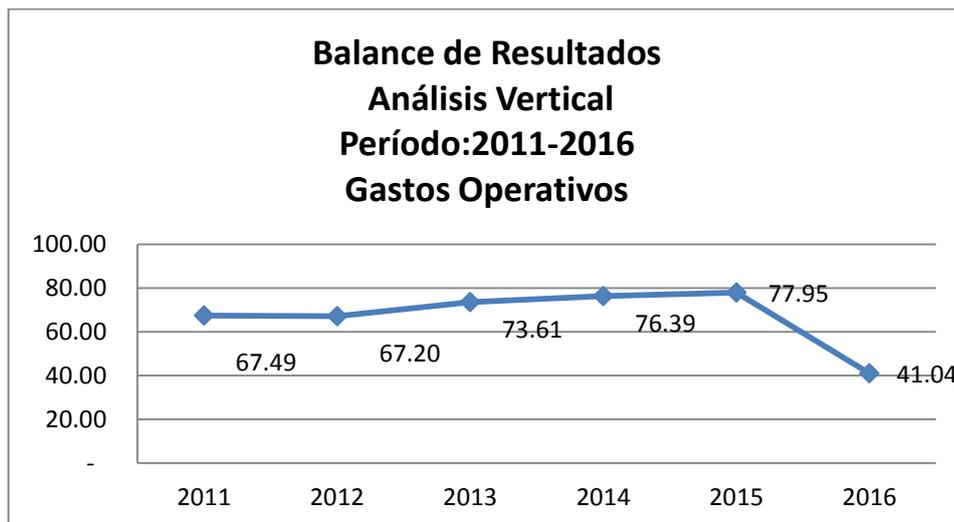
La variación porcentual que ha tenido los Gastos Operativos con relación a las Ventas ha sido en 2011 del 67.49%, mientras que para el año 2016 representó el 41.04% con relación a las ventas, existiendo una variación acumulada para el período en -26.45 puntos porcentuales, mientras que para el último período de 2015 a 2016 su variación en puntos porcentuales se incrementó en -36.40, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 20 Gastos Operativos / Análisis Vertical

| AÑOS/ VARIACIÓN PORCENTAJES | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------|--------|-------|-------|-------|---------|
| GASTOS OPERATIVOS | 67,49 | 67,20 | 73,61 | 76,39 | 77,95 | 41,04 |
| VARIACIÓN EN PUNTOS PORCENTUALES | | (0,29) | 6,41 | 2,78 | 1,56 | (36,91) |
| VARIACIÓN ACUMULADA:2011-2016 | | | | | | (26,45) |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 26 Balance de Resultados



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS VERTICAL

UTILIDAD OPERACIONAL

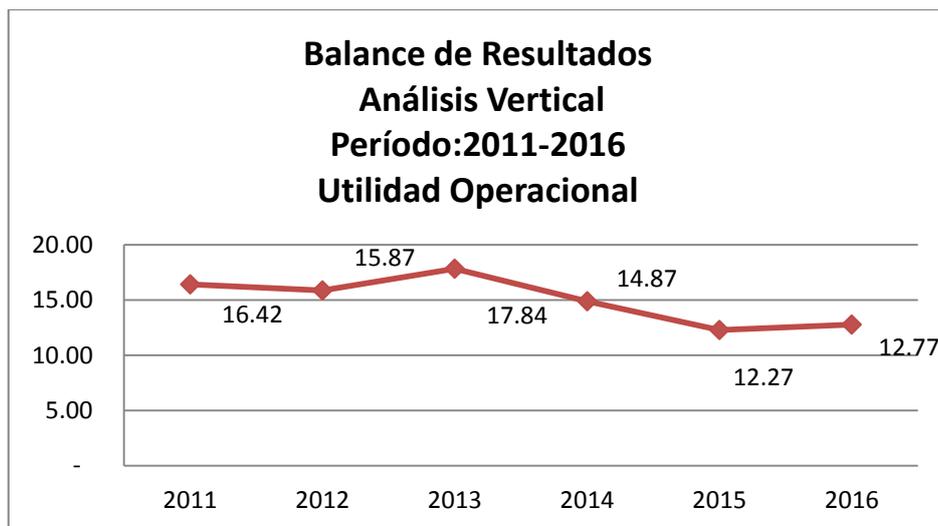
La variación porcentual que ha tenido la Utilidad Operacional con relación a las Ventas ha sido en 2011 del 16,42%, mientras que para el año 2016 representó el 12,77% con relación a las ventas, existiendo una variación acumulada para el período en -3,65 puntos porcentuales, mientras que para el último período de 2015 a 2016 su variación en puntos porcentuales se incrementó en 0,51, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 21 Utilidad Operacional /Análisis Vertical

| AÑOS/ VARIACIÓN PORCENTAJES | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------|--------|-------|--------|--------|--------|
| UTILIDAD OPERACIONAL | 16,42 | 15,87 | 17,84 | 14,87 | 12,27 | 12,77 |
| VARIACIÓN EN PUNTOS PORCENTUALES | | (0,55) | 1,97 | (2,97) | (2,60) | 0,51 |
| VARIACIÓN ACUMULADA:2011-2016 | | | | | | (3,65) |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 27 Balance de Resultados



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS VERTICAL

UTILIDAD EJERCICIO

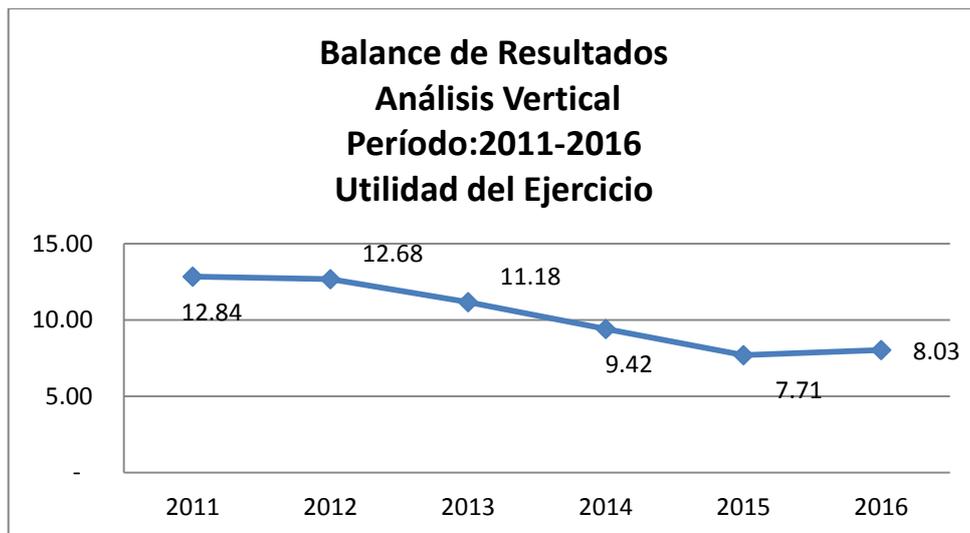
La variación porcentual que ha tenido la Utilidad del Ejercicio con relación a las Ventas ha sido en 2011 del 16,84%, mientras que para el año 2016 representó el 8.03% con relación a las ventas, existiendo una variación acumulada para el período en -4,81 puntos porcentuales, mientras que para el último período de 2015 a 2016 su variación en puntos porcentuales se incrementó en 0.33, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 22 Utilidad del Ejercicio /Análisis Vertical

| AÑOS/ VARIACIÓN PORCENTAJES | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| UTILIDAD EJERCICIO | 12,84 | 12,68 | 11,18 | 9,42 | 7,71 | 8,03 |
| VARIACIÓN EN PUNTOS PORCENTUALES | | (0,16) | (1,51) | (1,76) | (1,71) | 0,33 |
| VARIACIÓN ACUMULADA:2011-2016 | | | | | | (4,81) |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 28 Balance de Resultados



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

BALANCE GENERAL
ANÁLISIS HORIZONTAL
ACTIVO CORRIENTE

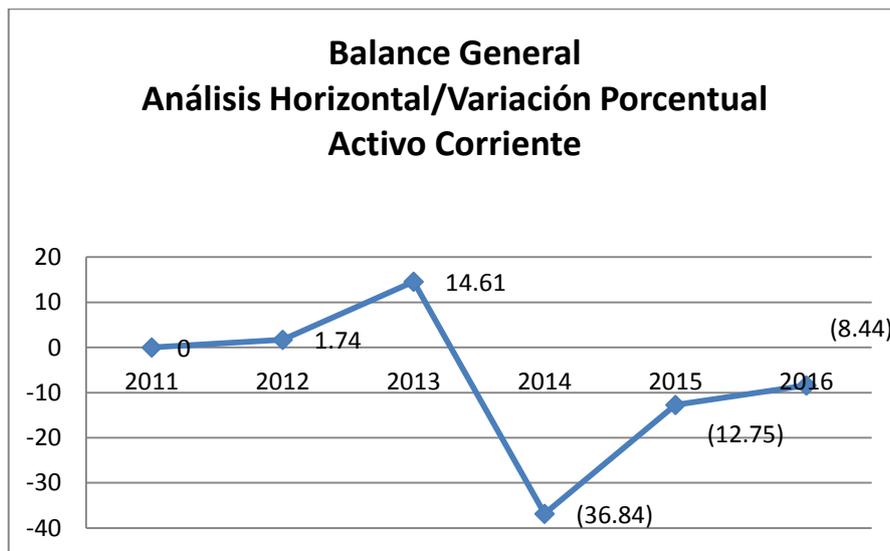
El Activo Corriente para 2011 fue de \$1.212.092 USD mientras que para 2016 fue de \$ 713.082 USD, existiendo una disminución en esta cuenta del 169.98%. Mientras que para el último período entre los años 2015 y 2016, existió una reducción del 8.44% como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 23 Activo Corriente / Análisis Horizontal

| BALANCE GENERAL / ANALISIS HORIZONTAL | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|---------|---------|---------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ACTIVO CORRIENTE | 1.212.092 | 1.233.191 | 1.413.353 | 892.639 | 778.821 | 713.082 |
| VARIACIÓN PORCENTUAL | 0 | 1,74 | 14,61 | (36,84) | (12,75) | (8,44) |
| VARIACIÓN ACUMULADA | | | | | | 169,98 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 29 Balance General



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS HORIZONTAL

ACTIVOS FIJOS

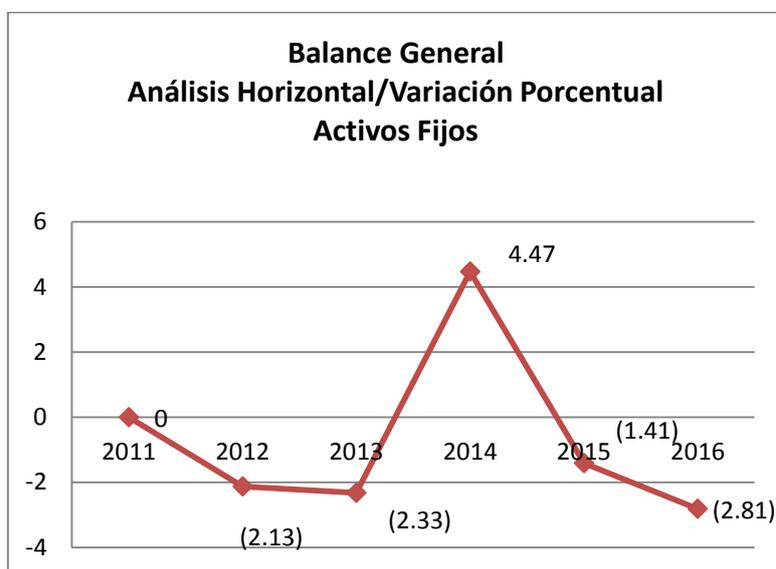
Los Activos Fijos para 2011 fueron de 6.282.749 USD mientras que para 2016 fue de \$ 6.011.240 USD, existiendo una disminución en esta cuenta del 4.52 %. Mientras que para el último período entre los años 2015 y 2016, existió una reducción del 2.81% como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 24 Activos Fijos /Análisis Vertical

| BALANCE GENERAL / ANALISIS HORIZONTAL | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ACTIVOS FIJOS | 6.282.749 | 6.148.835 | 6.005.659 | 6.273.813 | 6.185.324 | 6.011.240 |
| VARIACIÓN PORCENTUAL | 0 | (2,13) | (2,33) | 4,47 | (1,41) | (2,81) |
| VARIACIÓN ACUMULADA | | | | | | 4,52 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 30 Balance General



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS HORIZONTAL

TOTAL ACTIVOS

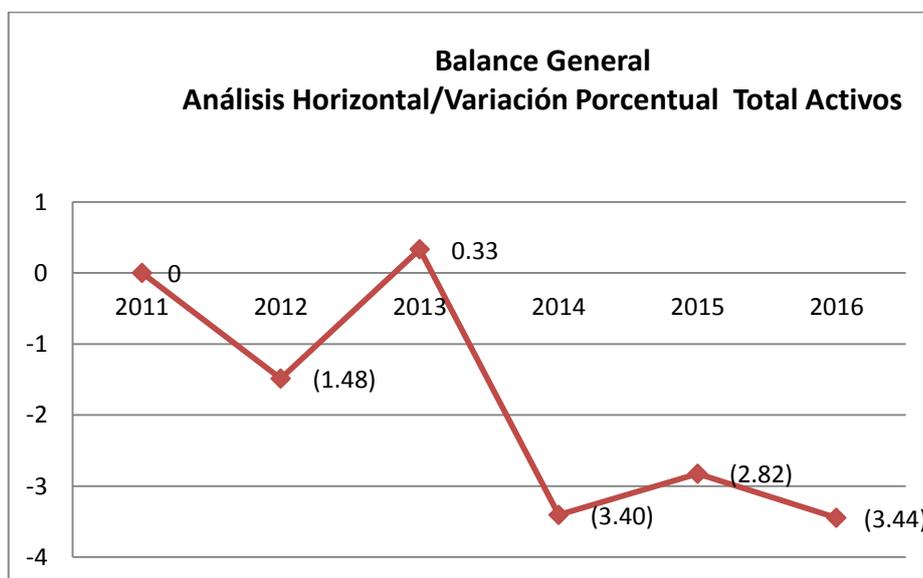
El Total de Activos para 2011 fueron de 7.505.879 USD mientras que para 2016 fueron por \$ 6.724.322 USD, existiendo una disminución en esta cuenta de -11.62%. Mientras que para el último período entre los años 2015 y 2016, existió una reducción del 3.44% como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 25 Total Activos /Análisis Vertical

| BALANCE GENERAL / ANALISIS HORIZONTAL | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| TOTAL ACTIVOS | 7.505.879 | 7.394.458 | 7.419.012 | 7.166.452 | 6.964.145 | 6.724.322 |
| VARIACIÓN PORCENTUAL | 0 | 1,48 | 0,33 | 3,40 | 2,82 | 3,44 |
| VARIACIÓN ACUMULADA | | | | | | -11,62 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 31 Balance General



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS HORIZONTAL

PASIVO CORRIENTE

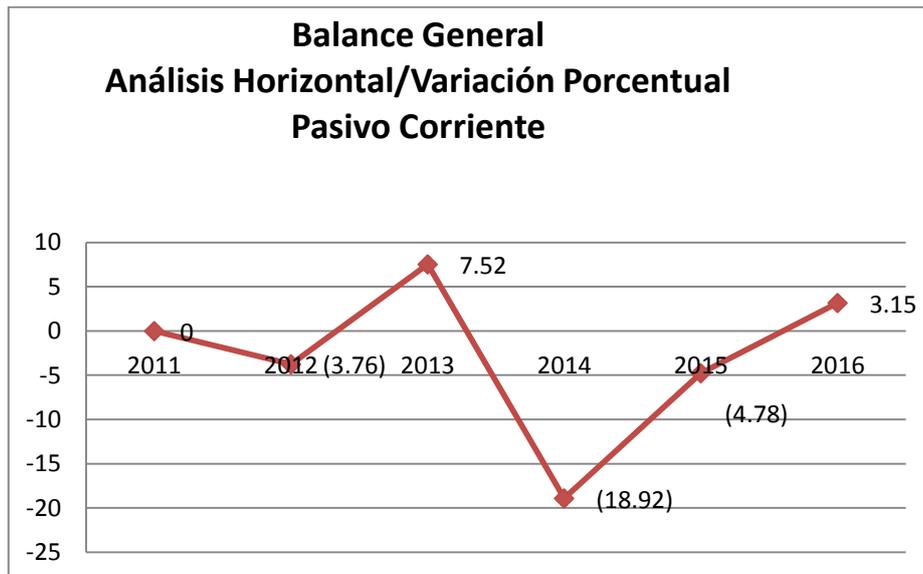
El Pasivo Corriente para 2011 fueron de 778.375 USD mientras que para 2016 fueron por \$ 641.436 USD, existiendo una disminución en esta cuenta del 21.35 %. Mientras que para el último período entre los años 2015 y 2016, existió un incremento por 3.15% como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 26 Pasivo Corriente /Análisis Horizontal

| BALANCE GENERAL / ANALISIS HORIZONTAL | | | | | | |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| PASIVO CORRIENTE(CORTO PLAZO) | 778.375 | 749.145 | 805.452 | 653.066 | 621.825 | 641.436 |
| VARIACIÓN PORCENTUAL | 0 | (3,76) | 7,52 | (18,92) | (4,78) | 3,15 |
| VARIACIÓN ACUMULADA | | | | | | 21,35 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 32 Balance General



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS HORIZONTAL

PASIVO NO CORRIENTE

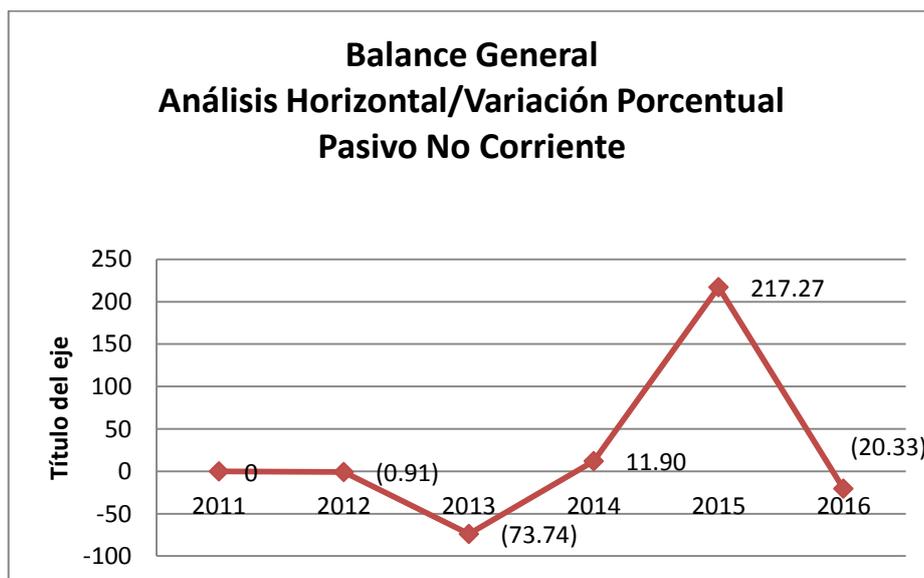
El Pasivo No Corriente para 2011 fue de 227.622 USD mientras que para 2016 fueron por \$ 167.549 USD, existiendo una disminución en esta cuenta del 35.85%. Mientras que para el último período entre los años 2015 y 2016, existió una disminución del 20.33% como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico

Tabla 27 Activo Corriente /Análisis Horizontal

| BALANCE GENERAL / ANALISIS HORIZONTAL | | | | | | |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| PASIVO NO CORRIENTE | 227.622 | 225.560 | 59.237 | 66.286 | 210.305 | 167.549 |
| VARIACIÓN PORCENTUAL | 0 | (0,91) | (73,74) | 11,90 | 217,27 | (20,33) |
| VARIACIÓN ACUMULADA | | | | | | 35,85 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 33 Balance General



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS HORIZONTAL

TOTAL PASIVO

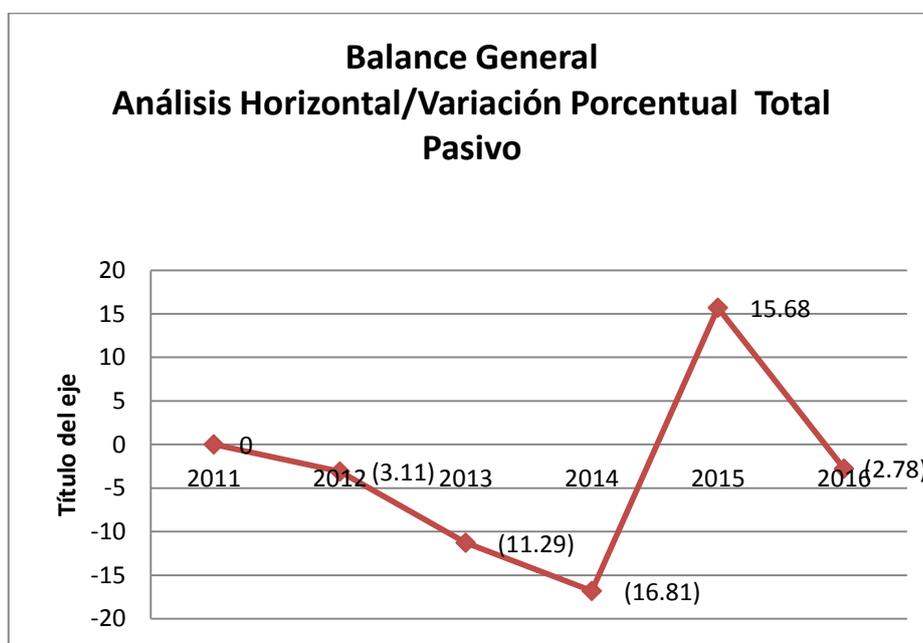
El Total del Pasivo para 2011 fue de 1.005.997 USD mientras que para 2016 fueron de \$808.985 USD, existiendo una disminución en esta cuenta del 24.35%. Mientras que para el último período entre los años 2015 y 2016, existió una disminución del 2.78 % como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 28 Activo Corriente /Análisis Horizontal

| BALANCE GENERAL / ANALISIS HORIZONTAL | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| TOTAL PASIVO | 1.005.997 | 974.705 | 864.689 | 719.352 | 832.130 | 808.985 |
| VARIACIÓN PORCENTUAL | 0 | (3,11) | (11,29) | (16,81) | 15,68 | 2,78 |
| VARIACIÓN ACUMULADA | | | | | | 24,35 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 34 Balance General



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS HORIZONTAL

PATRIMONIO

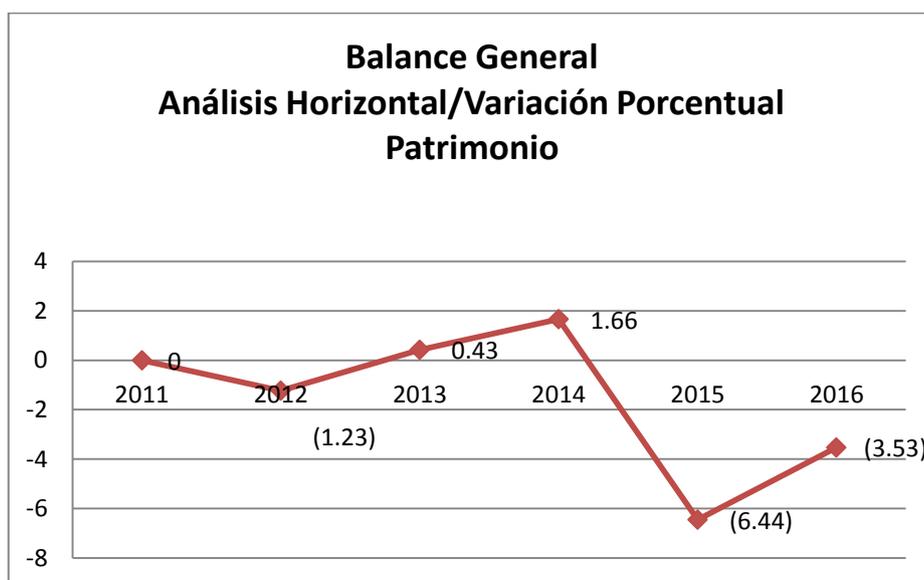
El Patrimonio para 2011 fue de 6.499.882 USD mientras que para 2016 fueron por \$ 5.915.337 USD, existiendo una disminución en esta cuenta del 9.88%. Mientras que para el último período entre los años 2015 y 2016, existió una disminución del 3.53% como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 29 Patrimonio /Análisis Horizontal.

| BALANCE GENERAL / ANALISIS HORIZONTAL | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| TOTAL PATRIMONIO | 6.499.882 | 6.419.753 | 6.447.100 | 6.554.323 | 6.132.015 | 5.915.337 |
| VARIACIÓN PORCENTUAL | 0 | (1,23) | 0,43 | 1,66 | (6,44) | 3,53 |
| VARIACIÓN ACUMULADA | | | | | | 9,88 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 35 Balance General



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS HORIZONTAL

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

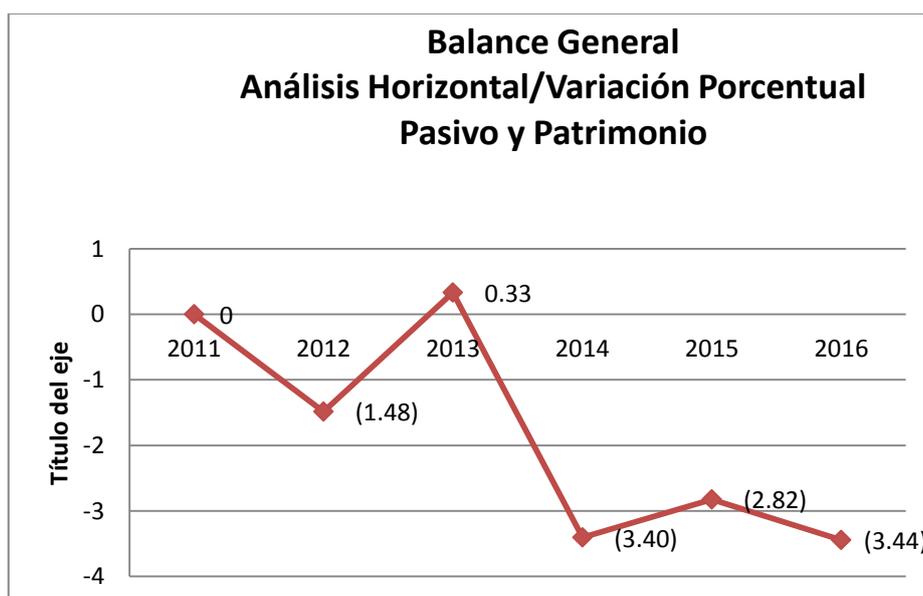
El Pasivo y Patrimonio para 2011 fue de \$7.505.879 USD mientras que para 2016 fueron por \$ 6.724.322 USD, existiendo una disminución en esta cuenta del 11.62%. Mientras que para el último período entre los años 2015 y 2016, existió una disminución del 3.44% como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico

Tabla 30 Total Pasivo y Patrimonio /Análisis Horizontal.

| BALANCE GENERAL / ANALISIS HORIZONTAL | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 7.505.879 | 7.394.458 | 7.419.012 | 7.166.452 | 6.964.145 | 6.724.322 |
| VARIACIÓN PORCENTUAL | 0 | (1,48) | 0,33 | (3,40) | (2,82) | (3,44) |
| VARIACIÓN ACUMULADA | | | | | | 11,62 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 36 Balance General



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

BALANCE GENERAL

ANALISIS VERTICAL

Tabla 31 Balance General / Análisis Vertical Período: 2011-2013

| BALANCE GENERAL / ANALISIS VERTICAL | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | % | 2012 | % | 2013 | % |
| ACTIVO CORRIENTE | 1.212.092 | 16,15 | 1.233.191 | 16,68 | 1.413.353 | 19,05 |
| ACTIVOS FIJOS | 6.282.749 | 83,70 | 6.148.835 | 83,15 | 6.005.659 | 80,95 |
| TOTAL ACTIVOS | 7.505.879 | 100,00 | 7.394.458 | 100,00 | 7.419.012 | 100,00 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 32 Balance General / Análisis Vertical Período: 2014-2016

| BALANCE GENERAL / ANALISIS VERTICAL | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| VARIACIÓN EN USD | 2014 | % | 2015 | % | 2016 | % |
| ACTIVO CORRIENTE | 892.639 | 12,46 | 778.821 | 11,18 | 713.082 | 10,60 |
| ACTIVOS FIJOS | 6.273.813 | 87,54 | 6.185.324 | 88,80 | 6.011.240 | 89,40 |
| TOTAL ACTIVOS | 7.166.452 | 100,00 | 6.965.145 | 100,00 | 6.724.322 | 100,00 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Los Activos Fijos para 2011 representaron el 83.70% del total de los activos mientras los Activos Corrientes representaron el restante 12.46%. Mientras que para 2016 los Activos Fijos llegaron a ser el 89.40%, mientras que los Activos Corrientes fueron del 10.60%. Es decir se puede apreciar un incremento en los Activos Fijos y una pequeña reducción en los Activos Corrientes, como se detallará a continuación:

BALANCE GENERAL / ANÁLISIS VERTICAL

ACTIVO CORRIENTE

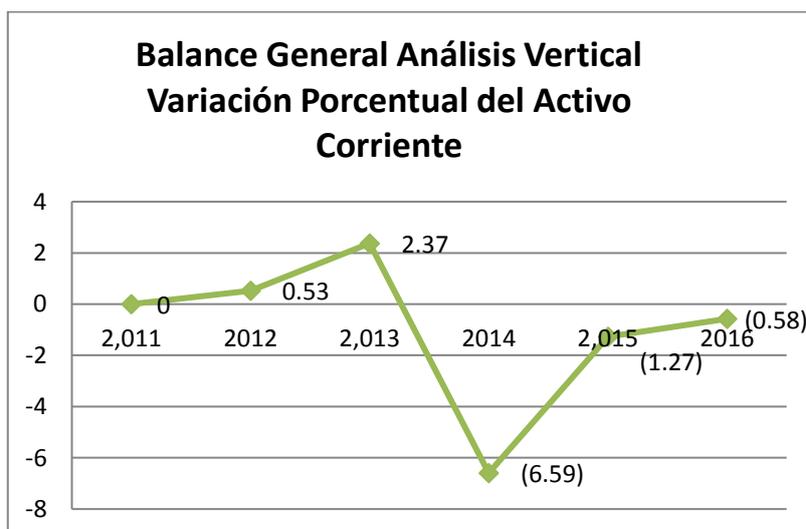
El Activo Corriente para 2011 representó el 16.15% del total de los activos mientras que para 2016 representó el 10.60%, existiendo una disminución en esta cuenta del 5.54 puntos porcentuales. Mientras que para el último período entre los años 2015 y 2016, existió una disminución de 0.58 puntos porcentuales como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 33 Activo Corriente / Análisis Vertical

| ANÁLISIS VERTICAL | 2.011 | 2012 | 2.013 | 2014 | 2.015 | 2016 |
|----------------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| ACTIVO CORRIENTE | 16,15 | 16,68 | 19,05 | 12,46 | 11,18 | 10,60 |
| VARIACIÓN EN PUNTOS PORCENTUALES | 0 | 0,53 | 2,37 | (6,59) | (1,27) | (0,58) |
| VARIACIÓN ACUMULADA:2011-2016 | | | | | | (5,54) |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 37 Balance General



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

BALANCE GENERAL / ANÁLISIS VERTICAL

ACTIVOS FIJOS

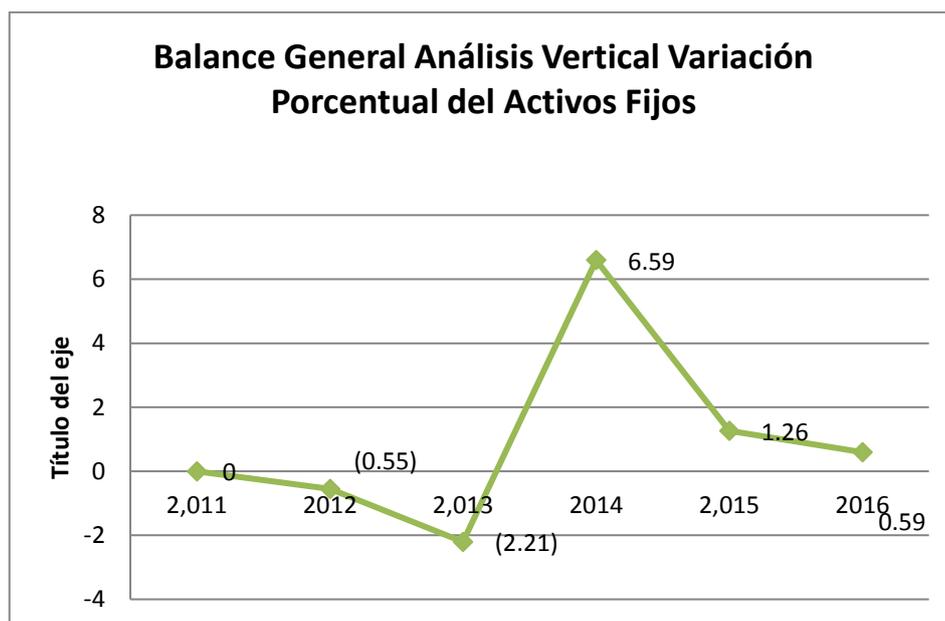
Los Activos Fijos para 2011 representó el 83.70% del total de los activos mientras que para 2016 representó el 89.40%, existiendo un incremento en esta cuenta del 5.69 puntos porcentuales. Mientras que para el último período entre los años 2015 y 2016, existió un incremento de 0.59 puntos porcentuales como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 34 Activo Corriente / Análisis Vertical

| ANÁLISIS VERTICAL | 2.011 | 2012 | 2.013 | 2014 | 2.015 | 2016 |
|----------------------------------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|
| ACTIVOS FIJOS | 83,70 | 83,15 | 80,95 | 87,54 | 88,80 | 89,40 |
| VARIACIÓN EN PUNTOS PORCENTUALES | 0 | (0,55) | (2,21) | 6,59 | 1,26 | 0,59 |
| VARIACIÓN ACUMULADA:2011-2016 | | | | | | 5,69 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 38 Balance General



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS VERTICAL

PASIVO Y PATRIMONIO

Considerando al Pasivo y Patrimonio como el 100%, para el año 2011, el Patrimonio representa el 86.60%, mientras que el Pasivo el restante 13.40%. Para el año 2016 el Patrimonio representaba el 87.97%, es decir existió un incremento para este período de 1.37 puntos porcentuales. Mientras que para 2016 el Pasivo representó el 12.03% existiendo una ligera disminución, como se aprecia en los siguientes cuadros:

Tabla 35 Total Pasivo y Patrimonio / Análisis Vertical Período: 2011-2013

| BALANCE GENERAL / ANALISIS VERTICAL | | | | | | |
|--|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| VARIACIÓN EN USD | 2011 | % | 2012 | % | 2013 | % |
| TOTAL PASIVO | 1.005.997 | 13,40 | 974.705 | 13,18 | 864.689 | 13,10 |
| TOTAL PATRIMONIO | 6.499.882 | 86,60 | 6.419.753 | 86,82 | 6.554.323 | 88,34 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 7.505.879 | 100,00 | 7.394.458 | 100,00 | 7.419.012 | 101,44 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 36 Total Pasivo y Patrimonio / Análisis Vertical Período: 2014-2016

| BALANCE GENERAL / ANALISIS VERTICAL | | | | | | |
|--|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| VARIACIÓN EN USD | 2014 | % | 2015 | % | 2016 | % |
| TOTAL PASIVO | 719.352 | 9,00 | 832.130 | 11,95 | 808.985 | 12,03 |
| TOTAL PATRIMONIO | 6.447.100 | 91,00 | 6.132.015 | 88,05 | 5.915.337 | 87,97 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 7.166.452 | 100,00 | 6.964.145 | 100,00 | 6.724.322 | 100,00 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

El Patrimonio para 2011 representó el 91% del total del Pasivo y Patrimonio mientras que el Pasivo representó el restante 9%. Mientras que para 2016 el Patrimonio fue del 88.05%, mientras que el Pasivo fue del 11.95%. Es decir se puede apreciar un decremento en el Patrimonio y un pequeño incremento en el Pasivo, como se detallará a continuación:

ANÁLISIS VERTICAL

TOTAL PASIVO

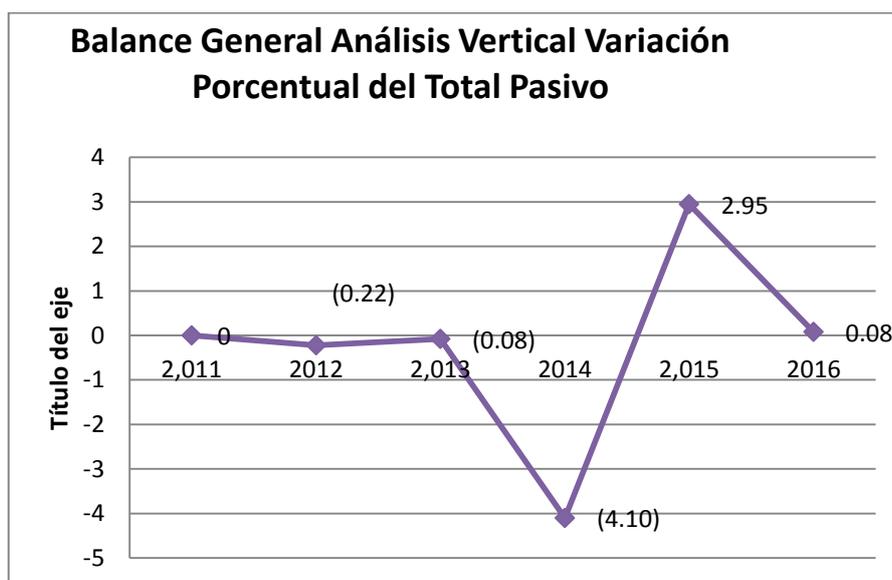
El total del Pasivo para el año 2011 representó el 13.40%, mientras para el 2016 fue del 12.03% existiendo una reducción en este periodo de 1.37 puntos porcentuales, mientras que para el período anterior 2015-2016 la variación fue del 0.08 puntos porcentuales, como se puede apreciar en el cuadro y gráfico siguientes:

Tabla 37 Total Pasivo / Análisis Vertical

| ANÁLISIS VERTICAL | 2.011 | 2012 | 2.013 | 2014 | 2.015 | 2016 |
|---|-------|--------|--------|--------|-------|--------|
| TOTAL PASIVO | 13,40 | 13,18 | 13,10 | 9,00 | 11,95 | 12,03 |
| VARIACIÓN EN PUNTOS PORCENTUALES | 0 | (0,22) | (0,08) | (4,10) | 2,95 | 0,08 |
| VARIACIÓN ACUMULADA:2011-2016 | | | | | | (1,37) |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 39 Balance General



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS VERTICAL

TOTAL PATRIMONIO

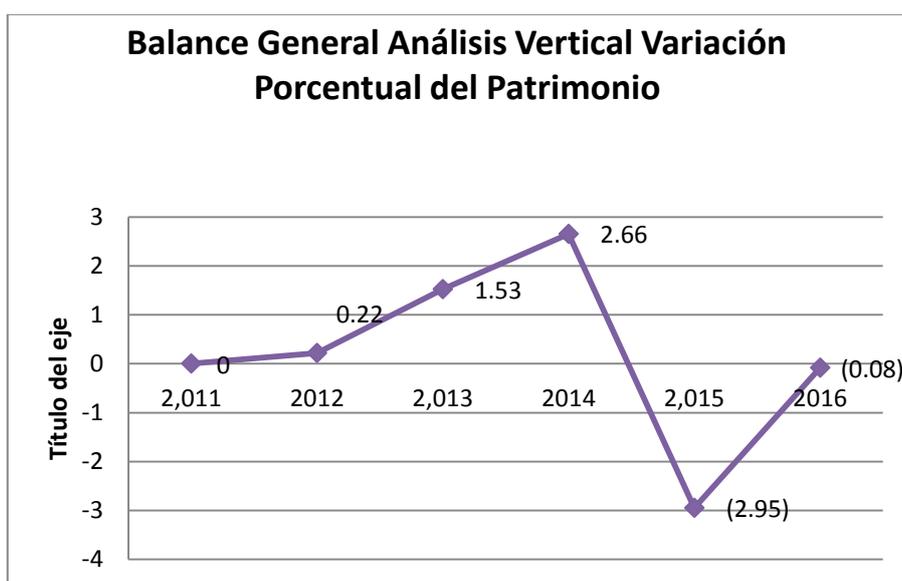
El total del Patrimonio para el año 2011 representó el 86.60%, mientras para el 2016 fue del 87.97% existiendo un incremento en este periodo de 1.37 puntos porcentuales, mientras que para el período anterior 2015-2016 la variación fue del 0.08 puntos porcentuales, como se puede apreciar en el cuadro y gráfico siguientes:

Tabla 38 Total Patrimonio / Análisis Vertical

| ANÁLISIS VERTICAL | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| TOTAL PATRIMONIO | 86,60 | 86,82 | 88,34 | 91,00 | 88,05 | 87,97 |
| VARIACIÓN EN PUNTOS PORCENTUALES | 0 | 0,22 | 1,53 | 2,66 | (2,95) | (0,08) |
| VARIACIÓN ACUMULADA:2011-2016 | | | | | | 1,37 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 40 Balance General



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZONES FINANCIERAS

INDICADORES DE RENTABILIDAD

PERÍODO: 2011-2016

RAZÓN: MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

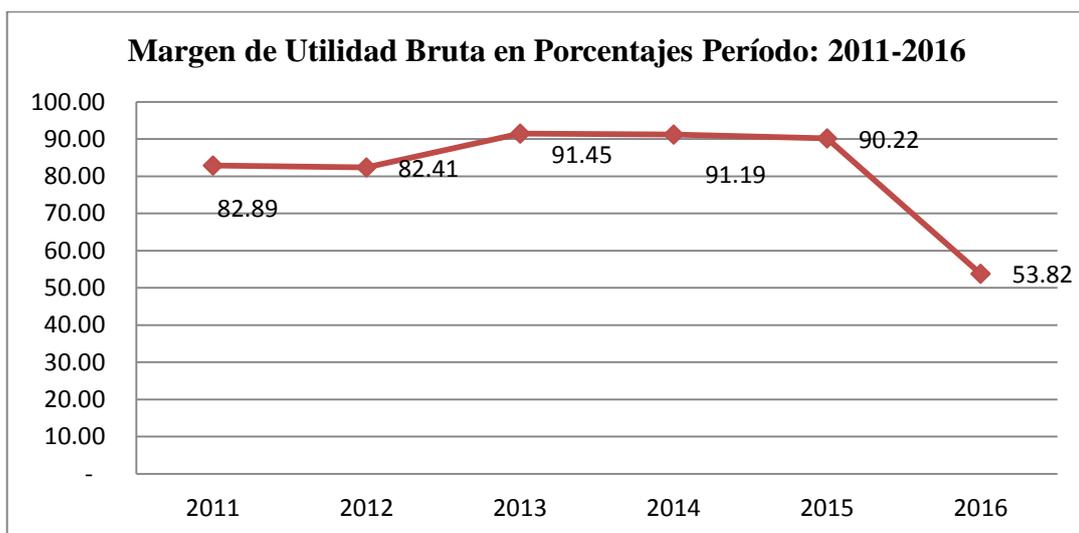
La Razón Margen de Utilidad Bruta para 2011 fue del 82.89% mientras que para 2016 fue del 53.82%, existiendo una reducción en -29.07 puntos porcentuales, factor muy negativo para el hotel. Mientras que la diferencia entre los dos últimos años 2015-2016, hay una reducción de -36.40 puntos porcentuales, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 39 Razón: Margen de Utilidad Bruta

| RAZONES FINANCIERAS | AÑOS | | | | | |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| INDICADORES DE RENTABILIDAD | | | | | | |
| MARGEN DE UTILIDAD BRUTA | 82,89 | 82,41 | 91,45 | 91,19 | 90,22 | 53,82 |
| VARIACIÓN DEL PERÍODO | | | | | | (29,07) |
| VARIACIÓN PERÍODO: 2015-2016 | | | | | (36,40) | |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 41 Margen de Utilidad Bruta en Porcentajes



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZÓN: MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA

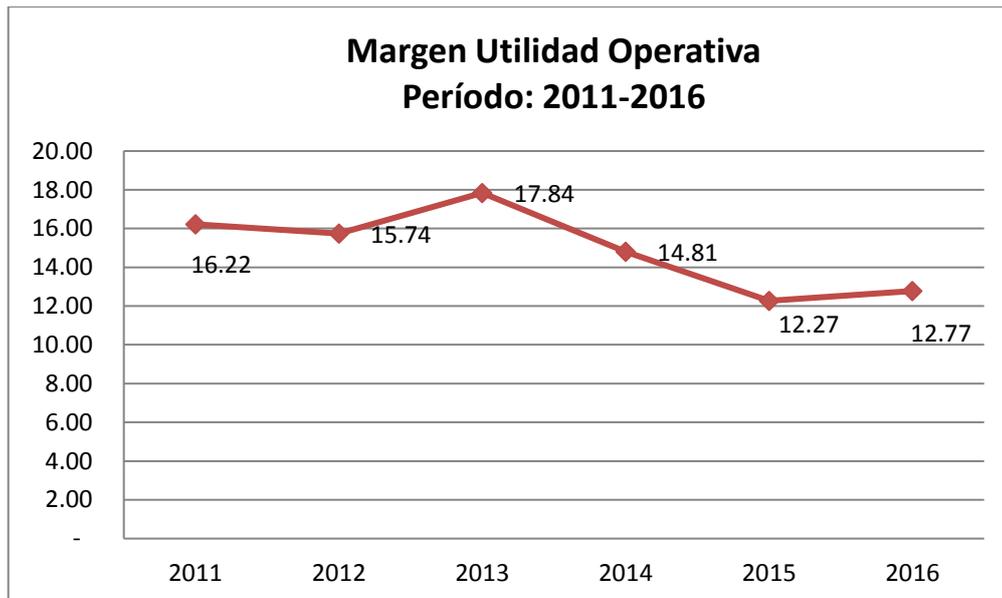
La Razón Margen de Utilidad Operativa para 2011 fue del 16.22 % mientras que para 2016 fue del 12.77 %, existiendo una reducción en -3.45 puntos porcentuales, factor negativo para el hotel. Mientras que la diferencia entre los dos últimos años 2015-2016, hay un incremento de 0.50 puntos porcentuales, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 40 Razón: Margen de Utilidad Operativa

| RAZONES FINANCIERAS | AÑOS | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| INDICADORES DE RENTABILIDAD | | | | | | |
| MARGEN UTILIDAD OPERATIVA | 16,22 | 15,74 | 17,84 | 14,81 | 12,27 | 12,77 |
| VARIACIÓN DEL PERÍODO | | | | | | (3,45) |
| VARIACIÓN PERÍODO: 2015-2016 | | | | | 0,50 | |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 42 Margen Utilidad Operativa



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZÓN: MARGEN DE UTILIDAD NETA

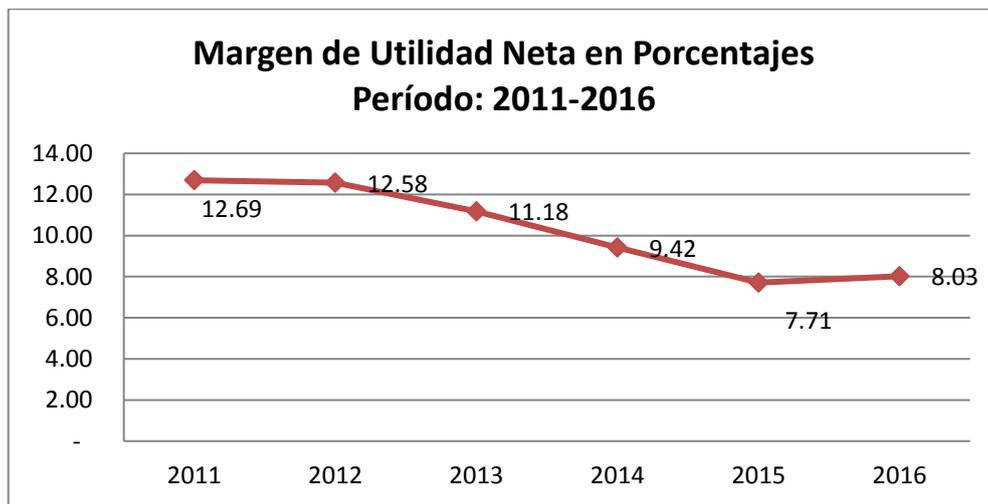
La Razón Margen de Utilidad Neta para 2011 fue del 12.69 % mientras que para 2016 fue del 12.58 %, existiendo una reducción en -4.66 puntos porcentuales, factor negativo para el hotel. Mientras que la diferencia entre los dos últimos años 2015-2016, hay un incremento de 0.32 puntos porcentuales, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 41 Razón: Margen de Utilidad Neta

| RAZONES FINANCIERAS | AÑOS | | | | | |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|------|------|--------|
| INDICADORES DE RENTABILIDAD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| MARGEN UTILIDAD NETA | 12,69 | 12,58 | 11,18 | 9,42 | 7,71 | 8,03 |
| VARIACIÓN DEL PERÍODO | | | | | | (4,66) |
| VARIACIÓN PERÍODO: 2015-2016 | | | | | 0,32 | |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 43 Margen de Utilidad Neta en Porcentajes



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZÓN: RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO

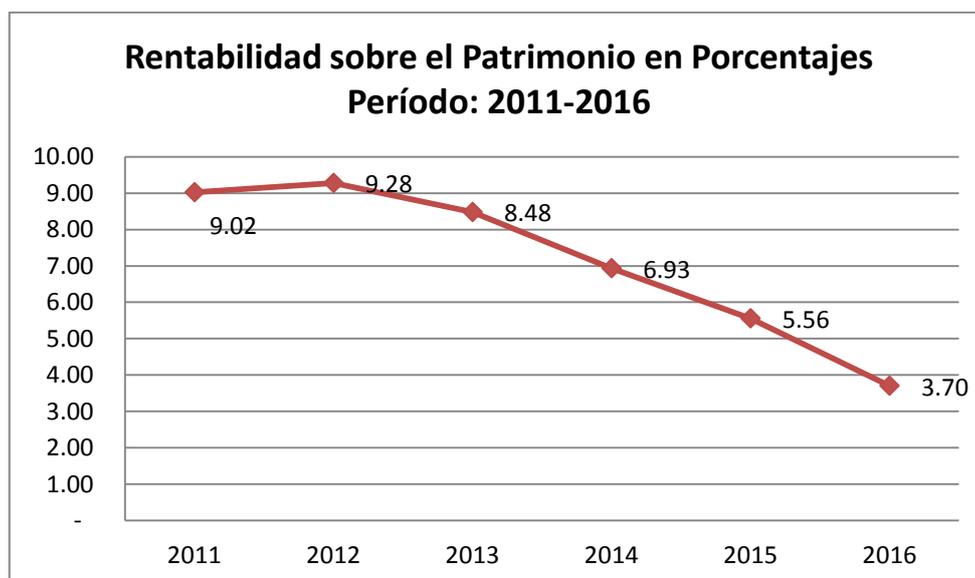
La Razón Rentabilidad sobre el Patrimonio para 2011 fue del 9.02 % mientras que para 2016 fue del 3.70 %, existiendo una reducción en -5.32 puntos porcentuales, factor muy negativo para el hotel. Mientras que la diferencia entre los dos últimos años 2015-2016, hay una reducción de -1.86 puntos porcentuales, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 42 Razón: Rentabilidad sobre el Patrimonio

| RAZONES FINANCIERAS | AÑOS | | | | | |
|---|------|------|------|------|--------|--------|
| INDICADORES DE RENTABILIDAD | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO | 9,02 | 9,28 | 8,48 | 6,93 | 5,56 | 3,70 |
| VARIACIÓN DEL PERÍODO | | | | | | (5,32) |
| VARIACIÓN PERÍODO: 2015-2016 | | | | | (1,86) | |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 44 Rentabilidad sobre el Patrimonio en Porcentajes



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

INDICADORES DE LIQUIDEZ

PERÍODO: 2011-2016

RAZÓN: CORRIENTE

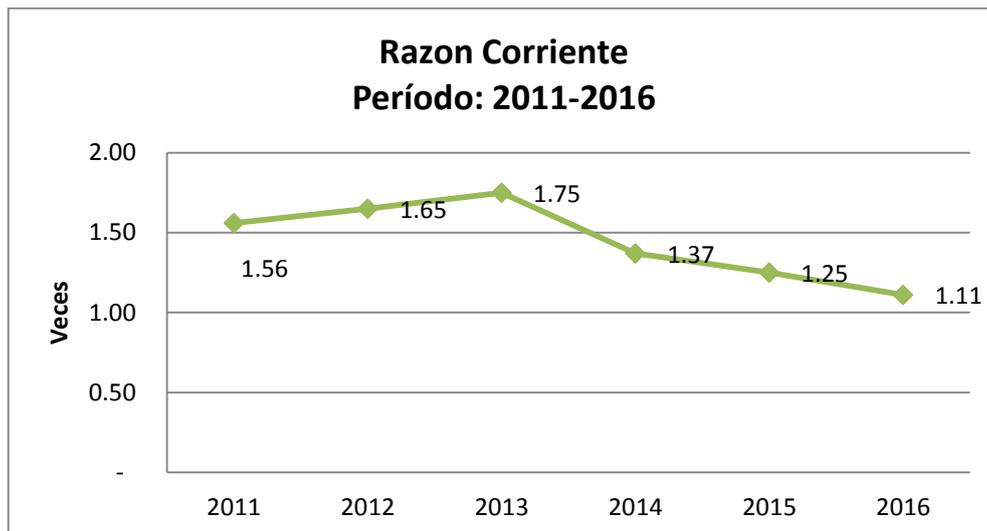
La Razón Corriente para 2011 fue del 1.56 veces mientras que para 2016 fue del 1.11 veces, existiendo una reducción en -0.45 puntos porcentuales, factor negativo para el hotel. Mientras que la diferencia entre los dos últimos años 2015-2016, hay una reducción de -0.14 puntos porcentuales, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 43 Razón: Corriente

| RAZONES FINANCIERAS | AÑOS | | | | | |
|-------------------------------------|------|------|------|------|--------|--------|
| INDICADORES DE LIQUIDEZ | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| RAZON CORRIENTE | 1,56 | 1,65 | 1,75 | 1,37 | 1,25 | 1,11 |
| VARIACIÓN DEL PERÍODO | | | | | | (0,45) |
| VARIACIÓN PERÍODO: 2015-2016 | | | | | (0,14) | |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 45 Razón Corriente



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZÓN: ÁCIDA

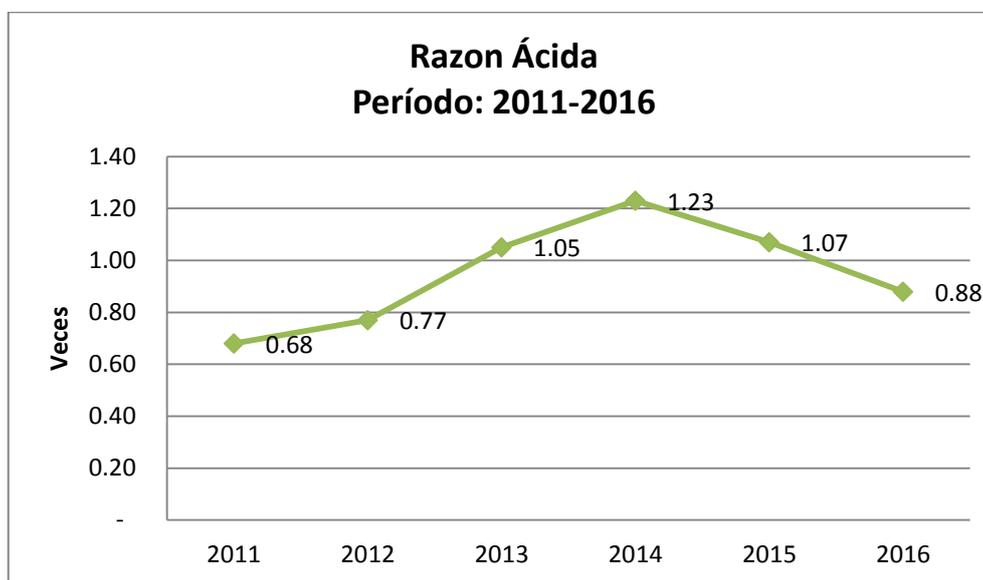
La Razón Ácida para 2011 fue del 0.68 veces mientras que para 2016 fue del 0.88 veces, existiendo un incremento en 0.20 puntos porcentuales, factor positivo para el hotel. Mientras que la diferencia entre los dos últimos años 2015-2016, hay una reducción de -0.19 puntos porcentuales, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 44 Razón: Prueba Ácida

| RAZONES FINANCIERAS | AÑOS | | | | | |
|-------------------------------------|------|------|------|------|--------|------|
| INDICADORES DE LIQUIDEZ | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| RAZON ÁCIDA | 0,68 | 0,77 | 1,05 | 1,23 | 1,07 | 0,88 |
| VARIACIÓN DEL PERÍODO | | | | | | 0,20 |
| VARIACIÓN PERÍODO: 2015-2016 | | | | | (0,19) | |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 46 Razón ácida



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZÓN: CAPITAL DE TRABAJO

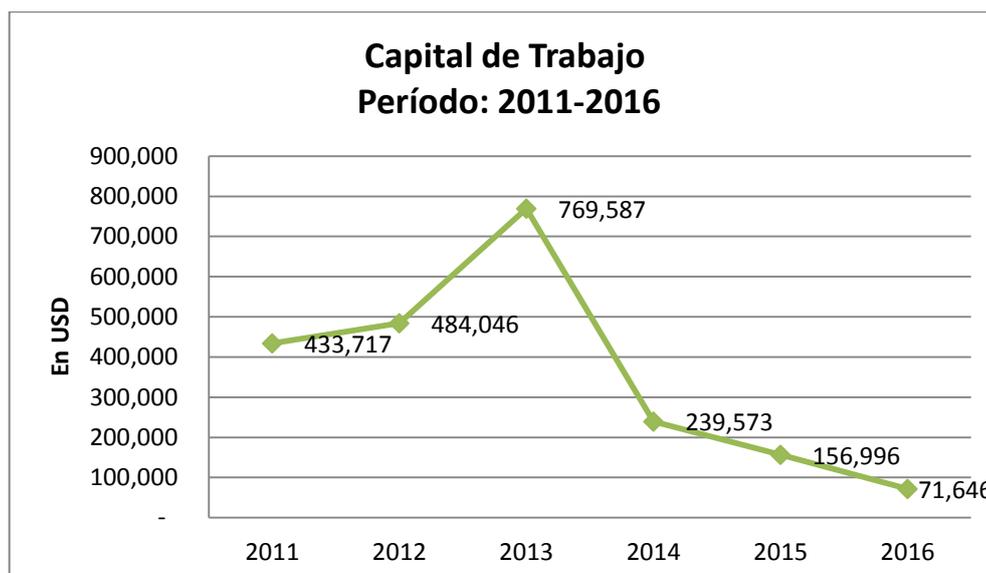
La Razón Capital de trabajo para 2011 fue de \$433.717 USD mientras que para 2016 fue de \$71.646 USD, existiendo una reducción muy significativa en \$362.071 USD, factor negativo para el hotel. Mientras que la diferencia entre los dos últimos años 2015-2016, hay una reducción de \$-85.350 USD, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 45 Razón: Capital de Trabajo

| RAZONES FINANCIERAS | AÑOS | | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|-------------|--------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| INDICADORES DE LIQUIDEZ | | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO | 433.717 | 484.046 | 769.587 | 239.573 | 156.996 | 71.646 |
| VARIACIÓN DEL PERÍODO | | | | | | (362.071,00) |
| VARIACIÓN PERÍODO: 2015-2016 | | | | | (85.350,00) | |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 47 Capital de Trabajo



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

INDICADORES DE SOLVENCIA

PERÍODO: 2011-2016

RAZÓN: SOLIDEZ

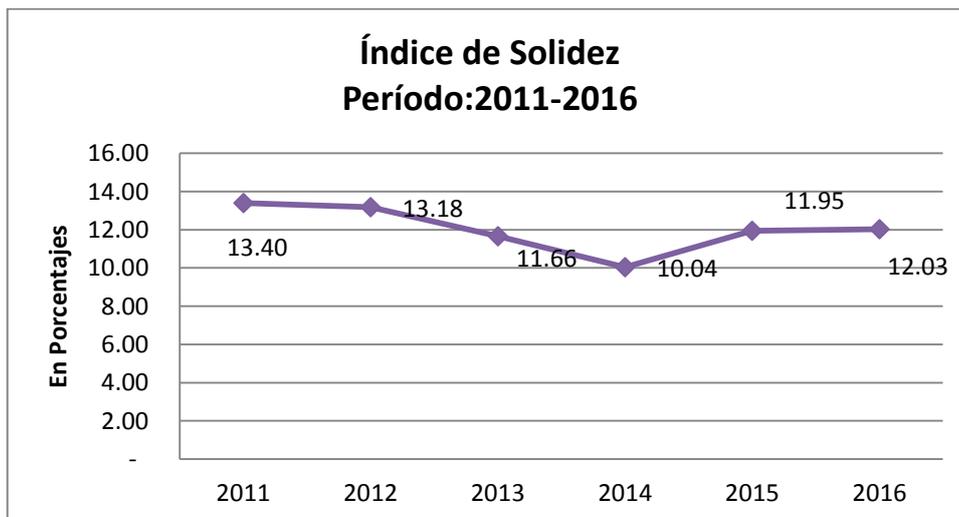
La Razón de Solidez para 2011 fue del 13.40% mientras que para 2016 fue de 12.30%, existiendo una disminución en 1.37 puntos porcentuales, factor negativo para el hotel. Mientras que la diferencia entre los dos últimos años 2015-2016, hay un incremento de 0.08 puntos porcentuales, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 46 Razón: Solidez

| RAZONES FINANCIERAS | AÑOS | | | | | |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| INDICADORES DE SOLVENCIA | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ÍNDICE DE SOLIDEZ | 13,40 | 13,18 | 11,66 | 10,04 | 11,95 | 12,03 |
| VARIACIÓN DEL PERÍODO | | | | | | (1,37) |
| VARIACIÓN PERÍODO: 2015-2016 | | | | | 0,08 | |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 48 Índice de Solidez



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZÓN: CAPITAL PROPIO

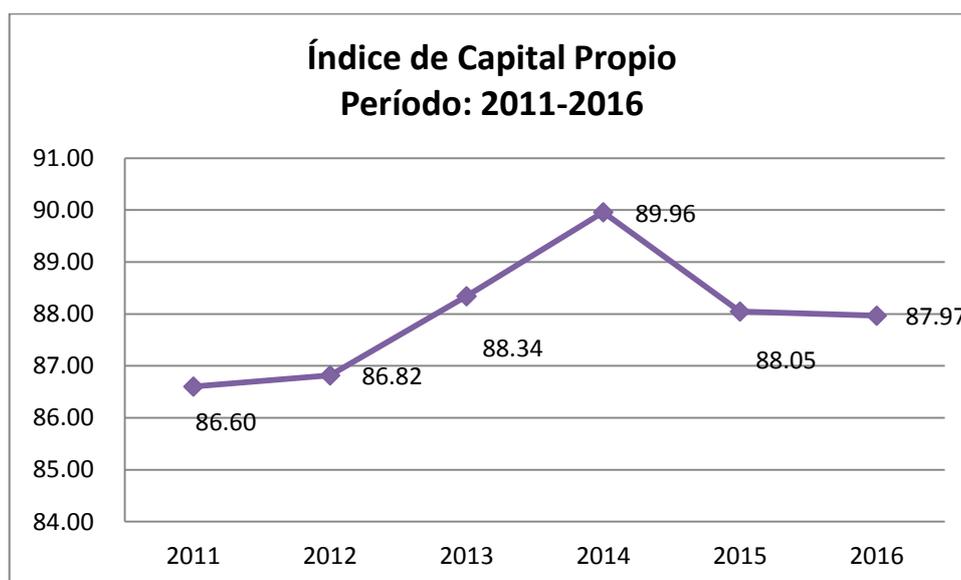
La Razón de Capital Propio para 2011 fue del 86.60% mientras que para 2016 fue de 87.97%, existiendo una disminución en 1.37 puntos porcentuales, factor negativo para el hotel. Mientras que la diferencia entre los dos últimos años 2015-2016, hay un decremento de 0.08 puntos porcentuales, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 47 Razón: Capital de Trabajo

| RAZONES FINANCIERAS | AÑOS | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| INDICADORES DE SOLVENCIA | | | | | | |
| ÍNDICE DE CAPITAL PROPIO | 86,60 | 86,82 | 88,34 | 89,96 | 88,05 | 87,97 |
| VARIACIÓN DEL PERÍODO | | | | | | 1,37 |
| VARIACIÓN PERÍODO: 2015-2016 | | | | | (0,08) | |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 49 Índice de Solidez



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZÓN: RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS FIJOS

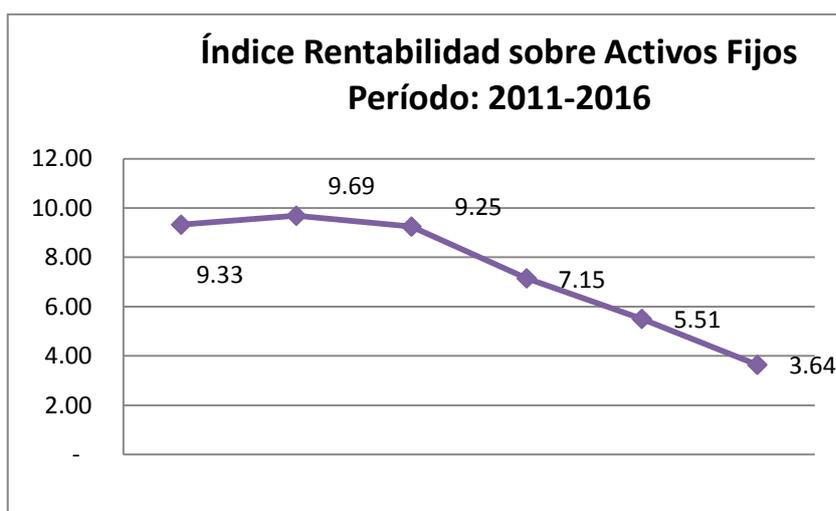
La Razón de Rentabilidad sobre los Activos Fijos para 2011 fue del 86.60% mientras que para 2016 fue de 9.33 %, existiendo una disminución en -5.69 puntos porcentuales, factor negativo para el hotel. Mientras que la diferencia entre los dos últimos años 2015-2016, hay un decremento de -1.87 puntos porcentuales, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 48 Razón: Rentabilidad sobre los Activos Fijos

| RAZONES FINANCIERAS | AÑOS | | | | | |
|--|------|------|------|------|--------|--------|
| INDICADORES DE SOLVENCIA | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ÍNDICE RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS FIJOS | 9,33 | 9,69 | 9,25 | 7,15 | 5,51 | 3,64 |
| VARIACIÓN DEL PERÍODO | | | | | | (5,69) |
| VARIACIÓN PERÍODO: 2015-2016 | | | | | (1,87) | |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 50 Índice Rentabilidad sobre Activos Fijos



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZÓN: ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO

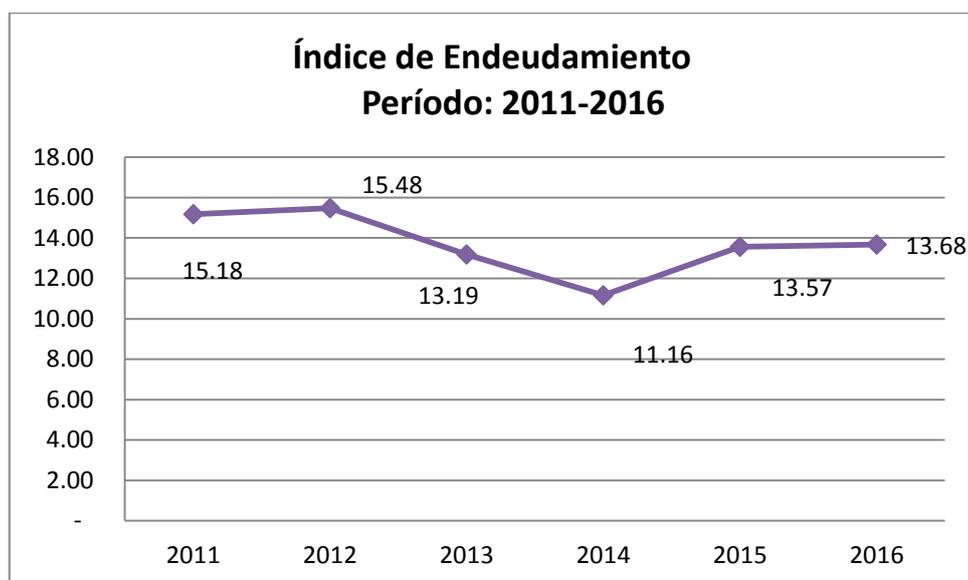
La Razón de Endeudamiento para 2011 fue del 15,18 veces mientras que para 2016 fue de 13,68 veces, existiendo una disminución en -1,50 veces, factor negativo para el hotel. Mientras que la diferencia entre los dos últimos años 2015-2016, hay un incremento de 0,11 puntos porcentuales, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 49 Razón: índice de Endeudamiento

| RAZONES FINANCIERAS | AÑOS | | | | | |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| INDICADORES DE SOLVENCIA | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ÍNDICE ENDEUDAMIENTO | 15,18 | 15,48 | 13,19 | 11,16 | 13,57 | 13,68 |
| VARIACIÓN DEL PERÍODO | | | | | | (1,50) |
| VARIACIÓN PERÍODO: 2015-2016 | | | | | 0,11 | |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 51 Índice de Endeudamiento



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

INDICADORES DE SOLVENCIA

PERÍODO: 2011-2016

RAZÓN: ROTACIÓN DE LA INVERSIÓN

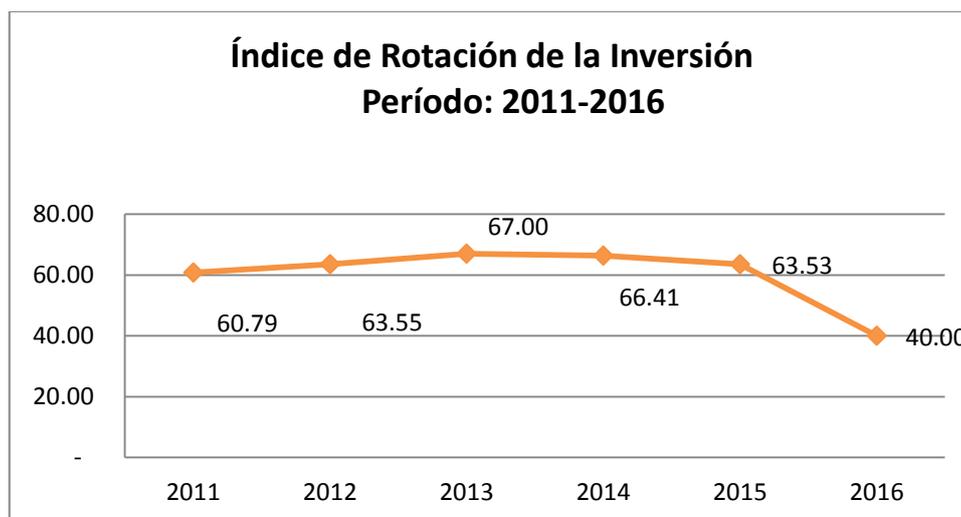
La Razón de Rotación de la Inversión para 2011 fue del 60.79 veces mientras que para 2016 fue de 40 veces, existiendo una disminución en -20.79 veces, factor negativo para el hotel. Mientras que la diferencia entre los dos últimos años 2015-2016, hay un decremento de 23.53 puntos porcentuales, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 50 Razón: índice de Endeudamiento

| RAZONES FINANCIERAS | AÑOS | | | | | |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|
| INDICADORES DE EFICIENCIA | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ROTACIÓN DE LA INVERSIÓN | 60,79 | 63,55 | 67,00 | 66,41 | 63,53 | 40,00 |
| VARIACIÓN DEL PERÍODO | | | | | | (20,79) |
| VARIACIÓN PERÍODO: 2015-2016 | | | | | (23,53) | |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 52 Índice de Rotación de la Inversión



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZÓN: ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

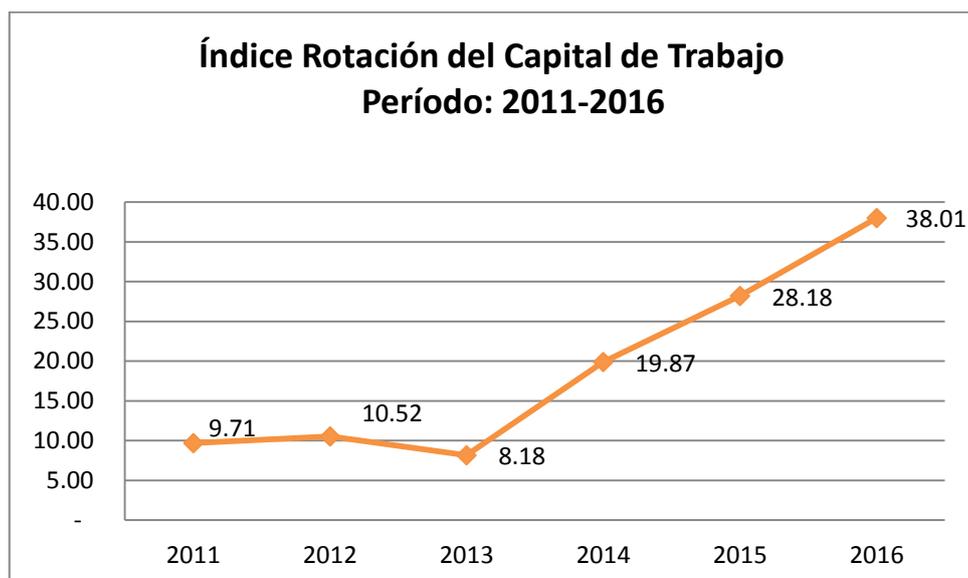
La Razón de Rotación del Capital de Trabajo para 2011 fue del 9.71 veces mientras que para 2016 fue de 38.01 veces, existiendo un incremento significativo en 28.30 veces, factor positivo para el hotel. Mientras que la diferencia entre los dos últimos años 2015-2016, hay un incremento de 9.83 puntos porcentuales, como se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico

Tabla 51 Razón: Rotación del Capital de Trabajo

| RAZONES FINANCIERAS | AÑOS | | | | | |
|--|------|-------|------|-------|-------|-------|
| INDICADORES DE EFICIENCIA | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO | 9,71 | 10,52 | 8,18 | 19,87 | 28,18 | 38,01 |
| VARIACIÓN DEL PERÍODO 2011-2016 | | | | | | 28,30 |
| VARIACIÓN PERÍODO: 2015-2016 | | | | | 9,83 | |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 53 Índice Rotación del Capital de Trabajo



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS

- Existe una disminución significativa para el período 2016 -2011 en \$-1.869.077 que representa una reducción en las Ventas del 41%
- Para complicar la situación el Costo de Ventas se ha incrementado significativamente en \$467.239USD, que representa un 59%
- Como efecto de la reducción de las ventas e incremento del costo de ventas la Utilidad Bruta de Ventas se vio afectada con una reducción de \$-1.961.966, que representa una disminución del 62%
- Favorable para el hotel ha resultado la reducción de los Gastos Operativos, sin embargo esto se debe al efecto de la reducción en ventas que se ha tenido por lo que los gastos Operativos se redujeron en \$-1961.966 equivalente al 64%
- Por consecuencia de lo anteriormente señalado la Utilidad Operativa ha disminuido en \$-401.350, que representa un 54% menos.
- Existe un pequeño gasto financiero de \$7.439 que no afecta a la empresa ni a su evaluación
- La Utilidad antes de Participación de Trabajadores ha sido menor en \$-408.789 USD que representa ya reducción de un 55%
- Finalmente como desenlace de todo lo anterior la Utilidad Neta para este período ha disminuido en \$-367.267USD que representa una reducción en las ganancias netas del 63%
- Considerando a las ventas como el 100% El Costo de Ventas para 2016 representó el 46.18%, mientras que en 2011 fue de apenas el 17.11%,
- La Utilidad Bruta en Ventas para 2016 fue del 53.82%, mientras que para 2011 fue del 82.89%, existiendo una disminución significativa entre estos dos años.
- Los Gastos Operativos para 2016 representaron el 41.04% en relación con las ventas mientras que para 2011 fueron del 66.67%, existiendo una reducción para 2017 reducción esto producido por las bajas en las ventas.
- La Utilidad Operativa para 2011 fue de 16.22% mientras que para 2016 bajaron al 12.77%
- Los Gastos Financieros en 2017 representaron apenas el 0.27% con relación con las ventas, mientras que en 2011 fue de cero.
- La Utilidad Antes de Participación Trabajadores representó el 12.50% en relación con las ventas, mientras que en 2011 fue del 16.22%

- Finalmente por efecto de la reducción de las ventas e incremento en el costo de ventas la Utilidad Neta del Período 2016 fue del 8.03 e inferior por tanto a la del 2011 que fue del 12.69%
- Los Activos Corrientes para 2016 fueron del 11%, mientras que para el 2011 representaron el 16%, existiendo una disminución de 5 puntos porcentuales
- Los Activos No Corrientes para 2016 fueron del 89% mientras que para 2011 eran del 84% existiendo un incremento de 5 puntos porcentuales
- El Total de Activos entre 2011 al 2016 fluctuó en menos 10.41%
- El pasivo corriente disminuyó en 2 puntos porcentuales, entre 2011 al 2016 El pasivo no corriente disminuyó en 2 puntos porcentuales entre 2011 al 2016
- Los Pasivos Totales apenas fluctuaron en 1 punto porcentual es decir prácticamente se mantuvieron iguales para todo este período.
- En cuanto al Patrimonio existió un mínimo decrecimiento del 1.60 puntos porcentuales
- Finalmente el Pasivo y Patrimonio tubo una reducción entre 2011 al 2016 del 10.41%

CAPITULO IV

4 PROPUESTA

4.1 ANÁLISIS FODA PARA EL HOWARD JOHNSON GUAYAQUIL

4.1.1 FORTALEZAS

Tabla 52 Fortalezas

| REF | DETALLE |
|-----|--|
| 1 | Ubicación del Hotel |
| 2 | Cercanía del Aeropuerto y a los principales edificios empresariales |
| 3 | Habitaciones cómodas y readecuadas a las necesidades de los huéspedes |
| 4 | Traslado Aeropuerto-Hotel- Aeropuerto sin restricciones |
| 5 | Áreas de cocina, restaurante y bar aptas para competir con restaurantes del sector |
| 6 | Altos estándares de servicio |
| 7 | Respaldo de marca internacional y operador internacional |
| 8 | Personal entrenado constantemente por parte del GHL |
| 9 | Restaurante con platos y servicios atractivos: sushi, happy hour |
| 10 | Contar con un salón de eventos moderno y elegante a precios muy competitivos |

Fuente: Investigación de Campo

4.1.2 OPORTUNIDADES

Tabla 53 Oportunidades

| REF | DETALLE |
|-----|--|
| 1 | Inflación baja, lo que permite estabilidad en los precios para los servicios de habitación, bar, restaurante y salón de eventos |
| 2 | Tasa de Interés baja, permite obtener crédito a baja tasa de interés para mejorar la infraestructura del hotel. |
| 3 | Riesgo País bajo, buscar inversionistas extranjeros para que aporten con capitales |
| 4 | Tasa de Empleo baja y Sub empleo alta: se puede contratar nuevo personal muy capacitado a un costo razonable debido al incremento de la demanda de empleos y disminución de la oferta. |
| 5 | Salario Unificado, el incremento salarial para 2017 fue mínimo, por lo que los costos para el hotel para este rubro no se incrementó significativamente |
| 6 | Factor legal, el país está en proceso de cambios significativos como un nuevo Código de Trabajo que se espera más flexible que favorecerá a todos sectores incluido el hotelero, para contratar nuevo personal |
| 7 | Factor Cultural: El incremento de actividades turísticas y por tanto de visitantes tanto nacionales como extranjeros para la ciudad de Guayaquil favorece al sector hotelero. |
| 8 | Factor Tecnológico: aprovechar el internet, redes sociales para dar a conocer al hotel |
| 9 | Acuerdo comercial con la Unión Europea, lo que puede traer más turistas a la ciudad de Guayaquil y por tanto más clientes al hotel |

Fuente: Investigación de Campo

4.1.3 DEBILIDADES

Tabla 54 Debilidades

| REF | DETALLE |
|------------|--|
| 1 | Falta espacios de parqueo |
| 2 | El hotel no posee piscina y es una gran desventaja con hoteles del sector que si lo poseen. |
| 3 | Los huéspedes se quejan que no hacen los arreglos de daños en la habitación cuando lo solicitan, por ejemplo daño de chapas, puertas, grifería |
| 4 | La marca Howard Johnson no es muy reconocida en el mercado latinoamericano |
| 5 | La cadena de hoteles Howard Johnson en los Estados Unidos tiene una imagen de hotel “económico” |

Fuente: Investigación de Campo

4.1.4 AMENAZAS

Tabla 55 Amenazas

| REF | DETALLE |
|-----|---|
| 1 | Inversión extranjera y privada muy escasa en el país, por varios factores como son: políticos, marco legal, alta carga fiscal |
| 2 | Políticas laborales que favorecen completamente a los empleados y no a la empresa e impide la contratación eventual de nuevos empleados |
| 3 | El PIB de la economía ha caído muy significativamente lo que demuestra que la economía ecuatoriana, se encuentra muy afectada a la que se ha considerado que está en crisis lo que afecta al sector hotelero por la reducción en el número de clientes. |
| 4 | El Factor Político, se ha visto afectado desde la elección de Lenín Moreno, quien está enfrentado los escándalos de corrupción con el caso Odebrecht que ha motivado que retire las funciones al Vicepresidente, quien tiene enfrentar un juicio por asociación ilícita |
| 5 | Que el aeropuerto de Guayaquil lleguen pocas aerolíneas en relación con Quito |
| 6 | La delincuencia que afecta a Guayaquil puede afectar al turismo. |

Fuente: Investigación de Campo

4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN

El procedimiento que se debe seguir de acuerdo con Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégico (2013, p.110) para la elaboración del Factor Externo es:

- 1.- Primero se elabora un listado de factores externos que representan tanto las Oportunidades y Amenazas que afecten la empresa y a su sector.
- 2.- “Se asigna a cada factor que varíe de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas pero estas pueden obtener valores más altos si son demasiadas adversas. La suma de todos los valores asignados a los valores debe ser igual a 1.0” (David, 2013, pág. 110)
- 3.- Asigne una clasificación de uno a cuatro cada factor externo para indicar con cuanta eficacia la empresa responde a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta excelente, tres la respuesta está por encima del promedio, dos esta respuesta en el nivel de promedio y finalmente uno la respuesta es deficiente. Por lo que las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores se basan en el sector.
- 4.- Se debe multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar su valor ponderado.
- 5.- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado de toda la empresa.

Sin importar el número de oportunidades ni amenazas incluidas en la matriz EFE, el valor más alto posible para una empresa es 4.0 y el más bajo posible es 1.0. El valor total promedio ponderado es de 2.5. Por lo que un valor ponderado 4 significa que la empresa responde de forma muy sorprendente a las oportunidades y amenazas es decir que la empresa aprovecha en forma eficaz las oportunidades existentes y reduce al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. En cambio un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

4.2.1.- Matriz EFE Para El Hotel Howard Johnson

Una vez realizado todos los pasos a seguir el resultado de la Matriz EFE para el hotel Howard Johnson es de 1.43, es decir por debajo del promedio de 2.5. Por lo que se

determina que las estrategias del hotel no aprovechan las oportunidades ni evita las amenazas externas.

Las ponderaciones como las puntuaciones de las tablas tanto EFE, EFI y puntuación del FODA, fue elaborado bajo el consenso de la Gerente, jefe de Recursos humanos y la investigadora, como se aprecia a continuación.

Tabla 56 Matriz EFE Para El Hotel Howard Johnson

| FACTORES EXTERNOS CLAVE | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|--|--------------|----------------------|------------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| INFLACIÓN BAJA | 0,05 | 1 | 0,05 |
| TASA INTERÉS BAJA | 0,05 | 1 | 0,05 |
| RIESGO PAIS BAJO | 0,05 | 1 | 0,05 |
| TASA EMPLEO BAJA Y SUB EMPLEO ALTA | 0,05 | 1,5 | 0,08 |
| SALARIO UNIFICADO | 0,05 | 1,5 | 0,08 |
| FACTOR LEGAL | 0,05 | 1 | 0,05 |
| FACTOR CULTURAL | 0,05 | 2 | 0,10 |
| FACTOR TECNOLÓGICO | 0,10 | 2 | 0,20 |
| ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA | 0,05 | 1 | 0,05 |
| AMENAZAS | | | |
| INVERSIÓN EXTRANJERA Y PRIVADA MUY ESCASA | 0,05 | 1 | 0,05 |
| POLÍTICAS LABORABLES QUE FAVORECEN COMPLETAMENTE A LOS EMPLEADOS | 0,10 | 1 | 0,10 |
| EL PIB DE LA ECONOMÍA A CAIDO | 0,10 | 1 | 0,10 |
| FACTOR POLÍTICO | 0,10 | 1 | 0,10 |
| AEROPUERTO GUAYAQUIL LLEGAN POCAS AEROLINEAS EN RELACIÓN A QUITO | 0,05 | 2,5 | 0,13 |
| ALTA DELINCUENCIA | 0,10 | 2,5 | 0,25 |
| TOTAL | 1,00 | | 1,43 |

Fuente: Investigación de Campo

4.2.2 Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI)

Esta matriz resume y evalúa las Fortalezas y las Debilidades principales que afectan a una empresa, sigue el mismo procedimiento al utilizado en la matriz EFE.

De igual manera sin importar el número de las fortalezas ni sus debilidades incluidas en la matriz EFI

El valor más alto posible para una empresa es 4.0 y el más bajo posible es 1.0. El valor total promedio ponderado es de 2.5. Los puntajes de valor total menor al promedio indican que las empresas son débiles internamente, mientras aquellas que tienen puntajes superiores a 2.5 son sólidas.

4.2.2.1 Matriz EFI Para El Hotel Howard Johnson

Una vez realizado todos los pasos a seguir el resultado de la Matriz EFI para el hotel Howard Johnson es de 1.30, es decir por debajo del promedio de 2.5. Por lo que se determina que tiene debilidades internas muy significativas.

Tabla 57 Matriz EFI Para El Hotel Howard Johnson

| FACTORES INTERNOS CLAVE | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|--|--------------|----------------------|----------------------------|
| FORTALEZAS INTERNAS | | | |
| UBICACIÓN DEL HOTEL | 0,05 | 1 | 0,05 |
| CERCANÍA DEL AEROPUERTO | 0,05 | 1 | 0,05 |
| HABITACIONES CÓMODAS | 0,05 | 1 | 0,05 |
| TRASLADO AEROPUERTO- HOTEL-AEROPUERTO | 0,05 | 1,5 | 0,08 |
| AREAS DE COCINA, RESTAURANTE Y BAR APTAS PARA COMPETIR CON LA COMPETENCIA | 0,05 | 1,5 | 0,08 |
| ALTOS ESTANDARES SERVICIO | 0,05 | 1 | 0,05 |
| RESPALDO MARCA INTERNACIONAL | 0,05 | 2 | 0,10 |

| | | | |
|--|-------------|-----|-------------|
| PERSONAL ENTRENADO COSNTANTEMENTE | 0,05 | 2 | 0,10 |
| RESTAURANTE CON PLATOS Y SERVICIOS ATRACTIVOS | 0,05 | 1 | 0,05 |
| CONTAR CON UN SALÓN D EVENTOS MODERNO | 0,05 | 1 | 0,05 |
| DEBILIDADES | | | |
| FALTA ESPACIOS DE PARQUEO | 0,10 | 1 | 0,10 |
| HOTEL NO POSEE PISCINA | 0,10 | 1 | 0,10 |
| LOS HUESPEDES SE QUEJAN POR DESPERFECTOS, DAÑOS, AVERÍAS | 0,10 | 1 | 0,10 |
| EL PRECIO DEL BUFFET PARA DESAYUNO ES CARO | 0,10 | 1 | 0,10 |
| MARCA HOWARD JOHNSON NO ES MUY CONOCIDA EN AMERICA LATINA | 0,05 | 2,5 | 0,13 |
| MARCA HOWARD JOHNSON EN USA TIENE IMAGEN HOTEL ECONÓMICO | 0,05 | 2,5 | 0,13 |
| TOTAL | 1,00 | | 1,30 |

Fuente: Investigación de Campo

4.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El enfoque de formulación estratégica más conocido es el modelo desarrollado por Porter, especialista en administración estratégica. El modelo delinea las fuerzas primarias que determinan la competitividad dentro de la industria, e ilustra cómo se relacionan las fuerzas entre sí. El modelo de Porter sugiere que, para desarrollar estrategias organizacionales eficaces, el administrador debe comprender y oponerse a esas fuerzas dentro de una industria para determinar el nivel de competitividad en una organización. (Chiavenato I. , 2007, pág. 348)

De acuerdo con el modelo la competitividad en la industria está determinada por los siguientes factores:

- Los nuevos participantes o las nuevas empresas en la industria.
- Productos que pueden actuar como sustitutos de bienes o servicios que las compañías producen en el mercado de competidores
- Capacidad de los proveedores para controlar algunos elementos, como costos de materiales, que las compañías de la industria utilizan para manufacturar sus productos.
- Poder de negociación que los compradores poseen en la industria
- Nivel general de rivalidad o competencia entre las empresas del mercado de competidores.

Para Jean Pinto (2010, p.65), en su libro “Apuntes de Bases Estrategia Empresarial, elaboró una matriz para cada una de estas fuerzas y estimo variables para ponderarlas, teniendo la siguiente escala: La amenaza o el poder de la fuerza son: 5: muy fuerte; 4: fuerte; 3: mediana; 2: débil; 1: muy débil. A continuación se presenta el análisis de cada una de las fuerzas de Porter:

El hotel Howard Johnson tiene una amenaza de entrada de competidores “MEDIA”, porque para ingresar a este mercado los competidores no requieren de una gran inversión, tampoco identidad de marca, acceso a clientes y proveedores, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Las puntuaciones que se han efectuado en el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, fue elaborado bajo el consenso de la Gerente, jefe de Recursos humanos y la investigadora, como se aprecia a continuación:

4.3.1 Barreras de Entrada

Tabla 58 Barreras de Entrada

| DETALLE | Calificación |
|--|---------------------|
| Economía de Escala | 1 |
| Diferenciación de servicios con la competencia | 5 |
| Identidad de la Marca | 5 |
| Requisitos de Capital | 4 |
| Acceso a los Clientes | 3 |
| Acceso a Proveedores | 2 |
| SUMAN | 20 |
| PROMEDIO | 3,33 |

Fuente: Jean Pinto (2010, pág. 65)

4.3.2 Amenaza de Productos Sustitutos

Tabla 59 Amenaza de Productos Sustitutos

| DETALLE | Calificación |
|-------------------------------------|---------------------|
| Intercambio de casas, departamentos | 4 |
| Hotel boutique | 2 |
| SUMAN: | 6 |
| PROMEDIO | 3.00 |

Fuente: Jean Pinto (2010, pág. 65)

Análisis: La amenaza de productos sustitutos, como se aprecia en el cuadro, es “MEDIA”

El poder de negociación de los proveedores

Para el normal funcionamiento de un hotel se requieren varios proveedores:

4.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Tabla 60 Poder de Negociación de los Proveedores

| DETALLE | Calificación |
|-----------------------------------|---------------------|
| Proveedores para el restaurante | 2 |
| Proveedores para salón de eventos | 2 |
| Proveedores de vituallas | 2 |
| SUMAN | 6 |
| PROMEDIO | 2,00 |

Fuente: Jean Pinto (2010, pág.65)

Análisis: El poder de negociación de los proveedores, como se aprecia en el cuadro anterior, es “DEBIL”

4.3.4 Poder de negociación de los consumidores

Tabla 61 Poder de negociación de los consumidores

| PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES | Calificación |
|--|---------------------|
| Los consumidores finales tiene el poder de decisión basados en el juicio personal con referencia a la calidad del producto | 5 |
| Variedad de ofertantes de servicios hoteleros a disposición del consumidor | 4 |
| Requerimientos adicionales del cliente con respecto al servicio o atención al cliente | 4 |
| Poder de negociación a formar gremios, grupos, asociaciones | 1 |
| SUMAN | 14 |
| PROMEDIO | 3.50 |

Fuente: Jean Pinto (2010, pág. 65)

El poder de negociación de los consumidores como se aprecia en el cuadro, es Fuerte.

A continuación se presentan los aspectos más influyentes de esta fuerza:

4.3.5 Rivalidad entre competidores actuales

Tabla 62 Rivalidad entre competidores actuales

| DETALLE | Calificación |
|--|---------------------|
| Variedad de Competidores para servicio hotelero | 4 |
| Infraestructura adecuada que tiene la competencia | 4 |
| Posicionamiento y liderazgo de la competencia | 4 |
| Marca , imagen, de hoteles con características similares | 4 |
| SUMAN | 16 |
| PROMEDIO | 4.00 |

Fuente: Jean Pinto (2010, pág...65)

La rivalidad entre los competidores como se aprecia en el cuadro, es Fuerte

4.3.6 Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas

Tabla 63 Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas

| FACTORES | MUY DÉBIL | DÉBIL | MEDIANA | FUERTE | MUY FUERTE |
|---|------------------|--------------|----------------|---------------|-------------------|
| RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES | | | | | X |
| AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS | | | X | | |
| PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES | | X | | | |
| PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES | | | | X | |
| AMENAZA NUEVOS COMPETIDORES (BARRERAS DE ENTRADA) | | | X | | |

Fuente: Jean Pinto (2010, pág. 65)

Evaluando el cuadro se puede observar que las fuerzas competitivas están dispersas en su intensidad sin embargo tres de cinco fuerzas son relativamente fuerte su intensidad y son rivalidad entre competidores, es decir la competencia en el sector hotelero en la ciudad

de Guayaquil es reñida, por lo que deberá crearse estrategias de diferenciación para poder competir y anular a la competencia.

4.3.7 Resumen de las Fuerzas de Porter

Tabla 64 Resumen de las Fuerzas de Porter

| FUERZAS | Calificación |
|--|---------------------|
| RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES | 4.00 |
| AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS | 3.00 |
| PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES | 2.00 |
| PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES | 3,50 |
| AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (BARRERAS DE ENTRADA) | 3,30 |
| SUMAN | 15.80 |

Fuente: Jean Pinto (2010, pág. 65)

Tabla 65 Medición de la intensidad competitiva

| Síntesis Intensidad Competitiva del Sector | Muy Débil | Débil | Mediana | Fuerte | Muy Fuerte |
|---|----------------------|--------------|----------------|---------------|-----------------------|
| | 5 a 8 | 9 a 12 | 13 a 17 | 18 a 21 | 22a 25 |

Fuente: Jean Pinto (2010, pág. 65)

El cálculo de la sumatoria de cada uno de los promedios de las fuerzas de Porter, cuyo resultado fue 15,80; valor que se ubica dentro del rango de intensidad mediana pero con una tendencia hacer fuerte.

4.4 ESTRATEGIA GENÉRICA DE PORTER APLICADA AL HOTEL HOWARD JOHNSON GUAYAQUIL

Se considera que la Estrategia de Diferenciación como la más adecuada para el hotel Howard Johnson Guayaquil, debido a que competir por costos no es adecuado por tratarse de un hotel de 4 estrellas, por otro lado tampoco es adecuado orientarse a una estrategia de enfoque que focaliza un determinado segmento de mercado porque se descartaría a otros segmentos importantes. Por ejemplo orientarse solo al mercado extranjero y olvidar al nacional no sería lo más adecuado.

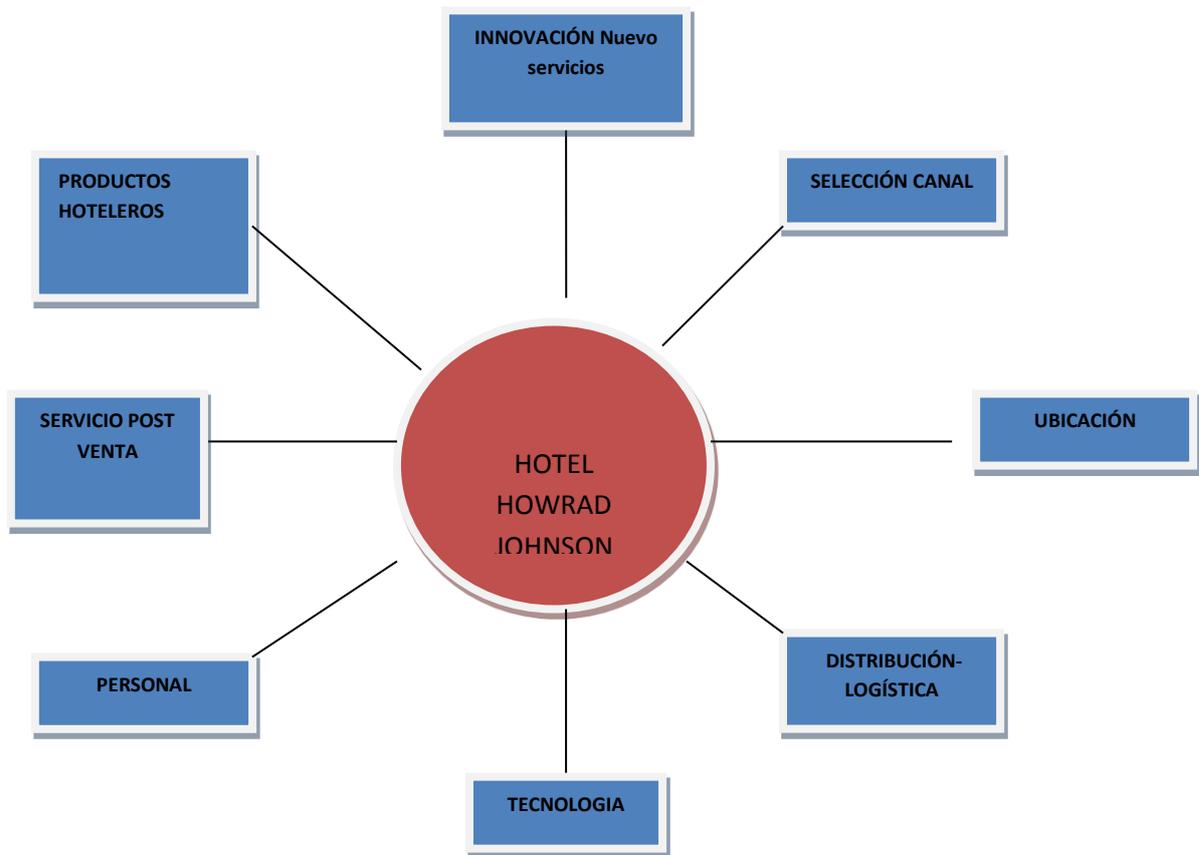
La Estrategia de Diferenciación se implementa por medio del círculo de diferenciación

El círculo de diferenciación busca identificar los factores que giran alrededor del producto y hacen posible tomar las acciones para la ejecución de la estrategia de enfoque basada en la diferenciación, es decir atender de mejor manera a una porción más limitada del mercado.

Bajo este criterio se han identificado los siguientes factores que influyen en la diferenciación:

- Investigación y desarrollo: la apertura de nuevas líneas de negocios, innovación y/o la diversificación del producto hotelero, que para el hotel sería la construcción de una piscina, sauna e hidromasaje y un parqueadero para sus clientes
- Adición de valor: brindar servicios adicionales sin costo con el desayuno buffet que actualmente cuesta \$17 USD y que muchos clientes se ha quejado al respecto. con mayor concentración en vitaminas o mezclar productos como yogurt con gelatina.
- Mercado amplio: direccionado al mercado global de turismo con nuevos actores como es el mercado europeo y chino
- Estilo de comercialización: directo, ágil e innovador con políticas de calidad y servicio, eliminando las quejas sobre la demora en el arreglo de desperfectos o daños en baños, luminarias, etc.
- Comunicación selectiva: determinando a través del plan de marketing, los medios de comunicación actuales como el manejado a través de las redes sociales, portales de turismo hoteles que se encuentran en internet
- Logística: Llevar un adecuado manejo de limpieza, aseo para las habitaciones, como aprovisionamiento para los restaurantes y sala de eventos

Ilustración 54 Círculo De Diferenciación



Fuente: Investigación de Campo

4.5 ESTRATEGIAS MATRIZ FODA

Para desarrollar las estrategias de la Matriz FODA se debe puntuar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de 1 a 3, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla 66 Puntuación FODA

| CALIFICACIÓN | CONCEPTO |
|--------------|-----------------------------|
| 1 | No es importante |
| 2 | Es un factor importante |
| 3 | Es un factor muy importante |

Fuente: Jorge Palao (2009, p.1001)

4.5.1 FODA Puntuado

Las puntuaciones que se han efectuado en el Análisis del FODA Puntuado, fue elaborado bajo el consenso de la Gerente, jefe de Recursos humanos y la investigadora, como se aprecia a continuación:

Tabla 67 Fortalezas Puntuadas

| FORTALEZAS | PUNTUACIÓN |
|--|-------------------|
| UBICACIÓN DEL HOTEL | 3 |
| CERCANÍA DEL AEROPUERTO | 2 |
| HABITACIONES CÓMODAS | 3 |
| TRASLADO AEROPUERTO-HOTEL-AEROPUERTO | 2 |
| AREAS DE COCINA, RESTAURANTE Y BAR APTAS PARA COMPETIR CON LA COMPETENCIA | 1 |
| ALTOS ESTANDARES SERVICIO | 2 |
| RESPALDO MARCA INTERNACIONAL | 3 |
| PERSONAL ENTRENADO COSNTANTEMENTE | 2 |
| RESTAURANTE CON PLATOS Y SERVICIOS ATRATIVOS | 2 |
| CONTAR CON UN SALÓN DE EVENTOS MODERNO | 3 |

Fuente: Jorge Palao (2009, p.1001) Exitoso

Tabla 68 Debilidades Puntuadas

| DEBILIDADES | PUNTUACIÓN |
|--|-------------------|
| FALTA ESPACIOS DE PARQUEO | 3 |
| HOTEL NO POSEE PISCINA | 3 |
| LOS HUESPEDES SE QUEJAN POR DESPERFECTOS DAÑOS AVARIAS | 3 |
| EL PRECIO DEL BUFFET PARA DESAYUNO ES CARO | 3 |
| MARCA HOWARD JOHNSON NO ES MUY CONOCIDA EN AMERICA LATINA | 2 |
| MARCA HOWARD JOHNSON EN USA TIENE IMAGEN DE HOTEL ECONÓMICO | 1 |

Fuente: Jorge Palao (2009, p.1001)

Tabla 69 Oportunidades Puntuadas

| OPORTUNIDADES | PUNTUACIÓN |
|--|-------------------|
| INFLACIÓN BAJA | 1 |
| TASA INTERÉS BAJA | 3 |
| RIESGO PAIS BAJO | 2 |
| TASA EMPLEO BAJA Y SUB EMPLEO ALTA | 2 |
| SALARIO UNIFICADO | 1 |
| FACTOR LEGAL | 2 |
| FACTOR CULTURAL | 3 |
| FACTOR TECNOLÓGICO | 3 |
| ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA | 3 |

Fuente: Jorge Palao (2009, p.1001)

Tabla 70 Amenazas Puntuadas

| AMENAZAS | PUNTUACIÓN |
|---|------------|
| INVERSIÓN EXTRANJERA Y PRIVADA MUY ESCASA | 2 |
| POLÍTICAS LABORABLES QUE FAVORECEN COMPLETAMENTE A LOS EMPLEADOS | 3 |
| EL PIB DE LA ECONOMÍA A CAIDO | 3 |
| FACTOR POLÍTICO | 3 |
| AEROPUERTO GUAYAQUIL LLEGAN POCAS AEROLINEAS EN RELACIÓN A QUITO | 2 |
| ALTA DELINCUENCIA | 3 |

Fuente: Jorge Palao (2009, p.1001)

3.5.2 Matriz FODA puntuada

Una vez que se han puntuado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se seleccionarán las cuatro variables más puntuadas de cada uno y armamos la matriz FODA puntuada como se aprecia a continuación:

Tabla 71 Matriz FODA Puntuada

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| F1: UBICACIÓN DEL HOTEL | D1: FALTA ESPACIOS DE PARQUEO |
| F2: HABITACIONES CÓMODAS | D2: HOTEL NO POSEE PISCINA |
| F3: RESPALDO MARCA INTERNACIONAL | D3: LOS HUESPEDES SE QUEJAN POR DESPERFECTOS DAÑOS AVARIAS |
| F4: CONTAR CON UN SALÓN DE EVENTOS MODERNO | D4: EL PRECIO DEL BUFFET PARA DESAYUNO ES CARO |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| O1: TASA INTERÉS BAJA | A1: POLÍTICAS LABORABLES QUE FAVORECEN COMPLETAMENTE A LOS EMPLEADOS |
| O2: FACTOR CULTURAL | A2: EL PIB DE LA ECONOMÍA A CAIDO |
| O3: FACTOR TECNOLÓGICO | A3: FACTOR POLÍTICO |
| O4: ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA | A4: ALTA DELINCUENCIA |

Fuente: Jorge Palao (2009, p.1001)

4.5.3 Matriz de Estrategias FODA

Esta matriz es una herramienta que permite a los gerentes crear cuatro tipos de estrategias:

1.- Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO)

Estas estrategias aprovechan las fortalezas internas que tiene una empresa y aprovechar las oportunidades externas que el entorno ofrece

2.- Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA)

“Son tácticas defensivas que tiene como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas” (David, 2013, pág. 201)

3.- Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA)

Usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

4.- Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO)

Estas estrategias tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Tabla 72 Matriz Estrategias FODA

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|--|
| | F1: UBICACIÓN DEL HOTEL | D1: FALTA ESPACIOS DE PARQUEO |
| | F2: HABITACIONES CÓMODAS | D2: HOTEL NO POSEE PISCINA |
| | F3: RESPALDO MARCA INTERNACIONAL | D3: LOS HUESPEDES SE QUEJAN POR DESPERFECTOS DAÑOS AVARIAS |
| | F4: CONTAR CON UN SALÓN DE EVENTOS MODERNO | D4: EL PRECIO DEL BUFFET PARA DESAYUNO ES CARO |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS (FO) | ESTRATEGIAS DO |
| O1: TASA INTERÉS BAJA | (F1,O1) MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA DEL HOTEL | (D1,O1) CONSTRUIR NUEVOS PARQUEADEROS |
| O2: FACTOR CULTURAL | (F2,O2) OFRECER PROMOCIONES PAQUETES POR LAS FIESTAS DE GUAYAQUIL | (D1,O2) CONSTRUIR UN PISCINA CUBIERTA |
| O3: FACTOR TECNOLÓGICO | | (D3,O3) RECIBIR QUEJAS DE LOS HUESPEDES POR INTERNET |
| O4: ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA | | (D4,O1) BAJAR LOS COSTOS DEL BUFFET O BIEN OFRECERLO GRATIS |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| A1: POLÍTICAS LABORABLES QUE FAVORECEN COMPLETAMENTE A LOS EMPLEADOS | | (D3,A1) REALIZAR CONTROLES DE CALIDAD Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL |
| A2: EL PIB DE LA ECONOMÍA A CAIDO | | |
| A3: FACTOR POLÍTICO | | |
| A4: ALTA DELINCUENCIA | (F1,A4) CONTAR CON MAYOR SERVICIO DE SEGURIDAD | |

Fuente: Jorge Palao (2009, p.1001)

4.6 DETALLE DE LAS ESTRATEGIAS FODA

4.6.1 Estrategias (Fo)

(F1, O1) Mejorar la infraestructura del hotel

(F2, O2) Ofrecer promociones paquetes por las fiestas de Guayaquil

4.6.2 Estrategias (Fa)

(F1, A4) Contar con mayor servicio de seguridad

4.6.3 Estrategias (Do)

(D1, O1) Construir nuevos parqueaderos

(D1, O2) Construir una piscina cubierta

(D3, O3) Recibir quejas de los huéspedes por internet

(D4, O1) Bajar los costos del buffet o bien ofrecerlo gratis

4.6.4 Estrategias (Da)

(D3, A1) Realizar controles de calidad y capacitación al personal

4.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral permite en base a cada una de las perspectivas establecer un objetivo que viene a ser la estrategia y en base a los indicadores nos permite cuantificar los avances de los objetivos. Si los objetivos se cumplen con la estrategia y de esta manera se mejora la situación actual del hotel con un enfoque estratégico.

Tabla 73 Mejorar la Infraestructura

| OBJETIVO | PERSPECTIVA | INDICADOR |
|---|-------------------|--|
| Mejorar la infraestructura del hotel, mediante arreglos, pintura, ornamentación, cambio muebles | Financiera | A) Costos/Mes por arreglos efectuados B) Costos por m2 pintados/mes C) Costos por cambio de muebles, camas, sábanas, almohadas, toallas ,etc /mes |
| | Procesos Internos | Número de arreglos por mes y áreas que fueron mejoradas metros Cuadrados pintados y áreas o sectores del hotel que fueron pintadas Número de muebles, camas, sábanas, toallas reemplazadas por mes/ por áreas o sectores del hotel que fueron reemplazadas |

Fuente: Kaplan R. (2000, p.283)

En base al análisis FODA, se generaron estrategias las cuales se organizaron bajo las cuatro perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral y estas estrategias se convirtieron en objetivos que en el cuadro anterior trata de Mejorar la infraestructura del hotel mediante el arreglo, pintura, ornamentación y cambio de muebles, para lo cual se deberá tener cotizaciones como son el costo para efectuar el cambio de muebles; sábanas, toallas, el cual deberá efectuarse por medio de procesos internos que implica identificar el total de arreglos tanto bajo un cronograma tipo Gantt por semanas y meses, como por pisos, áreas que conforman el hotel. Además este cronograma debe estar sustentado en los presupuestos de obra como es el de pintura de paredes.

Tabla 74 Incrementar el número de clientes.

| OBJETIVO | PERSPECTIVA | Indicador |
|---|-------------|--|
| Incrementar el número de clientes por medio de ofrecer promociones paquetes por las fiestas de Guayaquil, Navidad, San Valentín, etc. | Financiera | Establecer un Plan de Marketing Mix; presupuesto para publicidad en los medios por campaña o festividad, a través de medios de publicidad especialmente por redes sociales |

Fuente: Kaplan R. (2000, p.305)

La segunda estrategia conlleva el objetivo de incrementar el número de clientes; la cual tiene como táctica ofrecer promociones, paquetes de servicios que capten clientes especialmente para fiestas y eventos como son las fiestas de Guayaquil, San Valentín; Navidad, Año nuevo, etc. Para lo cual se debe desarrollar un Plan de Marketing Mix, enfocado a los medios especialmente por las redes sociales, tanto para el mercado nacional como internacional, para lo cual se deberá elaborar un cronograma y presupuesto que abarque todo el año y preferiblemente con una proyección para los próximos tres años.

Tabla 75 Construir parqueaderos

| OBJETIVO | PERSPECTIVA | INDICADOR |
|------------------------|--------------------|---|
| Construir parqueaderos | Financiera | Costo para la construcción de los parqueaderos |
| | Procesos Internos | Identificar proveedores Pedir cotizaciones y diseños Efectuar evaluación de propuestas Efectuar la contratación y firma contrato Ejecución de la obra Entrega de la obra |

Fuente: Kaplan R. (2000, p.305)

La tercera estrategia está enfocada a mejorar la infraestructura para lo cual la gerencia ha planificado la construcción de parqueaderos y de una piscina cubierta lo que permitirá atraer nuevos clientes tanto del segmento nacional como internacional. Para lo cual se deberá contar con los planos, presupuestos y cronogramas de obra. Para luego en base a cotizaciones las cuales serán por lo menos de tres proveedores elegir la mejor opción tanto para construir los parqueaderos como la construcción de la piscina. Este proceso se deberá efectuar para el primer semestre del año 2018 y las entregas de las obras para segundo semestre de este mismo año.

Tabla 76 Construir una piscina cubierta

| OBJETIVO | PERSPECTIVA | INDICADOR |
|--------------------------------|--------------------|---|
| Construir una piscina cubierta | Financiera | A) Costo para la construcción de una piscina cubierta |
| | Procesos Internos | Identificar proveedores Pedir cotizaciones y diseños Efectuar evaluación de propuestas Efectuar la contratación y firma contrato Ejecución de la obra Entrega de la obra |

Fuente: Kaplan R. (2000, p.305)

Tabla 77 Mejorar la satisfacción de los clientes

| OBJETIVO | PERSPECTIVA | INDICADOR |
|---|--------------------|---|
| Mejorar la satisfacción de los clientes por medio de recibir quejas de los huéspedes por internet y buzones, para conocer y satisfacer, mejorar los motivos que han provocado las inconformidades | Clientes | Número de quejas clientes por semana, mes , anual |
| | Procesos Internos | Recibir la queja por medio de buzón de quejas, por internet. Llevar la queja a Recursos Humanos. Recursos humanos abre un expediente sobre la queja y llama a los responsable (s). Se crea medidas correctivas y preventivas para que no se repita |

Fuente: Kaplan R. (2000, p.305)

Como cuarta estrategia se encuentra Mejorar la satisfacción de los clientes, la cual tiene como táctica para su cumplimiento es la de recibir las quejas por parte de nuestros clientes, a través de la página web que tiene el hotel como de buzón de quejas que se tendrá en un lugar visible. Para lograrlo se debe mejorar los procesos internos y de manejo de recursos humanos los cuales estarán orientados a mejorar la atención a los clientes, como a

que las habitaciones, y demás áreas del hotel estén en perfecto funcionamiento, efectuando actividades preventivas de mantenimiento, como asignar responsables para las mismas.

Tabla 78 Mejorar la competitividad del hotel

| OBJETIVO | PERSPECTIVA | INDICADOR |
|--|--------------------|---|
| Mejorar la competitividad del hotel y satisfacer a los clientes, ofreciendo a un precio competitivo el servicio de buffet. | Financiera | Establecer los costos del servicio de buffet, para darlo a ese valor o bien asumirlo para ofrecer el servicio de buffet desayuno gratis |
| | Clientes | Promocionar en los clientes el nuevo servicio de buffet desayuno a menor precio o bien gratis |

Fuente: Kaplan R. (2000, p.305)

Como quinta estrategia, está enfocado a revertir una queja por parte de los clientes los cuales piensan que el valor que se cobra por el buffet que se da como desayuno es caro y que debería revisarse para ofrecerlo gratis, para lo cual se deberá establecer los costos que implica el mismo. Porque la mayoría de los hoteles de la misma categoría ofrecen gratis y está incluido dentro del valor que cobran.

Tabla 79 Realizar controles de calidad

| OBJETIVO | PERSPECTIVA | INDICADOR |
|--|----------------------------|--|
| REALIZAR CONTROLES DE CALIDAD Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL | Perspectiva de aprendizaje | Número de seminarios, cursos, talleres sobre atención al cliente, servicio y propios de cada área que se impartan de forma mensual, trimestral y anual |
| | Procesos Internos | Control por habitación antes y después de ingreso y salida de clientes y reportar anomalías, para efectuar, cambios arreglos. |

Fuente: Kaplan R. (2000, p.305)

Finalmente como quinta estrategia es mejorar la calidad por medio de realizar controles lo cual se debe complementar con la capacitación del personal, para cumplir con estas tácticas se requiere que el departamento de Recursos Humanos priorice los cursos, talleres que requiere el personal, establezca un cronograma y presupuesto, con el objeto que todo el personal sea capacitado especialmente en cuanto a servicio y atención al cliente y cursos sobre gestión de calidad.

CONCLUSIONES

El hotel Howard Johnson pertenece a una prestigiosa cadena internacional de hoteles, en Guayaquil es uno de los más importantes y prestigiosos hoteles, realizado en el análisis FODA, se identificaron como tres principales fortalezas: a) excelente ubicación del hotel, b) habitaciones cómodas, c) respaldo de una marca internacional hotelera reconocida mundialmente. Como oportunidades más relevantes para aprovechar el factor cultural favorable es decir promocionar el hotel para fiestas de independencia de Guayaquil y de fundación, como también navidad, fiesta de fin de año, San Valentín, etc. Como debilidades se tiene: a) falta de parqueaderos para clientes, b) el hotel no cuenta con piscina y c) los huéspedes se quejan por desperfectos, daños, en mobiliario e instalaciones de las habitaciones y finalmente como Amenazas: a) Políticas laborables que únicamente favorecen a los empleados, b) El PIB de la economía ha caído, lo que en la práctica ha representado una disminución en todas las actividades económicas incluso la hotelera lo que ha provocado una disminución en las ventas y por tanto de la rentabilidad ,c) factor político muy complicado que perjudica la inversión y el consumo, en especial el juicio contra el Vicepresidente de la República y que actualmente este preso, trae una mala imagen e inseguridad en todos los aspectos.

El análisis financiero para el hotel Howard Johnson concluye que cuenta con la suficiente liquidez para afrontar pagos a terceros a corto plazo, igual resultado da la prueba ácida que es más exigente.

El capital de trabajo se ha reducido drásticamente para el período de análisis 2016-2011, por lo que se concluye que las operaciones dentro del hotel se han reducido drásticamente en número de huéspedes y por tanto de servicios, este factor resulta preocupante porque de mantenerse esta tendencia en período corto de tiempo podría obtenerse pérdidas.

El índice de capital propio y el de endeudamiento, indican que el hotel cuenta con rangos adecuados para solicitar un crédito que puede ser a la Corporación Financiera Nacional (CFN), para el financiamiento de la infraestructura que requiere como es: construir: a) un parqueadero para clientes, b) piscina cubierta que actualmente no cuenta, c) remodelación de sauna y jacuzzi para satisfacción de los huéspedes. Finalmente los índices de rentabilidad han disminuido significativamente para este período especialmente el Margen de Utilidad Bruta y de Utilidad Neta, por lo que se concluye que de mantenerse la tendencia en un par de años el hotel generaría pérdidas por su falta de competitividad.

Para revertir esta tendencia se concluye que se debe implementar en el menor tiempo posible las estrategias desarrolladas en base a la matriz FODA que son:

- Estrategias para aprovechar las Fortalezas y Oportunidades (F, O) que consiste en mejorar la infraestructura del hotel y ofrecer promociones, paquetes turísticos tanto para turistas nacionales como extranjeros.
- Estrategias para aprovechar Fortalezas y Amenazas (F, A), contar con un mayor servicio de seguridad para evitar que los huéspedes sean asaltados en la entrada, salida o en las propias instalaciones del hotel.
- Estrategias para aprovechar las Debilidad y Oportunidades (D,O), crear la infraestructura requerida como es la construcción de nuevos parqueaderos parqueadero para clientes; piscina cubierta que actualmente no cuenta; remodelación de sauna y jacuzzi para satisfacción de los huéspedes.
- Estrategias para aprovechar las Debilidades y Amenazas (D, A), realizar un control de calidad al mantenimiento de las habitaciones y capacitación al personal.

RECOMENDACIONES

- En base al análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y FODA se proponen estrategias, siendo la primera, la Estrategia Genérica de Porter de “Diferenciación en base al círculo de diferenciación se propone: a) Realizar una Investigación y Desarrollo para construir: a) un parqueadero para clientes, b) piscina cubierta que actualmente no cuenta, c) instalar e implementar sauna y jacuzzi para satisfacción de los huéspedes.
- Propuesta de adicionar Valor al servicio: ofrecer el servicio de desayuno buffet gratis, para competir con otros hoteles de cuatro y cinco estrellas que lo incluyen.
- Propuesta de incrementar un mercado amplio, por medio de aprovechar el tratado comercial con la Unión Europea y de China quien actualmente cuenta cada año con mayor número de turistas que salen alrededor del mundo para hacer turismo.
- Que la comercialización sea más ágil utilizando el internet y las redes sociales, contratando un Community Manager, para que haga campañas y genere públicos y contenidos.
- Mejorar la Logística, por medio de llevar un adecuado manejo de la limpieza de todas las instalaciones del hotel y de las habitaciones, aprovisionamiento del restaurante y sala de eventos, por medio de la implementación de la norma ISO 9001-2.015
- En base al análisis financiero y al demostrar su bajo índice de endeudamiento buscar un crédito en la Corporación Financiera Nacional para realizar los proyectos de mejora de infraestructura como es la creación de parqueaderos para clientes, piscina cubierta, etc.

REFERENCIAS

- Amaya, H. (2014). Finanzas Básicas para no Financieros. México: Cengage Learning.
- Amor al turismo. (30 de 06 de 2016). <https://granamorporelturismo.blogspot.com>. Recuperado el 17 de 09 de 2017, de Gran amor por el turismo:
<https://granamorporelturismo.blogspot.com/2016/05/historia-cadena-hotelera-howard-johnson.html>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Obtenido de www.bce.fin.ec
- Canelos, R. (2010). Formulación y Evaluación de un Plan de Negocio. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Chiavenato, I. (2007). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill .
- Crece Negocios. (2018). Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
- David, F. (2013). Concepto de Admistración Estratégica. México: Prentice Hall.
- Elergonomista. (2012). Obtenido de www.elergonomista.com
- <http://www.en-ecuador.com>. (03 de 2017). Recuperado el 15 de 09 de 2017, de en-ecuador:
<http://www.en-ecuador.com/guayaquil/howard-johnson.php>
- Kotler, P. y. (2008). Fundamentos de Marketing. México: Prentice Hall.
- Lambin, J.-J. (2007). Marketing Estratégico. Madrid: McGraw-Hrill.
- Molina, A. (2012). Análisis e Interpretación de los Estados Financieros . Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Ortega, A. (2008). Planeación Financiera Estratégica. México: Mc Graw Hill.
- Palao, J. &. (2009). Aduéñese de su futuro. En J. &. Palao, Diez claves para ser un empresario de éxito (pág. 127). Lima: Palao.
- Rodríguez, J. (2007). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa . México: ECAFSA.
- Rojas, M. &. (2013). Planeación Estratégica. De la U.
- Serna, H. (2007). Gerencia Estratégica. Bogotá - Colombia: 3R Editores.
- Urbina, G. (2007). Evaluación de Proyectos. México: Mac Grill Hill.
- Valero, & Valero, E. (2011).
- Vicuña, J. (2012). El Plan Estratégico en la Práctica. México: Alfaomega.
- www.elprisma.com. (s.f.). Obtenido de
www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/balancedscorecard/

ANEXOS

ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS

PERÍODO: 2011-2012

Tabla 80 Estados de Pérdidas y Ganancias

| ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | |
|--|---------------------|---------------------|-------------------|--------------|
| | 2012 | 2011 | DIFERENCIA | % |
| INGRESOS | | | EN USD | |
| VENTAS | 4.699.102,00 | 4.562.875 | | |
| OTROS INGRESOS | 37.462,00 | 56.204 | | |
| TOTAL VENTAS | 4.736.564,00 | 4.619.079,00 | 117.485,00 | 2,48 |
| (-) COSTO VENTAS | | | | |
| Costo Ventas | 832.963,00 | 790.367,00 | 42.596,00 | 5,11 |
| TOTAL COSTO VENTAS | 832.963,00 | 790.367,00 | 42.596,00 | 5,11 |
| UTILIDAD BRUTA | 3.903.601,00 | 3.828.712,00 | 74.889,00 | 1,92 |
| (-) GASTOS OPERACIONALES | | | | |
| | | | | |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | 3.157.988,00 | 3.079.533,00 | 78.455,00 | 2,48 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 745.613,00 | 749.179,00 | -3.566,00 | -0,48 |
| (-)GASTOS FINANCIEROS | | | | |
| | - | - | | |
| TOTAL GASTOS FINANCIEROS | - | - | | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 745.613,00 | 749.179,00 | -3.566,00 | -0,48 |
| 15% PART. TRABAJADORES | - | - | - | |
| UTILIDAD ANTES IMP. RENTA | 745.613,00 | 749.179,00 | -3.566,00 | -0,48 |
| IMPUESTO A LA RENTA | 162.878,00 | 174.075,00 | -11.197,00 | |
| IMPUESTA RENTA REALIZACIÓN RESERVA | 13.295,00 | 10.945,00 | 2.350,00 | |
| (-) GASTOS NO DEDUCIBLES | - | - | - | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 596.030,00 | 586.049,00 | 9.981,00 | 1,67 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 81 Balance General

| BALANCE GENERAL | | | | |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|--------------|
| ACTIVO | 2012 | 2011 | DIFERENCIA | % |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| CAJA-BANCOS | 200.934,00 | 65.664,00 | 135.270,00 | 67,32 |
| INVERSIONES MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO | 579.696,00 | 607.423,00 | | |
| DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR | 414.288,00 | 505.248,00 | -90.960,00 | -21,96 |
| CLIENTES | - | - | | |
| ANTICIPO PROVEEDORES | | | | - |
| OTRAS CTS POR COBRAR | | | | - |
| (-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES | | | | |
| IMPUESTOS POR RECUPERAR | - | - | - | - |
| INVENTARIOS | 38.273,00 | 33.757,00 | 4.516,00 | 11,80 |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO | - | - | - | - |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 1.233.191,00 | 1.212.092,00 | 21.099,00 | 1,71 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | - | |
| PROPIEDADES Y EQUIPO | 6.148.835 | 6.282.749 | -133.914,00 | -2,18 |
| OTROS ACTIVOS | - | - | - | |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 6.148.835,00 | 6.282.749,00 | -133.914,00 | -2,18 |
| OTROS ACTIVOS | 12.432 | 11.038 | 1.394,00 | |
| | - | - | - | |
| GASTOS DE CONSTITUCIÓN | | | - | |
| TOTAL ACTIVOS | 7.394.458,00 | 7.505.879,00 | -111.421,00 | -1,51 |
| PASIVO CORTO PLAZO (CORRIENTE) | | | - | |
| PRESTAMOS CON INSTITUCIONES FINANCIERAS Y OTROS | | 27.065 | | |
| PROVEEDORES | 50.508 | 55.531,00 | -5.023,00 | -9,94 |
| COSTOS Y GASTOS POR PAGAR | 134.167 | 122.539,00 | 11.628,00 | 8,67 |
| ACREEDORES VARIOS | 109.786 | 120.875,00 | -11.089,00 | -10,10 |
| PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES | 98.368 | 93.924,00 | 4.444,00 | 4,52 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 131.579 | 132.053,00 | -474,00 | -0,36 |
| PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES | 208.460 | 216.152,00 | -7.692,00 | -3,69 |
| OTROS PASIVOS | 16.277 | 10.236,00 | 6.041,00 | 37,11 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 749.145,00 | 778.375,00 | -29.230,00 | -3,90 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | - | |
| | 225.560,00 | 227.622,00 | -2.062,00 | -0,91 |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 225.560,00 | 227.622,00 | -2.062,00 | - |
| TOTAL PASIVOS | 974.705,00 | 1.005.997,00 | -31.292,00 | -3,21 |
| PATRIMONIO | 6.419.753 | 6.499.882 | -80.129,00 | -1,25 |
| | | | - | |
| TOTAL PATRIMONIO | 6.419.753,00 | 6.499.882,00 | -80.129,00 | -1,25 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 7.394.458,00 | 7.505.879,00 | -111.421,00 | -1,51 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZONES DE RENTABILIDAD

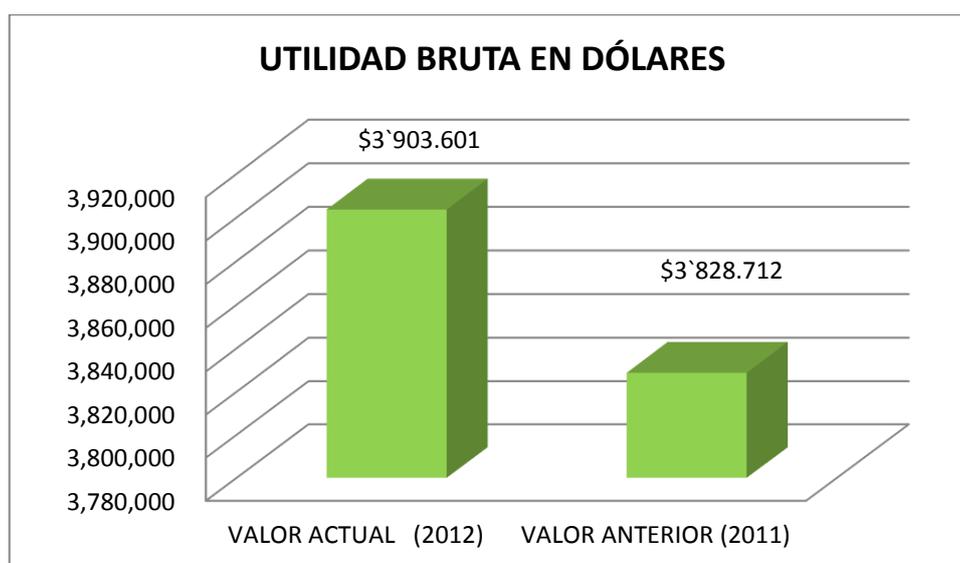
PERÍODO: 2011-2012

Tabla 82 UTILIDAD BRUTA

| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD BRUTA |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia descontada los gastos de ventas (empresas comerciales) o costos de producción (empresas industriales) |
| FORMULA | Ventas Netas- Gastos Ventas o (Costos de Producción) |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2012) | 3.903.601 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 3.828.712 |
| DIFERENCIA | 74.889 |
| PORCENTAJE | 1,96 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 55 Utilidad Bruta en Dólares



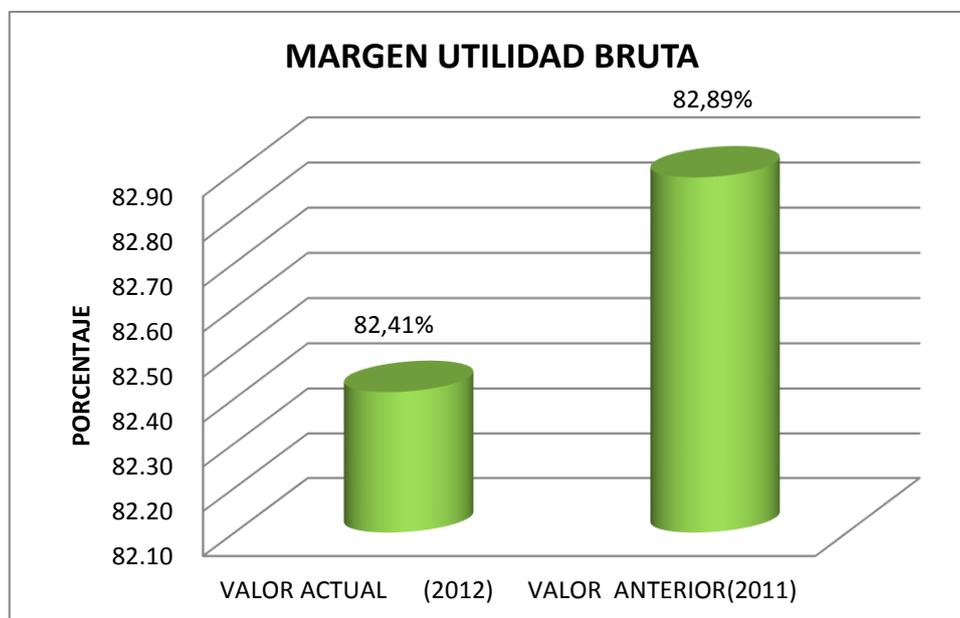
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 83 Margen Utilidad Bruta

| NOMBRE DEL INDICADOR | MARGEN UTILIDAD BRUTA |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir el porcentaje ganancia Bruta en porcentaje |
| FORMULA | Utilidad Bruta / Ventas Netas |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2012) | 82,41 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 82,89 |
| DIFERENCIA PORCENTUAL | -0,47 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 56 Margen de Utilidad Bruta



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 84 Utilidad Operativa

| | |
|------------------------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD OPERATIVA |
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia descontada los gastos administrativos y de ventas |
| FORMULA | Utilidad Bruta- Gastos Operativos |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2012) | 745.613 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 749.179 |
| DIFERENCIA | -3.566 |
| PORCENTAJE | -0,48 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 57 Utilidad Operativa en USD



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 85 Margen Utilidad Operativa

| NOMBRE DEL INDICADOR | MARGEN UTILIDAD OPERATIVA |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir el porcentaje ganancia Operativa la empresa en porcentajes |
| FORMULA | Utilidad Operativa / Ventas Netas |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2012) | 15,74 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 16,22 |
| DIFERENCIA PORCENTUAL | -0,48 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 58 Margen de Utilidad Operativa



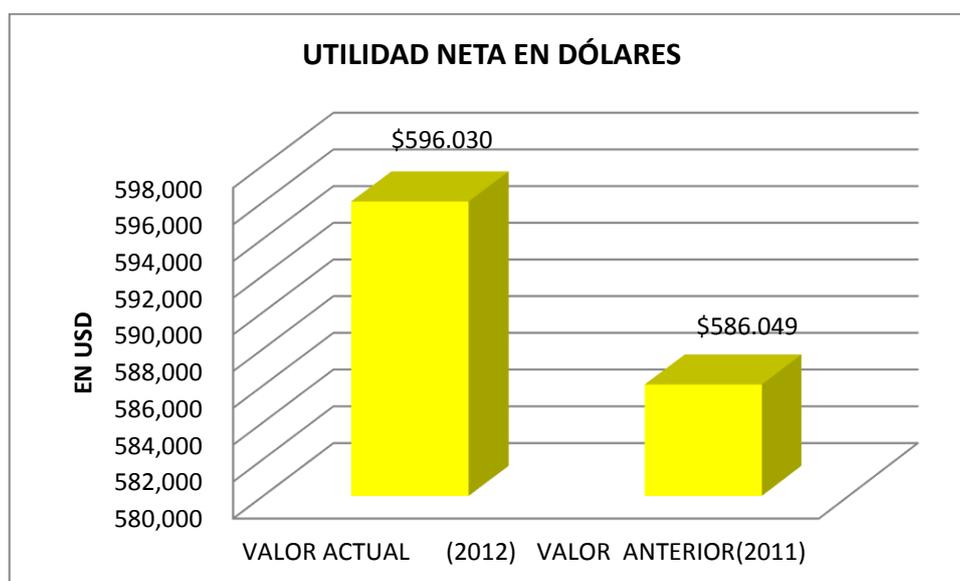
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 86 Utilidad Neta

| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD NETA |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia total de la empresa en dólares |
| FORMULA | Ventas Netas - costos y gastos |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2012) | 596.030 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 586.049 |
| DIFERENCIA | 9.981 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 59 Utilidad en Dólares



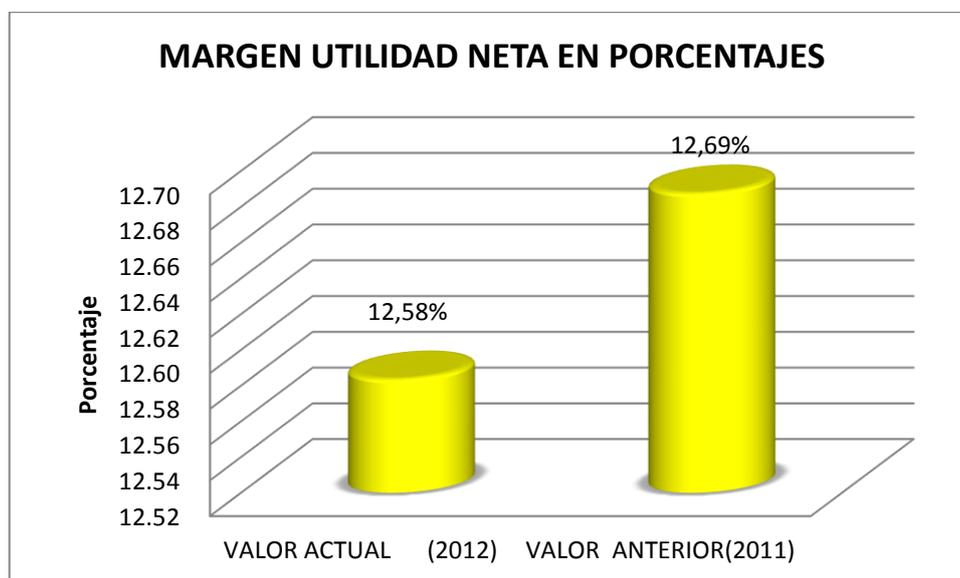
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 87 Margen de Utilidad Neta

| NOMBRE DEL INDICADOR | MARGEN UTILIDAD NETA |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir el porcentaje ganancia total de la empresa en dólares |
| FORMULA | Utilidad Neta / Ventas Netas |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2012) | 12,58 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 12,69 |
| DIFERENCIA | -0,10 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 60 Margen Utilidad Neta en Porcentajes



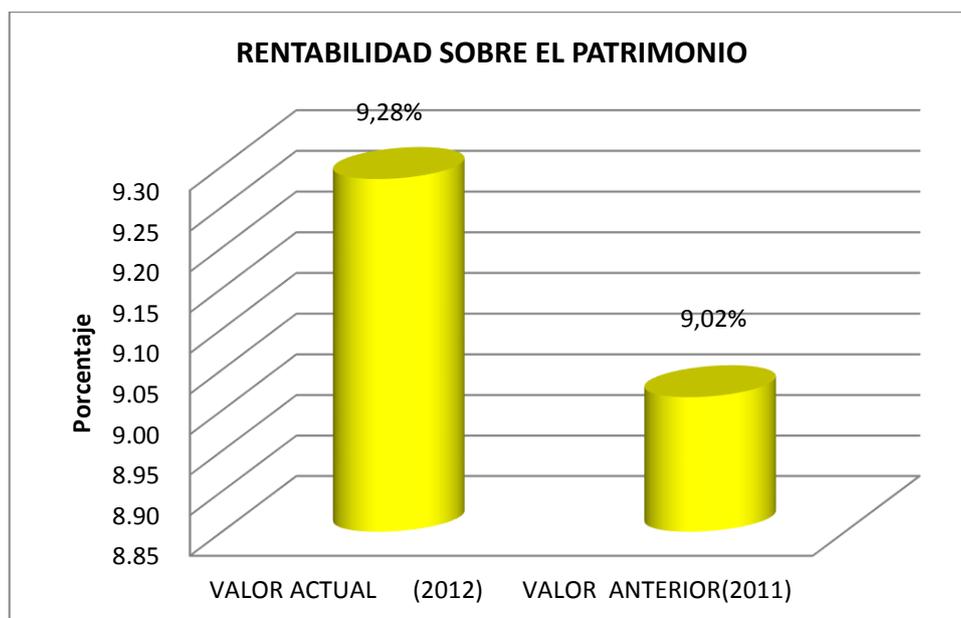
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 88 Rentabilidad sobre Patrimonio

| NOMBRE DEL INDICADOR | RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Establece el porcentaje de rentabilidad obtenido en relación total(capital más otros componentes patrimoniales) |
| FORMULA | Utilidad Neta / Patrimonio |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance de Resultados y Balance General |
| VALOR ACTUAL (2012) | 9,28 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 9,02 |
| DIFERENCIA | 0,27 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 61 Rentabilidad sobre el Patrimonio



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZONES DE LIQUIDEZ

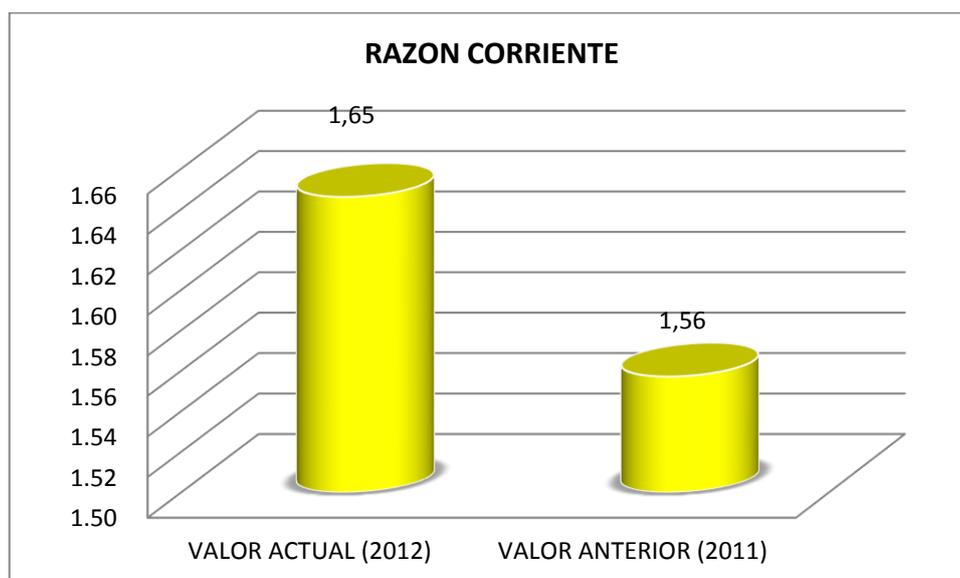
PERÍODO: 2011-2012

Tabla 89 Razón Corriente

| NOMBRE DEL INDICADOR | RAZON CORRIENTE |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide la capacidad que tiene la empresa sus obligaciones a corto plazo |
| FORMULA | Activo Corriente / Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2012) | 1,65 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 1,56 |
| DIFERENCIA | 0,09 |
| REFERENCIA | Superior a 1,00 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 62 Razón Corriente



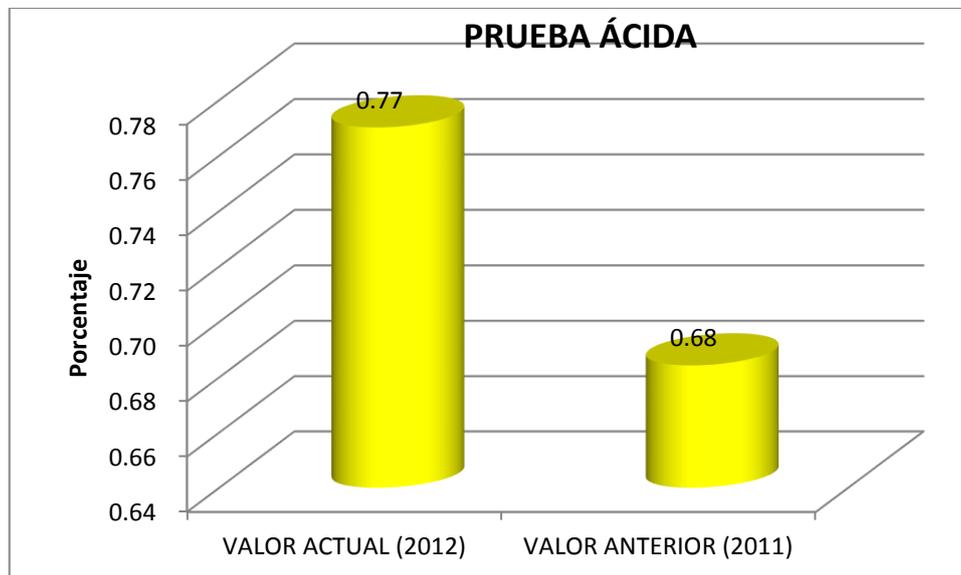
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 90 Prueba Ácida

| | |
|------------------------|--|
| NOMBRE DEL INDICADOR | PRUEBA ÁCIDA |
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide la capacidad que tiene la empresa para realizar pagos inmediatos |
| FORMULA | Caja Bancos+ Inversiones Temporales+ Cuentas por Cobrar- Inventarios/ Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2012) | 0,77 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 0,68 |
| DIFERENCIA | 0,09 |
| REFERENCIA | Entre 0,5 a 1,00 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 63 Prueba Ácida



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 91 Capital de Trabajo

| NOMBRE DEL INDICADOR | CAPITAL DE TRABAJO |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Determina el requerimiento de capital operativo, que requiere la empresa, para realizar sus pagos a corto plazo |
| FORMULA | Activo Corriente - Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2012) | 484.046 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 433.717 |
| DIFERENCIA | 50.329 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 64 Capital de Trabajo



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZONES DE SOLIDEZ

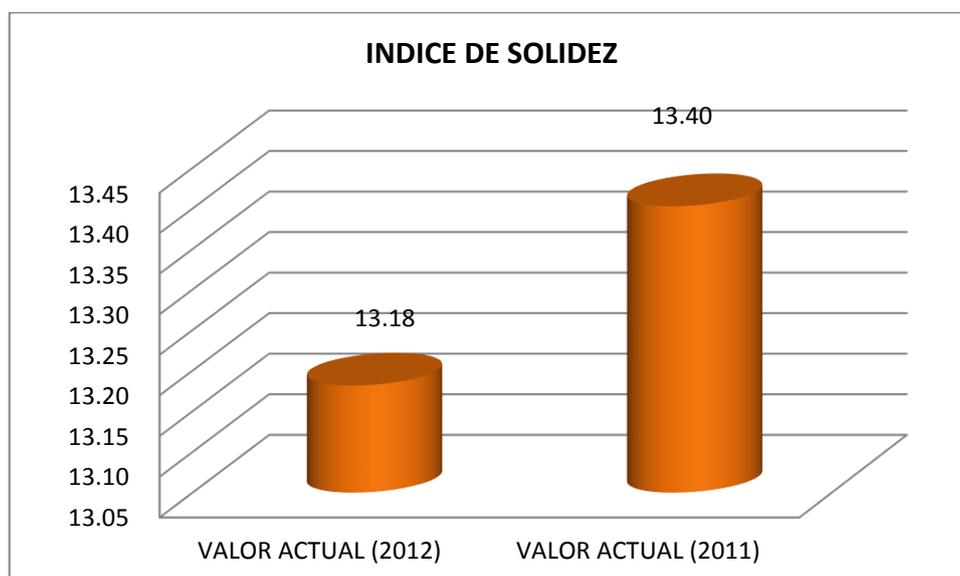
PERÍODO: 2011-2012

Tabla 92 índice de Solidez

| | |
|------------------------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE DE SOLIDEZ |
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Permite evaluar la estructura de financiamiento del Activo Total |
| FORMULA | Pasivo Total / Activo Total |
| UNIDAD DE MEDIDA | Veces |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2012) | 13,18 |
| VALOR ACTUAL (2011) | 13,40 |
| DIFERENCIA | -0,22 |
| REFERENCIA | ESTÁNDAR 0,5 |
| COMENTARIO | Mientras menor sea la participación del Pasivo Total en el financiamiento del Activo Total, menor es el riesgo financiero |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 65 índice de Solidez



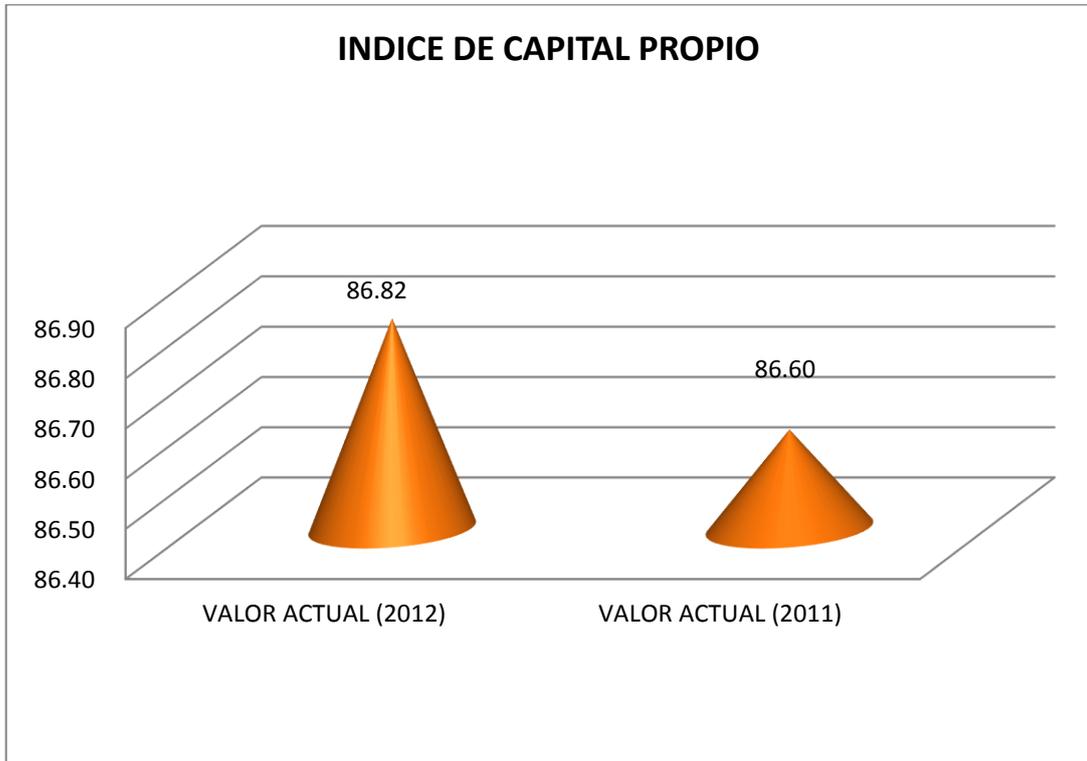
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 93 índice Capital Propio

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE CAPITAL PROPIO |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide el porcentaje de los activos de la empresa que corresponden a sus dueños |
| FORMULA | Patrimonio Total / Activo Total |
| UNIDAD DE MEDIDA | PORCENTAJE |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2012) | 86,82 |
| VALOR ACTUAL (2011) | 86,60 |
| DIFERENCIA | 0,22 |
| REFERENCIA | Estándar 50% |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 66 índice de Capital Propio



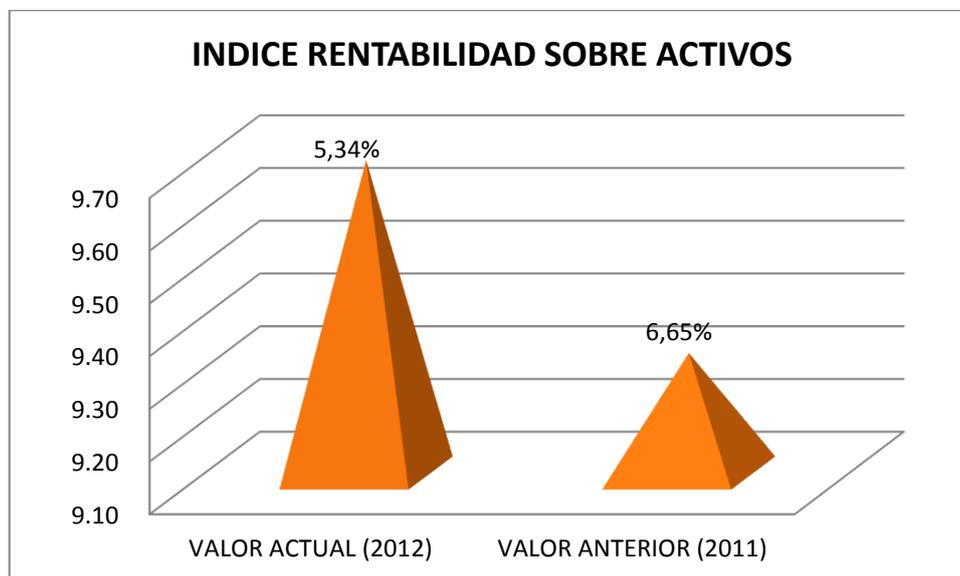
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 94 Índice Rentabilidad Sobre Activos Fijos

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS FIJOS |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Establece el grado de rentabilidad que se obtiene entre la Utilidad Neta del Ejercicio y los Activos Fijos |
| FORMULA | $Utilidad\ Neta\ del\ Ejercicio / Activos\ Fijos * 100$ |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2012) | 9,69 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 9,33 |
| DIFERENCIA | 0,37 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 67 Índice Rentabilidad Sobre Activos



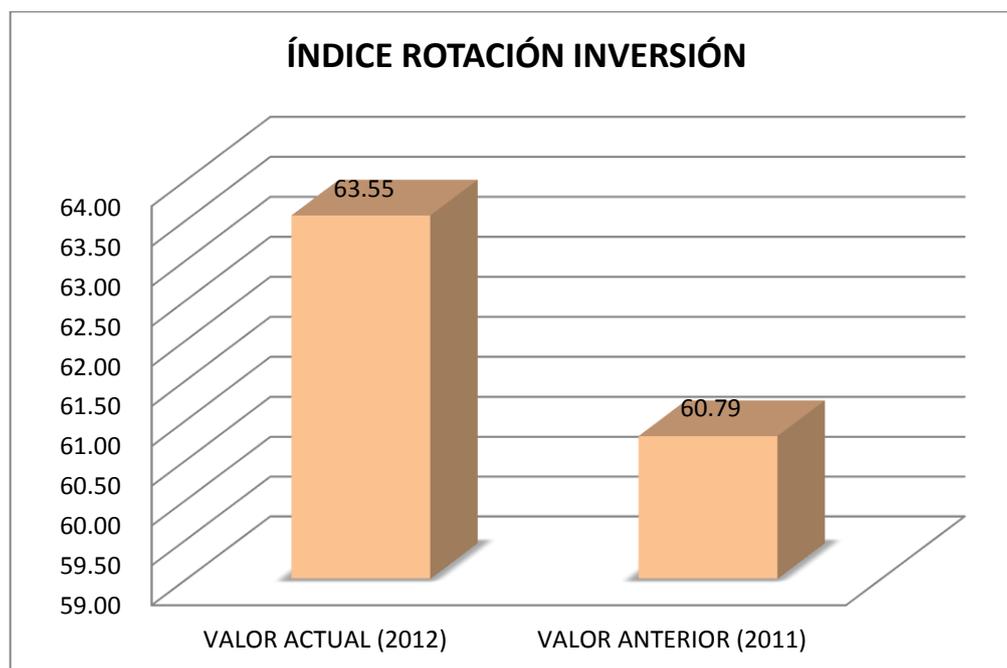
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 95 índice Rotación de la Inversión

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE ROTACIÓN DE LA INVERSIÓN |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Señala el número de veces que la inversión ha girado en las ventas durante el año |
| FORMULA | Ventas Anuales / Activos Totales |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2012) | 63,55 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 60,79 |
| DIFERENCIA | (2,76) |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 68 Índice Rotación Inversión



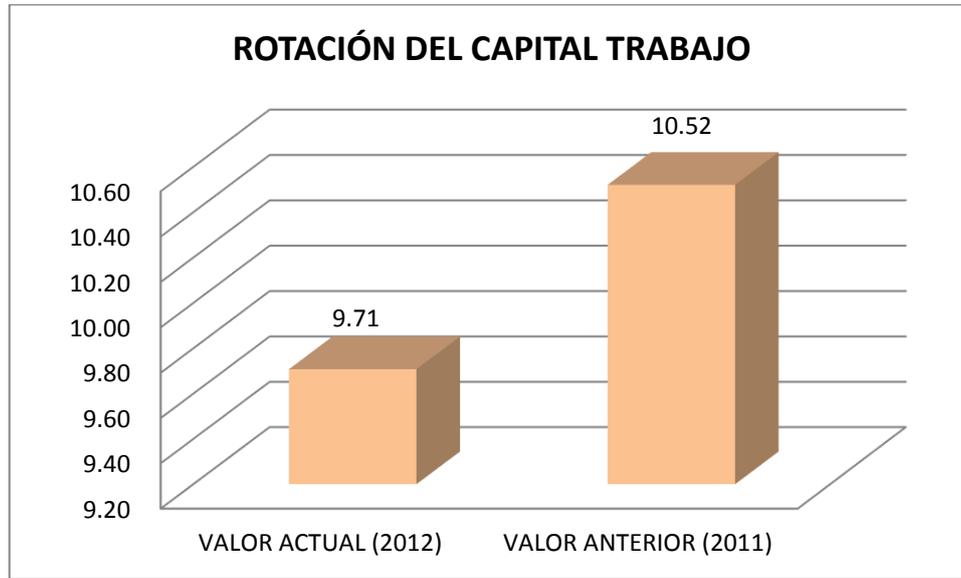
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 96 Rotación del Capital de Trabajo

| NOMBRE DEL INDICADOR | ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Indica el número de veces que el Capital de Trabajo ha girado en las ventas anualmente |
| FORMULA | $\text{Ventas Anuales} / \text{Capital de Trabajo}$ |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2012) | 9,71 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 10,52 |
| DIFERENCIA | 0,81 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 69 Rotación del Capital de Trabajo



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS

PERÍODO: 2011-2013

Tabla 97 Estados de Pérdidas y Ganancias

| ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | |
|--|---------------------|---------------------|--------------------|---------------|
| | 2013 | 2011 | DIFERNCIA | % |
| INGRESOS | | | EN USD | |
| VENTAS | 4.970.463,00 | 4.562.875,00 | | |
| OTROS INGRESOS | | 56.204,00 | | |
| TOTAL VENTAS | 4.970.463,00 | 4.619.079,00 | 351.384,00 | 7,07 |
| (-) COSTO VENTAS | | | | |
| Costo Ventas | 424.951,00 | 790.367,00 | -365.416,00 | -85,99 |
| TOTAL COSTO VENTAS | 424.951,00 | 790.367,00 | -365.416,00 | -85,99 |
| UTILIDAD BRUTA | 4.545.512,00 | 3.828.712,00 | 716.800,00 | 15,77 |
| (-) GASTOS OPERACIONALES | | | | |

| | | | | |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|------------|--------|
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | 3.658.769,00 | 3.079.533,00 | 579.236,00 | 15,83 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 886.743,00 | 749.179,00 | 137.564,00 | 15,51 |
| (-) OTROS GASTOS | 150.026,00 | - | 150.026,00 | 100,00 |
| (-)GASTOS FINANCIEROS | | | | |
| | - | - | | |
| TOTAL GASTOS FINANCIEROS | - | - | | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 736.717,00 | 749.179,00 | -12.462,00 | -1,69 |
| 15% PART. TRABAJADORES | | - | - | |
| UTILIDAD ANTES IMP. RENTA | 736.717,00 | 749.179,00 | -12.462,00 | -1,69 |
| IMPUESTO A LA RENTA | 181.110,00 | 174.075,00 | 7.035,00 | 3,88 |
| IMPUESTO RENTA RESERVA | | 10.945,00 | -10.945,00 | 100,00 |
| PÉRDIDA O GANANCIA ACTUARIAL | -59,00 | - | -59,00 | 100,00 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 555.548,00 | 586.049,00 | -30.501,00 | -5,49 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 98 Balance General

| BALANCE GENERAL | | | | |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|---------------|
| ACTIVO | 2013 | 2011 | DIFERENCIA | % |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| CAJA-BANCOS | 296.199,00 | 65.664,00 | 230.535,00 | 77,83 |
| INVERSIONES MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO | 680.719,00 | 607.423,00 | 73.296,00 | 10,77 |
| CUENTAS POR COBRAR | 314.410,00 | 505.248,00 | -190.838,00 | -60,70 |
| CLIENTES | 15.672,00 | | 15.672,00 | 100,00 |
| ANTICIPO PROVEEDORES | 8.006,00 | - | 8.006,00 | - |
| OTRAS CTS POR COBRAR | 42.479,00 | - | 42.479,00 | - |
| IMPUESTOS POR RECUPERAR | | - | - | - |
| INVENTARIOS | 57.852,00 | 33.757,00 | 24.095,00 | 41,65 |
| SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS | | | | |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO | 4.777,00 | - | 4.777,00 | |
| (-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES | 6.761,00 | | | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 1.413.353,00 | 1.212.092,00 | 201.261,00 | 14,24 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | - | |
| PROPIEDADES Y EQUIPO | 5.994.808,00 | 6.282.749 | | |
| OTROS ACTIVOS | 10851 | 11.038 | | |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 6.005.659,00 | 6.293.787,00 | -288.128,00 | |
| OTROS ACTIVOS | | | - | |
| | - | - | - | |
| GASTOS DE CONSTITUCIÓN | | | - | |
| TOTAL ACTIVOS | 7.419.012,00 | 7.505.879,00 | -86.867,00 | -1,17 |
| PASIVO CORTO PLAZO (CORRIENTE) | | | - | |
| CUENTAS POR PAGAR | 346.334,00 | | | - |
| PRESTAMOS INSTITUCIONES FINANCIERAS Y OTROS | | 27.065 | | |
| ACREEDORES VARIOS | | 120.875 | | |
| PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONALES | | 93.924 | | |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | 132.053 | | |
| OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS | | | | |
| BENEFICIOS EMPLEADOS | | | | |
| PASIVOS E IMPUESTOS CORRIENTES | | 216.152 | | 100,00 |
| PROVEEDORES | 66.351,00 | 55.531 | | |
| COSTOS Y GASTOS POR PAGAR | | 122.539 | | |
| OTROS PASIVOS | 41.586,00 | 10.236 | | 75,39 |
| BENEFICIOS SOCIALES | 189.495,00 | | | |
| IMPUESTOS POR PAGAR | 133.419,00 | | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 805.452,00 | 778.375,00 | 27.077,00 | 3,36 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | - | |
| JUBILACIÓN PATRONAL | 59.237,00 | 227.622,00 | - | - |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 59.237,00 | 227.622,00 | -168.385,00 | - |
| TOTAL PASIVOS | 864.689,00 | 1.005.997,00 | -141.308,00 | -16,34 |
| PATRIMONIO | 6.554.323 | 6.499.882 | 54.441,00 | |
| | | | - | |
| TOTAL PATRIMONIO | 6.554.323,00 | 6.499.882,00 | 54.441,00 | 0,83 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 7.419.012,00 | 7.505.879,00 | -86.867,00 | -1,17 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

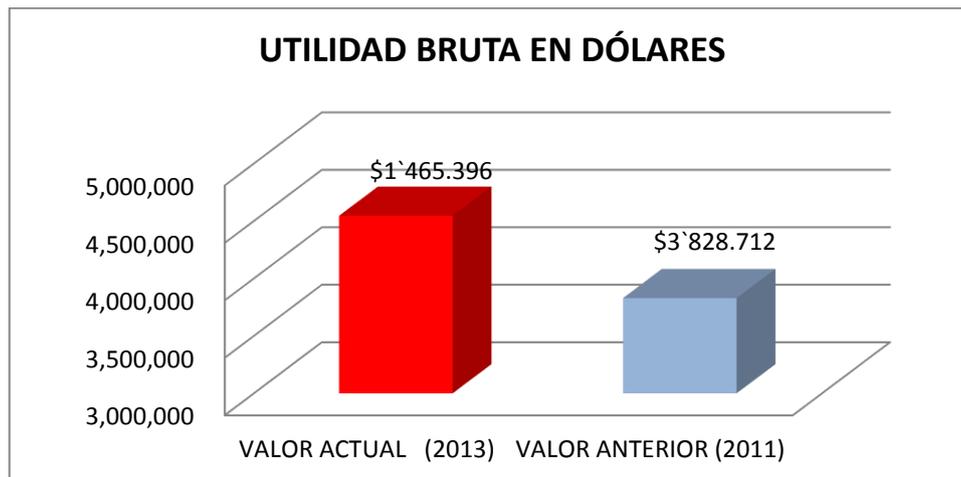
INDICADORES DE RENTAABILIDAD

Tabla 99 Utilidad Bruta

| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD BRUTA |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia descontada los gastos de ventas (empresas comerciales) o costos de producción (empresas industriales) |
| FORMULA | Ventas Netas- Gastos Ventas o (Costos de Producción) |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2013) | 4.545.512 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 3.828.712 |
| DIFERENCIA | 716.800 |
| PORCENTAJE | 18,72 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 70 Utilidad Bruta en Dólares



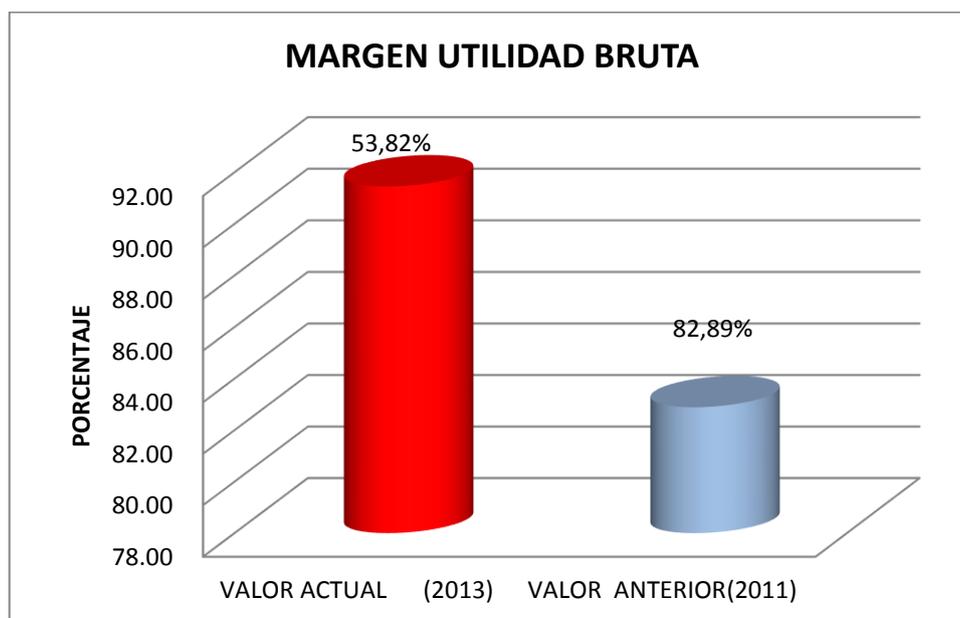
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 100 Margen Utilidad Bruta

| NOMBRE DEL INDICADOR | MARGEN UTILIDAD BRUTA |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir el porcentaje ganancia Bruta en porcentaje |
| FORMULA | Utilidad Bruta / Ventas Netas |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2013) | 91,45 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 82,89 |
| DIFERENCIA PORCENTUAL | 8,56 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 71 Margen Utilidad Bruta



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 101 Utilidad Operativa

| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD OPERATIVA |
|-----------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia descontada los gastos administrativos y de ventas |
| FORMULA | Utilidad Bruta- Gastos Operativos |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2013) | 886.743 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 749.179 |
| DIFERENCIA | 137.564 |
| PORCENTAJE | 18,36 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 72 Utilidad Operativa en USD



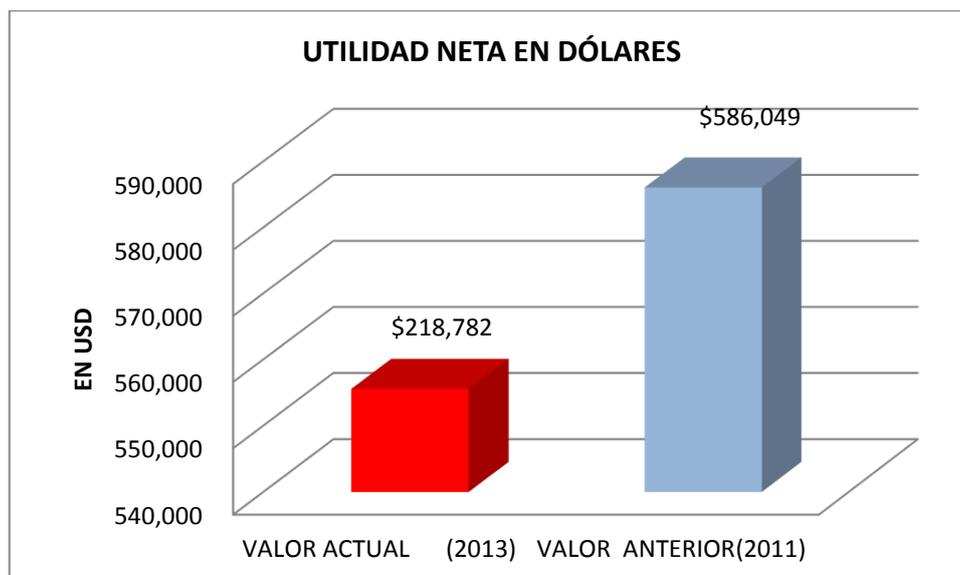
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 102 Utilidad Neta

| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD NETA |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia total de la empresa en dólares |
| FORMULA | Ventas Netas - costos y gastos |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2013) | 555.548 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 586.049 |
| DIFERENCIA | -30.501 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 73 Utilidad Neta en Dólares



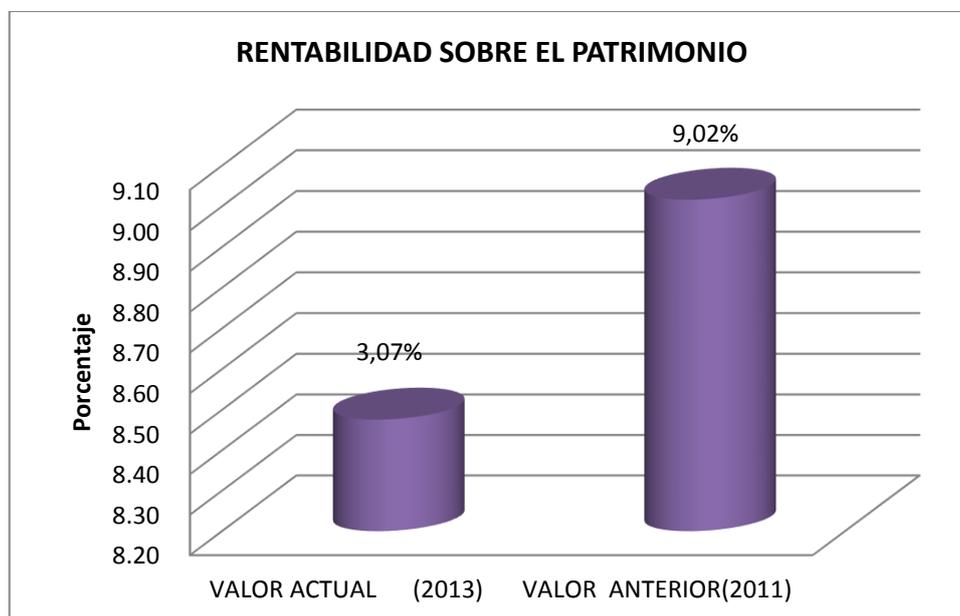
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 103 Rentabilidad Sobre Patrimonio

| NOMBRE DEL INDICADOR | RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Establece el porcentaje de rentabilidad obtenido en relación total(capital más otros componentes patrimoniales) |
| FORMULA | Utilidad Neta / Patrimonio |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance de Resultados y Balance General |
| VALOR ACTUAL (2013) | 8,48 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 9,02 |
| DIFERENCIA | -0,54 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 74 Rentabilidad sobre el Patrimonio



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

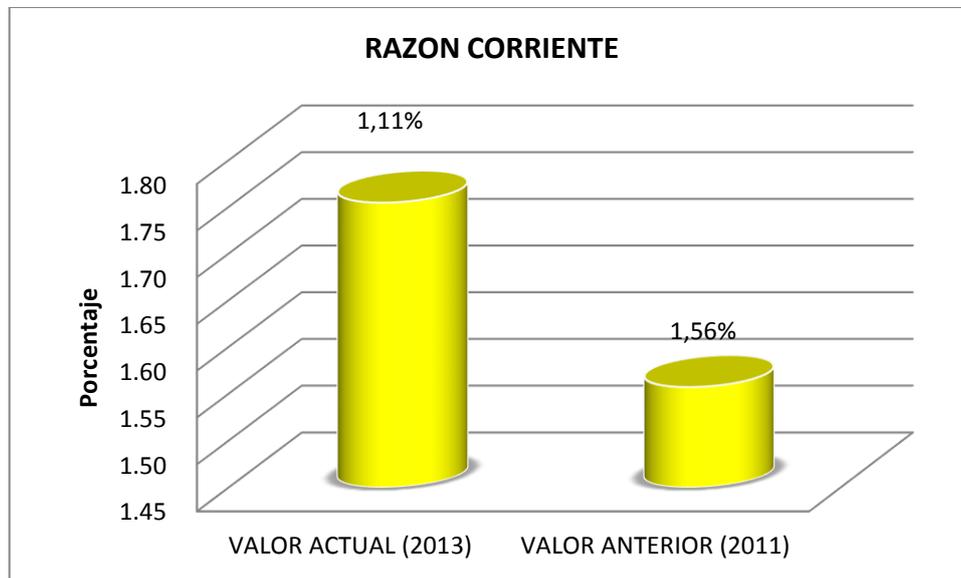
RAZONES DE LIQUIDEZ

Tabla 104 Razón Corriente

| NOMBRE DEL INDICADOR | RAZON CORRIENTE |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide la capacidad que tiene la empresa sus obligaciones a corto plazo |
| FORMULA | Activo Corriente / Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2013) | 1,75 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 1,56 |
| DIFERENCIA | 0,20 |
| REFERENCIA | Superior a 1,00 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 75 Razón Corriente



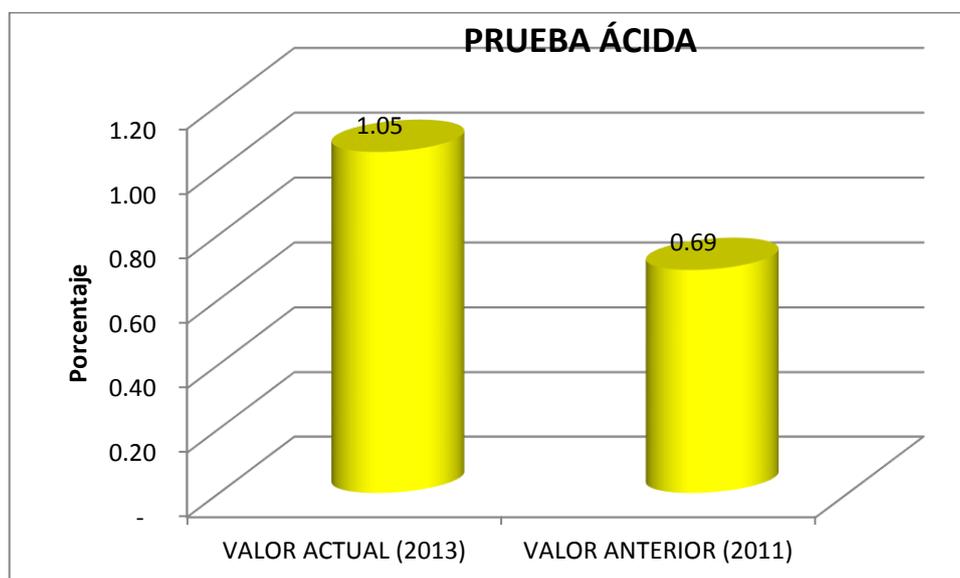
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 105 Prueba Ácida

| NOMBRE DEL INDICADOR | PRUEBA ÁCIDA |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide la capacidad que tiene la empresa para realizar pagos inmediatos |
| FORMULA | Caja Bancos+ Inversiones Temporales+ Cuentas por Cobrar- Inventarios/ Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2013) | 1,05 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 0,69 |
| DIFERENCIA | 0,36 |
| REFERENCIA | Entre 0,5 a 1,00 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 76 Prueba Ácida



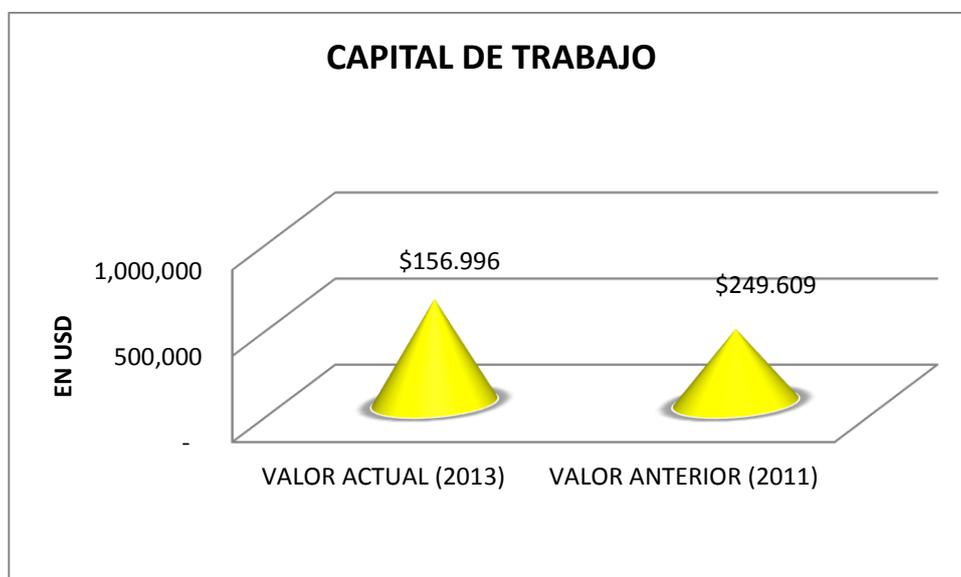
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 106 Capital de Trabajo

| NOMBRE DEL INDICADOR | CAPITAL DE TRABAJO |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Determina el requerimiento de capital operativo, que requiere la empresa, para realizar sus pagos a corto plazo |
| FORMULA | Activo Corriente - Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2013) | 607.901 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 433.717 |
| DIFERENCIA | 174.184 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 77 Capital de Trabajo



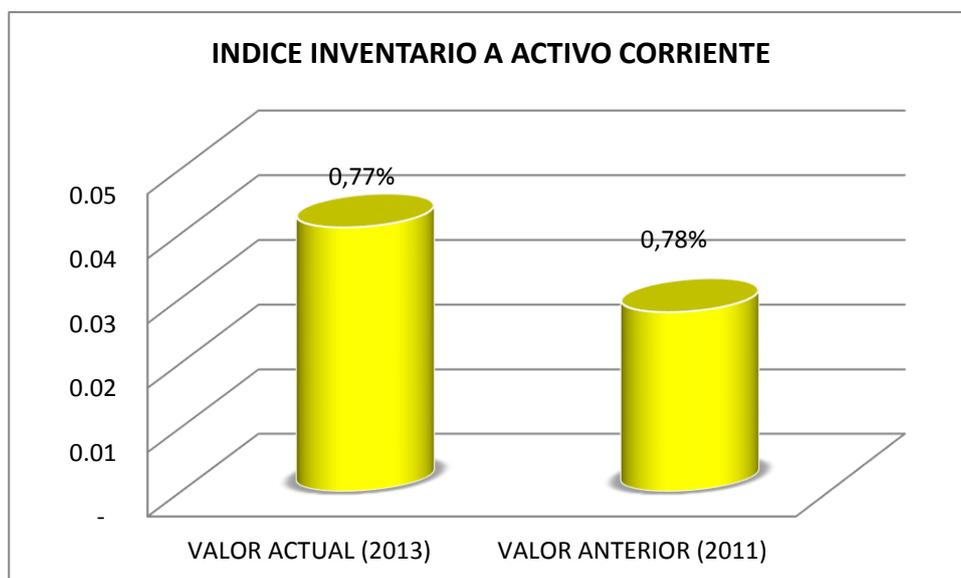
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 107 Índice de Inventario Activo Corriente

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE DE INVENTARIO A ACTIVO CORRIENTE |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Indica la proporción que existe entre los rubros menos líquidos del activo corriente y el total del activo corriente |
| FORMULA | Inventarios / Activo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2013) | 0,04 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 0,03 |
| DIFERENCIA | 0,01 |
| REFERENCIA | Entre 0,5 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 78 índice Inventario a Activo Corriente



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

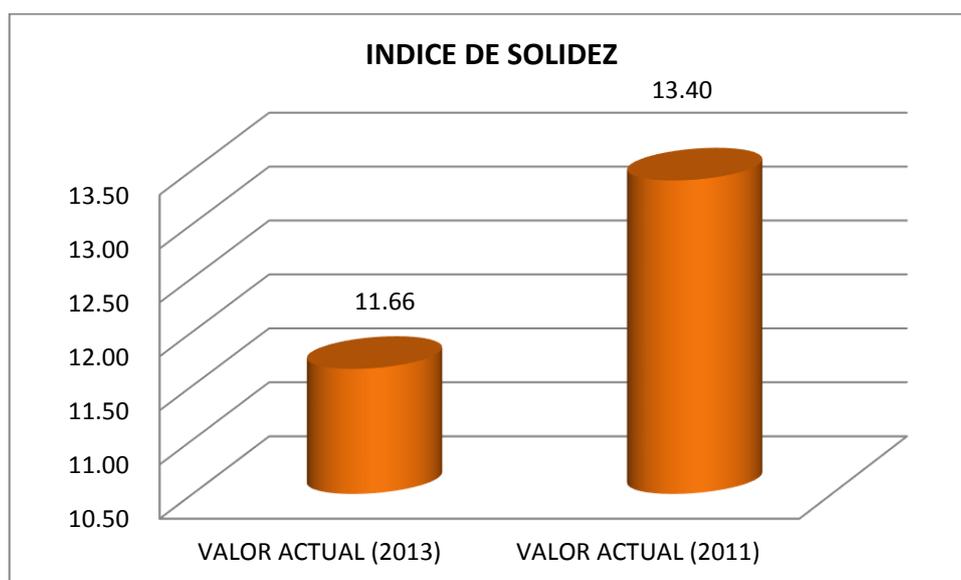
INDICADORES DE SOLVENCIA

Tabla 108 índice de Solidez

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE DE SOLIDEZ |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Permite evaluar la estructura de financiamiento del Activo Total |
| FORMULA | $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$ |
| UNIDAD DE MEDIDA | Veces |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2013) | 11,66 |
| VALOR ACTUAL (2011) | 13,40 |
| DIFERENCIA | -1,75 |
| REFERENCIA | ESTÁNDAR 0,5 |
| COMENTARIO | Mientras menor sea la participación del Pasivo Total en el financiamiento del Activo Total, menor es el riesgo financiero |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 79 índice de Solidez



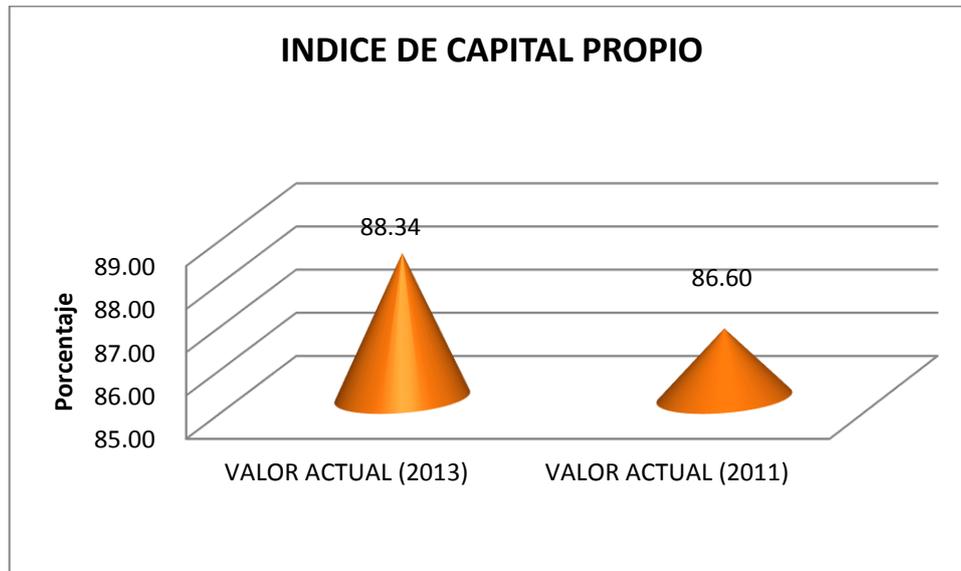
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 109 índice Capital Propio

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE CAPITAL PROPIO |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide el porcentaje de los activos de la empresa que corresponden a sus dueños |
| FORMULA | Patrimonio Total / Activo Total |
| UNIDAD DE MEDIDA | PORCENTAJE |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2013) | 88,34 |
| VALOR ACTUAL (2011) | 86,60 |
| DIFERENCIA | 1,75 |
| REFERENCIA | Estándar 50% |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 80 índice de Capital Propio



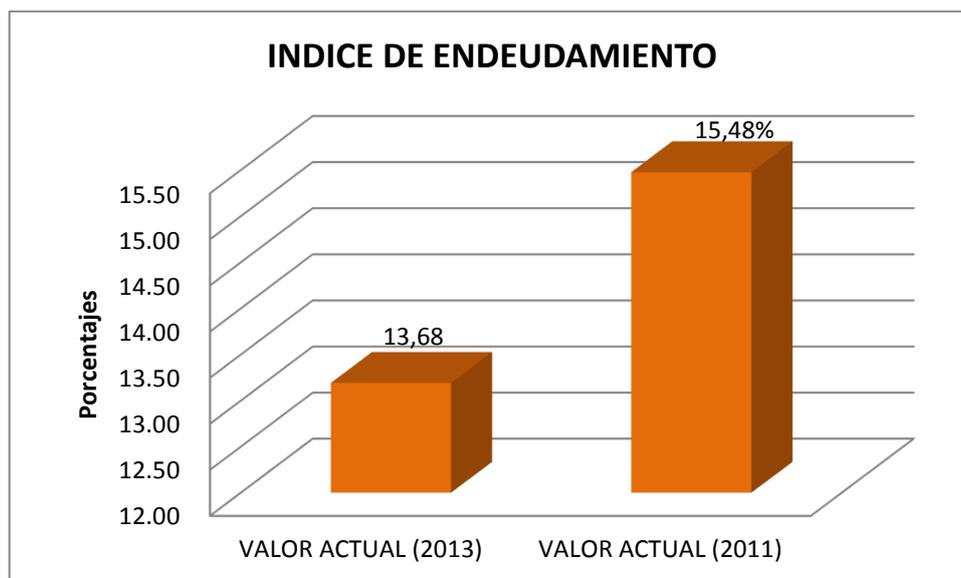
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 110 índice de Endeudamiento

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE DE ENDEUDAMIENTO |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Indica el porcentaje el Patrimonio está comprometido en el Pasivo Total |
| FORMULA | Pasivo Total / Patrimonio |
| UNIDAD DE MEDIDA | PORCENTAJE |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2013) | 13,19 |
| VALOR ACTUAL (2011) | 15,48 |
| DIFERENCIA | -2,28 |
| PORCENTAJE | 50% |
| REFERENCIA | Un Índice alto compromete la situación financiera, lo que podría manejar con incrementos de capital o capitalización de utilidades |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 81 Índice de Endeudamiento



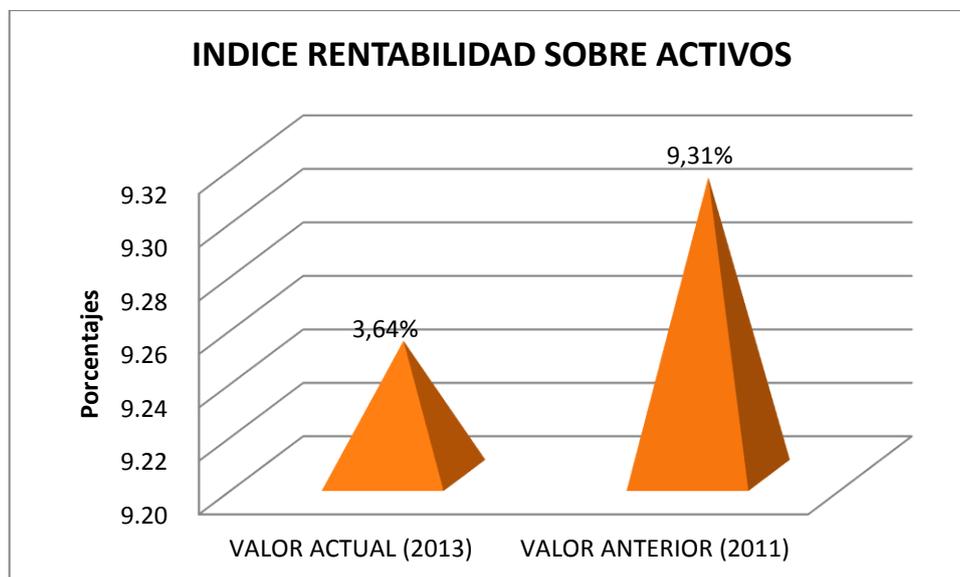
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 111 Índice Rentabilidad Sobre Activos Fijos

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS FIJOS |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Establece el grado de rentabilidad que se obtiene entre la Utilidad Neta del Ejercicio y los Activos Fijos |
| FORMULA | Utilidad Neta del Ejercicio / Activos Fijos *100 |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2013) | 9,25 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 9,31 |
| DIFERENCIA | -0,06 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 82 índice Rentabilidad Sobre Activos



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

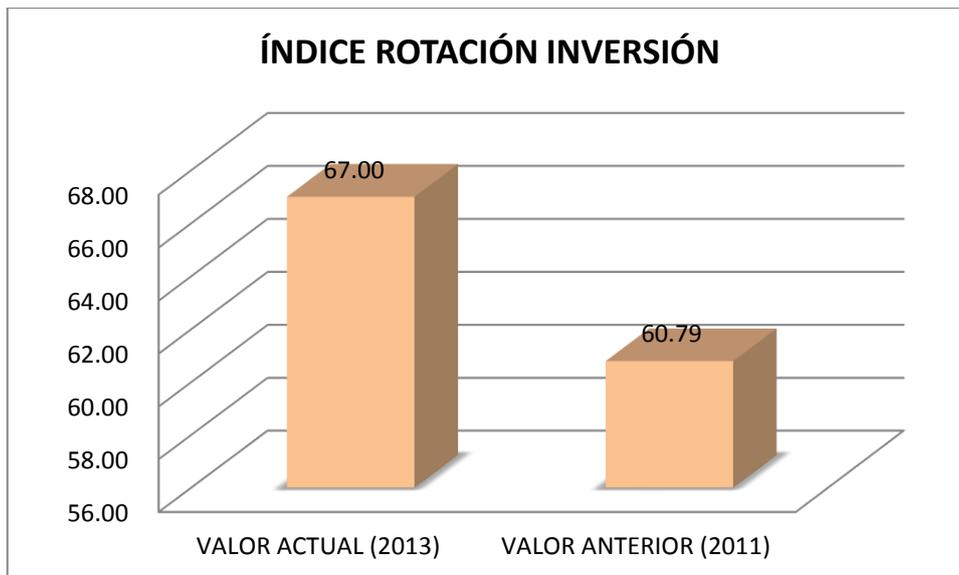
RAZONES DE EFICIENCIA

Tabla 112 índice Rotación de la Inversión

| NOMBRE DEL INDICADOR | ÍNDICE ROTACIÓN DE LA INVERSIÓN |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Señala el número de veces que la inversión ha girado en las ventas durante el año |
| FORMULA | Ventas Anuales / Activos Totales |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2013) | 67,00 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 60,79 |
| DIFERENCIA | 6,21 |
| REFERENCIA | Se debe determinar el tiempo que dura un ciclo de producción o ventas |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 83 Índice Rotación Inversión



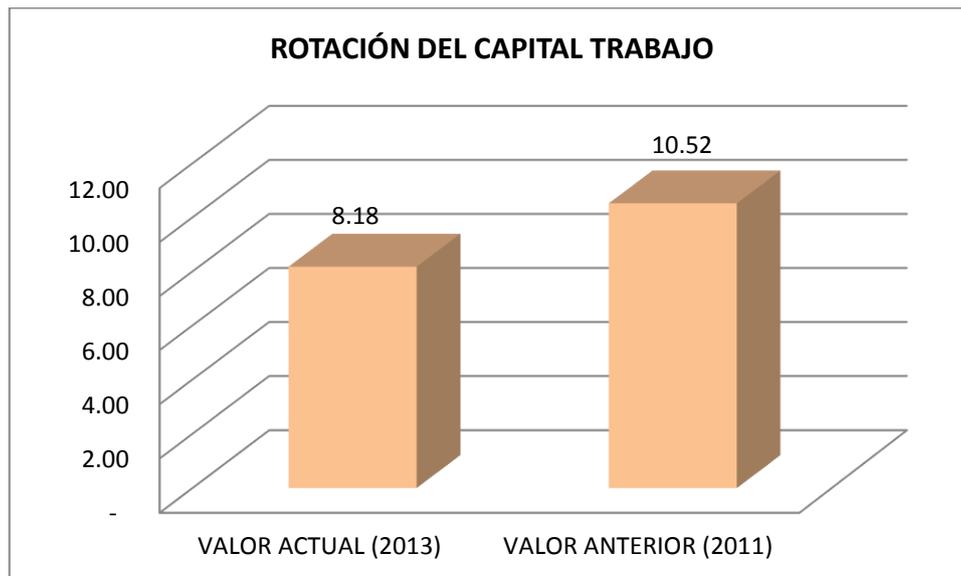
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 113 Rotación del Capital de Trabajo

| NOMBRE DEL INDICADOR | ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Indica el número de veces que el Capital de Trabajo ha girado en las ventas anualmente |
| FORMULA | Ventas Anuales / Capital de Trabajo |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2013) | 8,18 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 10,52 |
| DIFERENCIA | -2 |
| REFERENCIA | Se debe determinar el tiempo que dura un ciclo de producción o ventas |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 84 Rotación del Capital de Trabajo



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS

PERÍODO: 2011-2014

Tabla 114 Estados de Pérdidas y Ganancias

| ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|---------------|
| | 2014 | 2011 | DIFERENCIA | % |
| INGRESOS | | | EN USD | |
| VENTAS | 4.759.289,00 | 4.562.875 | | |
| OTROS INGRESOS | | 56.204 | | |
| TOTAL VENTAS | 4.759.289,00 | 4.619.079,00 | 140.210,00 | 2,95 |
| (-) COSTO VENTAS | | | | |
| Costo Ventas | 419.091,00 | 790.367,00 | -371.276,00 | -88,59 |
| TOTAL COSTO VENTAS | 419.091,00 | 790.367,00 | -371.276,00 | -88,59 |
| UTILIDAD BRUTA | 4.340.198,00 | 3.828.712,00 | 511.486,00 | 11,78 |
| (-) GASTOS OPERACIONALES | | | | |
| | | | | |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | 3.635.458,00 | 3.079.533,00 | 555.925,00 | 15,29 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 704.740,00 | 749.179,00 | -44.439,00 | -6,31 |
| (-) OTROS GASTOS | -123.907,00 | - | | |
| | | | | |
| (-)GASTOS FINANCIEROS | | | | |
| | - | - | | |
| TOTAL GASTOS FINANCIEROS | - | - | | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 580.833,00 | 749.179,00 | -168.346,00 | -28,98 |
| 15% PART. TRABAJADORES | - | - | - | |
| UTILIDAD ANTES IMP. RENTA | 580.833,00 | 749.179,00 | -168.346,00 | -28,98 |
| IMPUESTO A LA RENTA | 136.275,00 | 174.075,00 | -37.800,00 | |
| PERDIDA O GANANCIA ACTUARIAL | 3.826,00 | - | 3.826,00 | |
| IMPUESTO A LA RENTA REALIZACIÓN RESERVA | | 10.945,00 | | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 448.384,00 | 586.049,00 | 137.665,00 | 30,70 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 115 Balance General

| BALANCE GENERAL | | | | |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|---------------|
| ACTIVO | 2014 | 2011 | DIFERENCIA | % |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| CAJA-BANCOS | 481.070,00 | 65.664,00 | 415.406,00 | 86,35 |
| INVERSIONES MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO | - | 607.423,00 | 607.423,00 | |
| DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR | 228.666,00 | 505.248,00 | -276.582,00 | -120,95 |
| CLIENTES | 42.633,00 | | | |
| ANTICIPO PROVEEDORES | 10.406,00 | | 10.406,00 | 100,00 |
| OTRAS CTS POR COBRAR | 84.284,00 | | 84.284,00 | 100,00 |
| (-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES | -3.880,00 | | -3.880,00 | |
| IMPUESTOS POR RECUPERAR | - | | - | - |
| INVENTARIOS | 40.902,00 | 33.757,00 | 7.145,00 | 17,47 |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO | 8.558,00 | | 8.558,00 | 100,00 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 892.639,00 | 1.212.092,00 | -319.453,00 | -35,79 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | |
| PROPIEDADES Y EQUIPO | 6.267.970 | 6.282.749 | -14.779,00 | -0,24 |
| OTROS ACTIVOS | 5.843 | - | 5.843,00 | 100,00 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 6.273.813,00 | 6.282.749,00 | -8.936,00 | -0,14 |
| OTROS ACTIVOS | | 11.308 | -11.308,00 | |
| | - | - | - | |
| GASTOS DE CONSTITUCIÓN | | | | |
| TOTAL ACTIVOS | 7.166.452,00 | 7.505.879,00 | -339.427,00 | -4,74 |
| PASIVO CORTO PLAZO (CORRIENTE) | | | | |
| PRESTAMOS INSTITUCIONES FINANCIERAS | | 27.065 | -27.065,00 | 100,00 |
| COSTOS Y GASTOS POR PAGAR | | 122.539 | -122.539,00 | 100,00 |
| ACREEDORES VARIOS | | 120.875 | -120.875,00 | 100,00 |
| PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES | | 93.924 | -93.924,00 | 100,00 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | 132.053 | -132.053,00 | 100,00 |
| PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES | | 216.152 | -216.152,00 | 100,00 |
| CUENTAS POR PAGAR | 246.206 | - | 246.206,00 | 100,00 |
| PROVEEDORES | 78.541 | 55.531,00 | 23.010,00 | 29,30 |
| OTROS | 43.139 | - | 43.139,00 | 100,00 |
| IMPUESTOS POR PAGAR | 95.685 | - | 95.685,00 | 100,00 |
| BENEFICIOS SOCIALES | 189.495 | - | 189.495,00 | 100,00 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 653.066,00 | 778.375,00 | -125.309,00 | -19,19 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | | |
| JUBILACIÓN PATRONAL | 66.286,00 | 59.237,00 | 7.049,00 | 10,63 |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 66.286,00 | 227.622,00 | -161.336,00 | - |
| TOTAL PASIVOS | 719.352,00 | 1.005.997,00 | -286.645,00 | -39,85 |
| PATRIMONIO | 6.447.100 | 6.499.882 | -52.782,00 | -0,82 |
| | | | | |
| TOTAL PATRIMONIO | 6.447.100,00 | 6.499.882,00 | -52.782,00 | -0,82 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 7.166.452,00 | 7.505.879,00 | -339.427,00 | -4,74 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

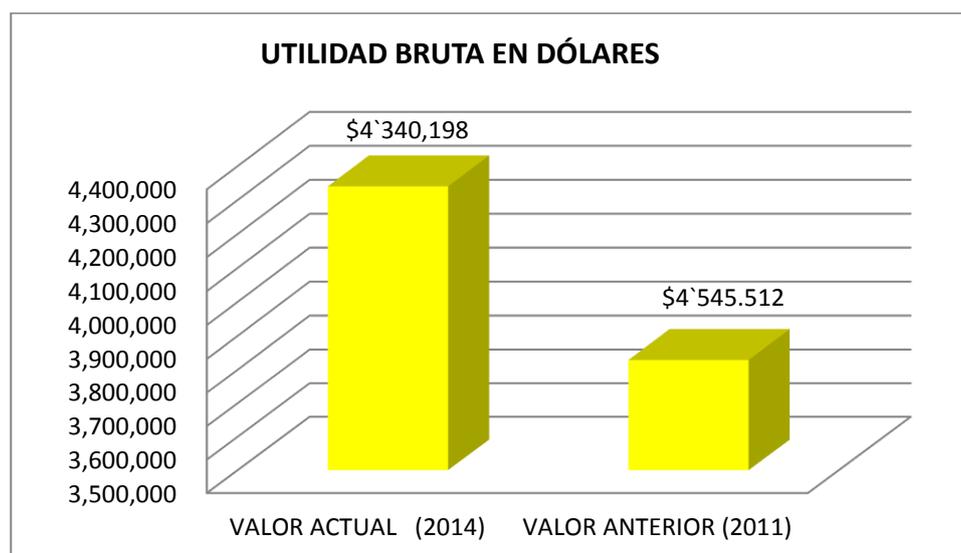
RAZONES DE RENTABILIDAD

Tabla 116 Utilidad Bruta

| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD BRUTA |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia descontada los gastos de ventas (empresas comerciales) o costos de producción (empresas industriales) |
| FORMULA | Ventas Netas- Gastos Ventas o (Costos de Producción) |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2014) | 4.340.198 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 3.828.712 |
| DIFERENCIA | 511.486 |
| PORCENTAJE | 13,36 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 85 Utilidad Bruta en Dólares



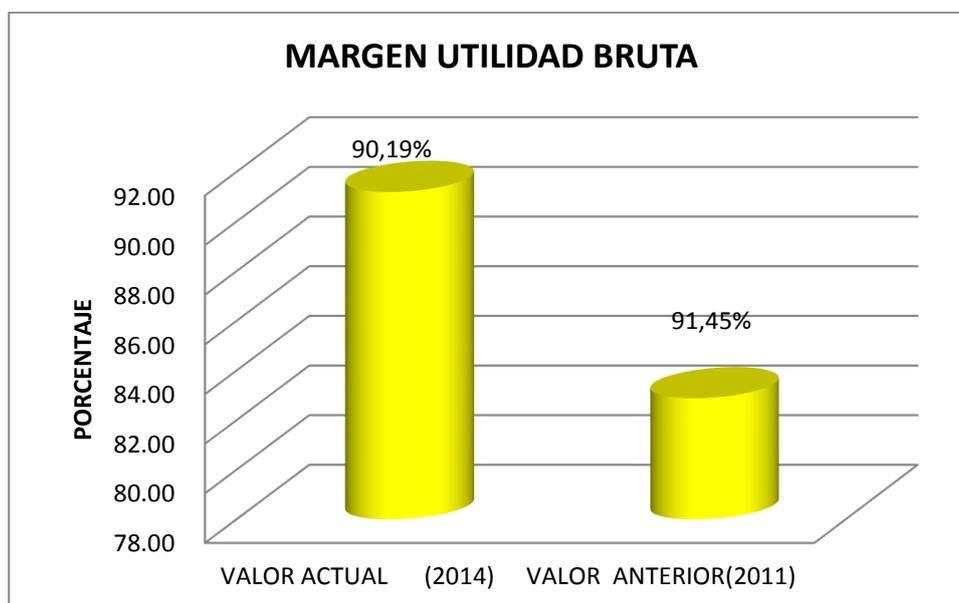
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 117 Margen Utilidad Bruta

| NOMBRE DEL INDICADOR | MARGEN UTILIDAD BRUTA |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir el porcentaje ganancia Bruta en porcentaje |
| FORMULA | Utilidad Bruta / Ventas Netas |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2014) | 91,19 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 82,89 |
| DIFERENCIA PORCENTUAL | 8,31 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 86 Margen Utilidad Bruta



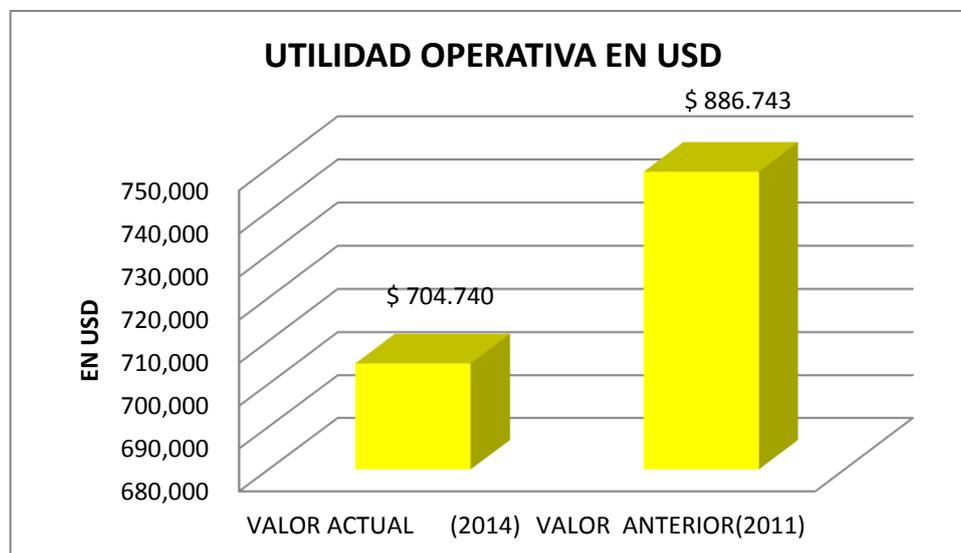
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 118 Utilidad Operativa

| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD OPERATIVA |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia descontada los gastos administrativos y de ventas |
| FORMULA | Utilidad Bruta- Gastos Operativos |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2014) | 704.740 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 749.179 |
| DIFERENCIA | -44.439 |
| PORCENTAJE | -5,93 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 87 Utilidad Operativa en Dólares



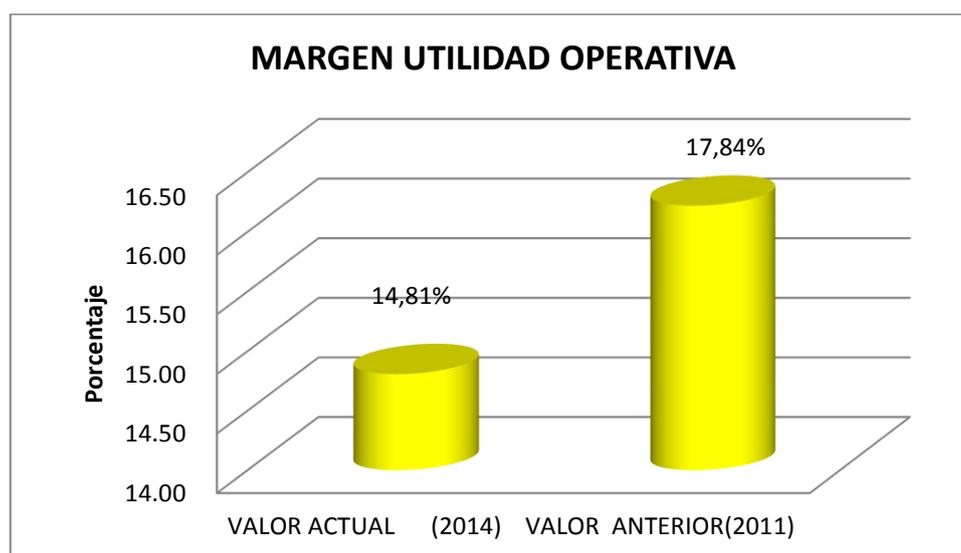
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 119 Margen Utilidad Operativa

| NOMBRE DEL INDICADOR | MARGEN UTILIDAD OPERATIVA |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir el porcentaje ganancia Operativa la empresa en porcentajes |
| FORMULA | Utilidad Operativa / Ventas Netas |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2014) | 14,81 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 16,22 |
| DIFERENCIA PORCENTUAL | -1,41 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 88 Margen Utilidad Operativa



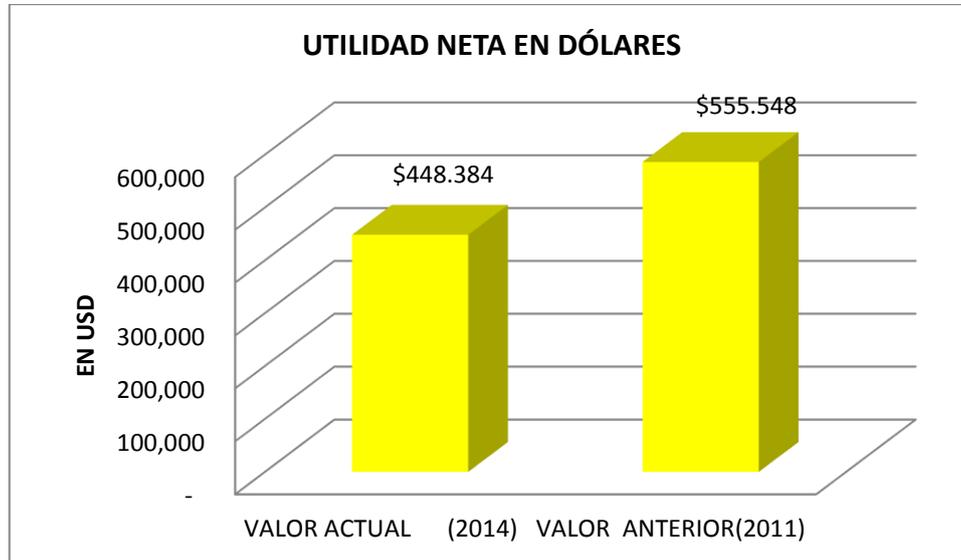
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 120 Utilidad Neta

| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD NETA |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia total de la empresa en dólares |
| FORMULA | Ventas Netas - costos y gastos |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2014) | 448.384 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 586.049 |
| DIFERENCIA | -137.665 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 89 Utilidad en Dólares



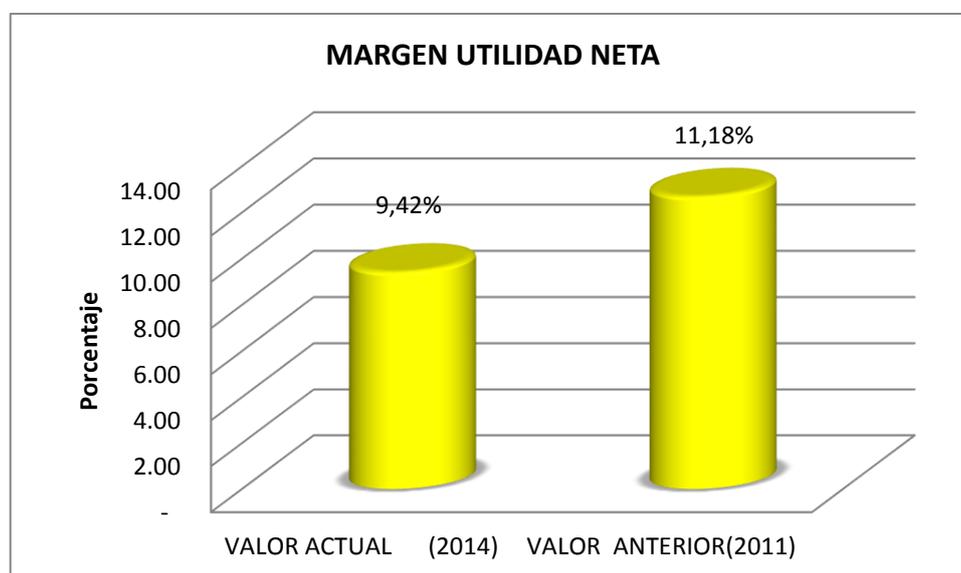
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 121 Margen Utilidad Neta

| NOMBRE DEL INDICADOR | MARGEN UTILIDAD NETA |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir el porcentaje ganancia total de la empresa en dólares |
| FORMULA | Utilidad Neta / Ventas Netas |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2014) | 9,42 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 12,69 |
| DIFERENCIA | -3,27 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 90 Margen Utilidad Neta



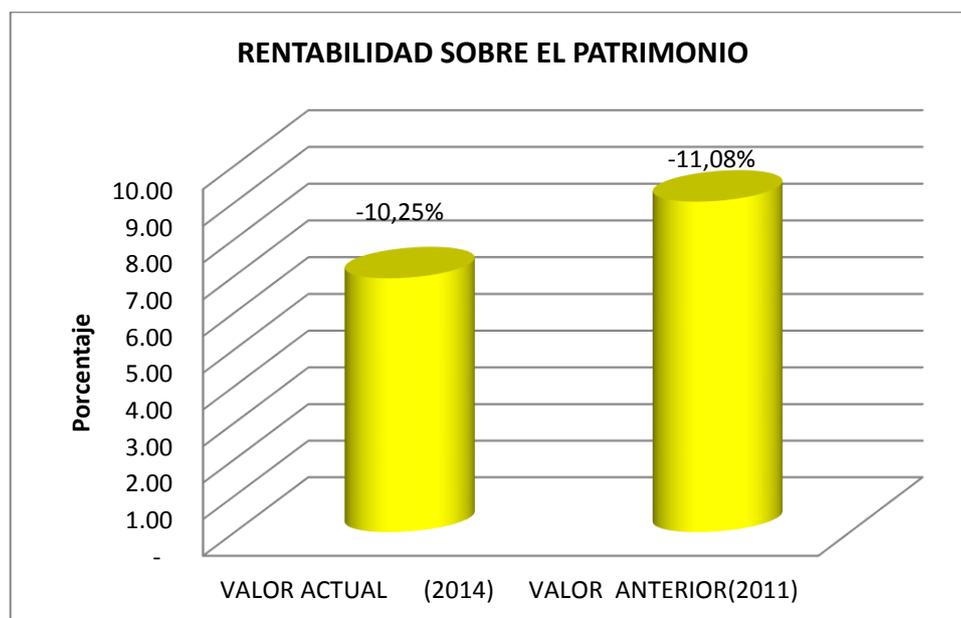
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 122 Rentabilidad Sobre Patrimonio

| NOMBRE DEL INDICADOR | RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Establece el porcentaje de rentabilidad obtenido en relación total(capital más otros componentes patrimoniales) |
| FORMULA | Utilidad Neta / Patrimonio |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance de Resultados y Balance General |
| VALOR ACTUAL (2014) | 6,93 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 9,02 |
| DIFERENCIA | -2,09 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 91 Rentabilidad sobre el Patrimonio



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

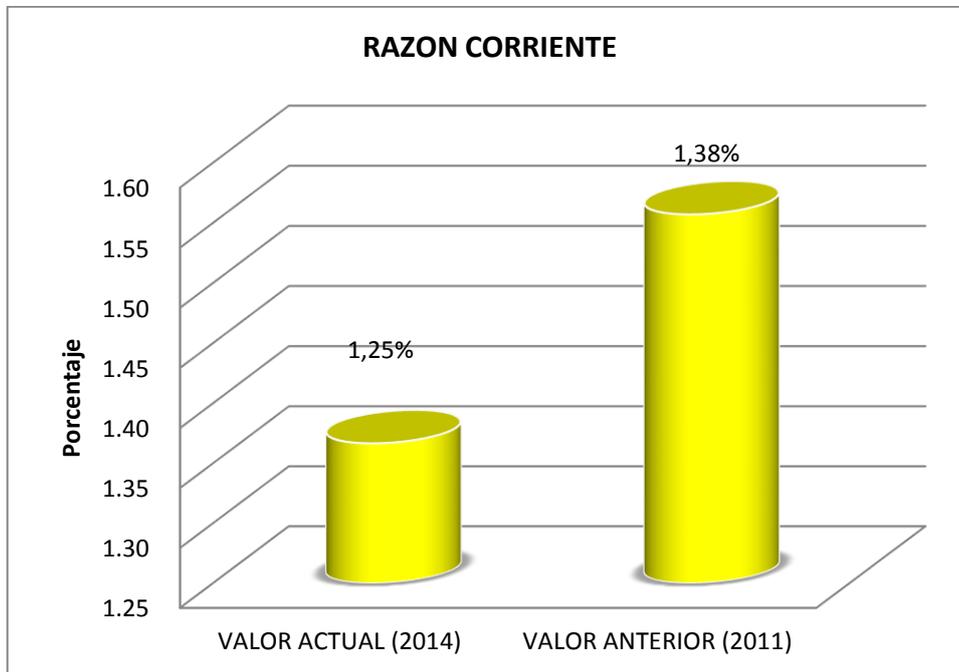
RAZONES DE LIQUIDEZ

Tabla 123 Razón Corrientes

| NOMBRE DEL INDICADOR | RAZON CORRIENTE |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide la capacidad que tiene la empresa sus obligaciones a corto plazo |
| FORMULA | Activo Corriente / Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2014) | 1,37 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 1,56 |
| DIFERENCIA | -0,19 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 92 Razón Corriente



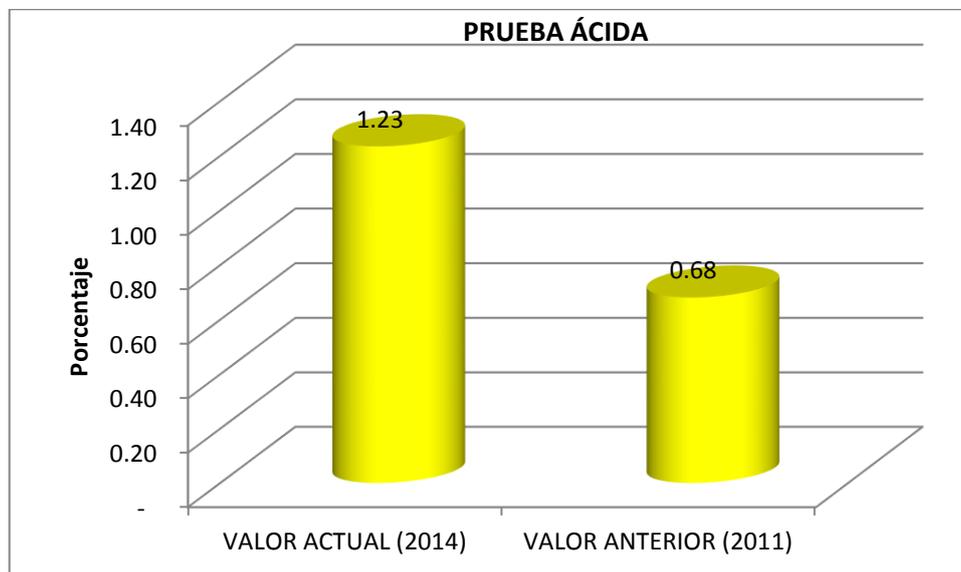
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 124 Prueba Ácida

| NOMBRE DEL INDICADOR | PRUEBA ÁCIDA |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide la capacidad que tiene la empresa para realizar pagos inmediatos |
| FORMULA | Caja Bancos+ Inversiones Temporales+ Cuentas por Cobrar- Inventarios/ Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2014) | 1,23 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 0,68 |
| DIFERENCIA | 0,55 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 93 Prueba Ácida



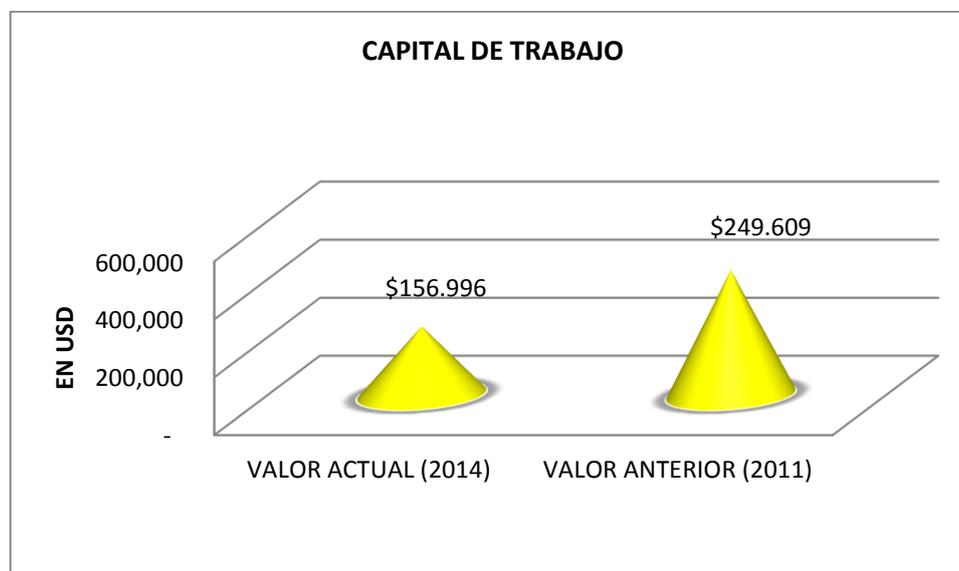
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 125 Capital de Trabajo

| NOMBRE DEL INDICADOR | CAPITAL DE TRABAJO |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Determina el requerimiento de capital operativo, que requiere la empresa, para realizar sus pagos a corto plazo |
| FORMULA | Activo Corriente - Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2014) | 239.573 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 433.717 |
| DIFERENCIA | -194.144 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 94 Capital de Trabajo



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

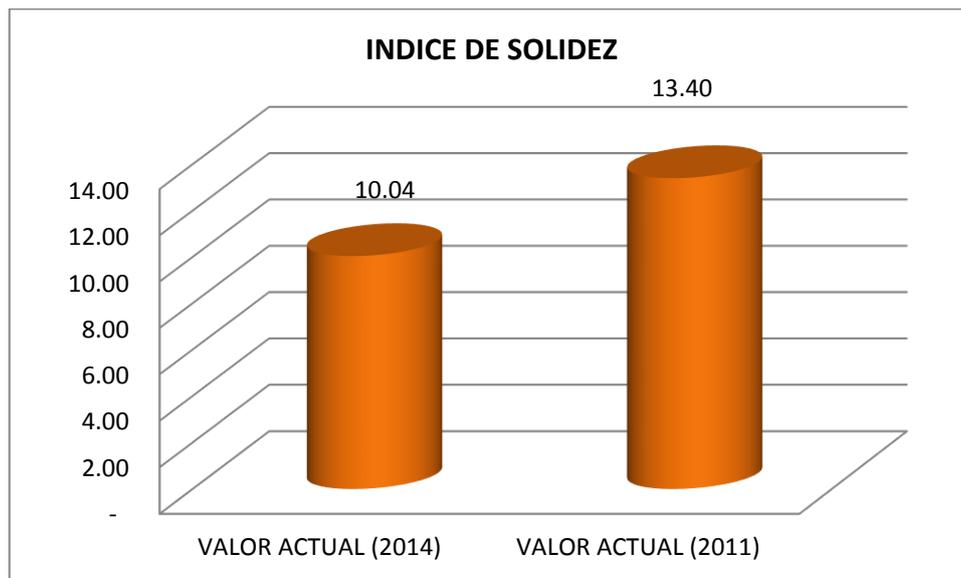
RAZONES DE SOLIDEZ

Tabla 126 índice de Solidez

| | |
|------------------------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE DE SOLIDEZ |
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Permite evaluar la estructura de financiamiento del Activo Total |
| FORMULA | Pasivo Total / Activo Total |
| UNIDAD DE MEDIDA | Veces |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2014) | 10,04 |
| VALOR ACTUAL (2011) | 13,40 |
| DIFERENCIA | -3,37 |
| REFERENCIA | ESTÁNDAR 0,5 |
| COMENTARIO | Mientras menor sea la participación del Pasivo Total en el financiamiento del Activo Total, menor es el riesgo financiero |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 95 índice de Solidez



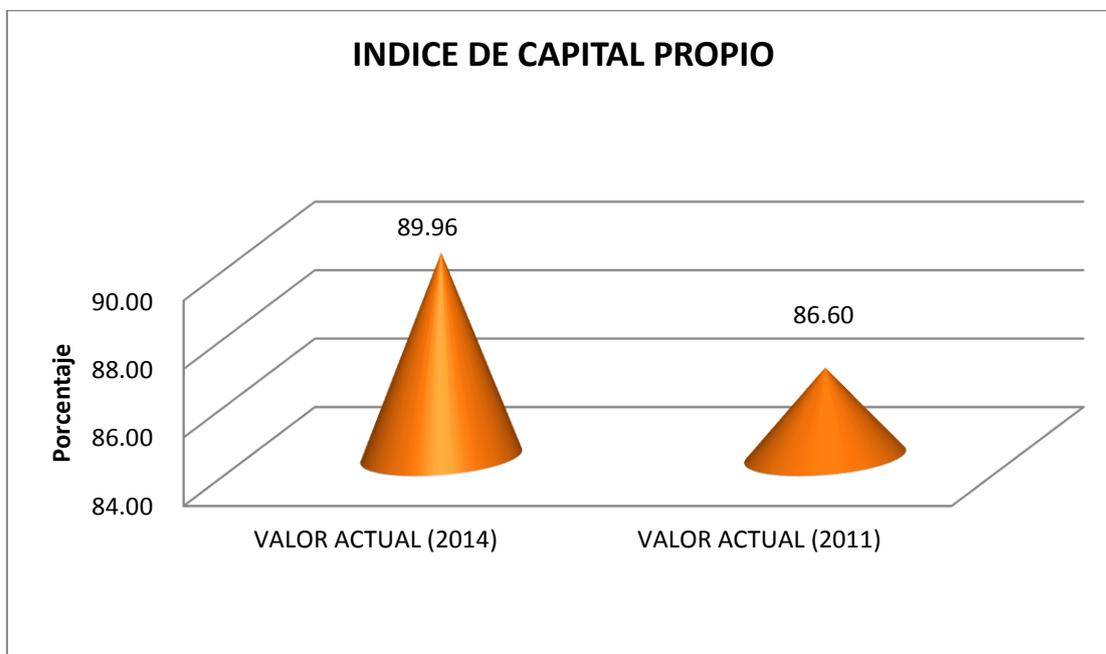
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 127 índice Capital Propio

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE CAPITAL PROPIO |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide el porcentaje de los activos de la empresa que corresponden a sus dueños |
| FORMULA | Patrimonio Total / Activo Total |
| UNIDAD DE MEDIDA | PORCENTAJE |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2014) | 89,96 |
| VALOR ACTUAL (2011) | 86,60 |
| DIFERENCIA | 3,37 |
| REFERENCIA | Estándar 50% |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 96 índice de Capital Propio



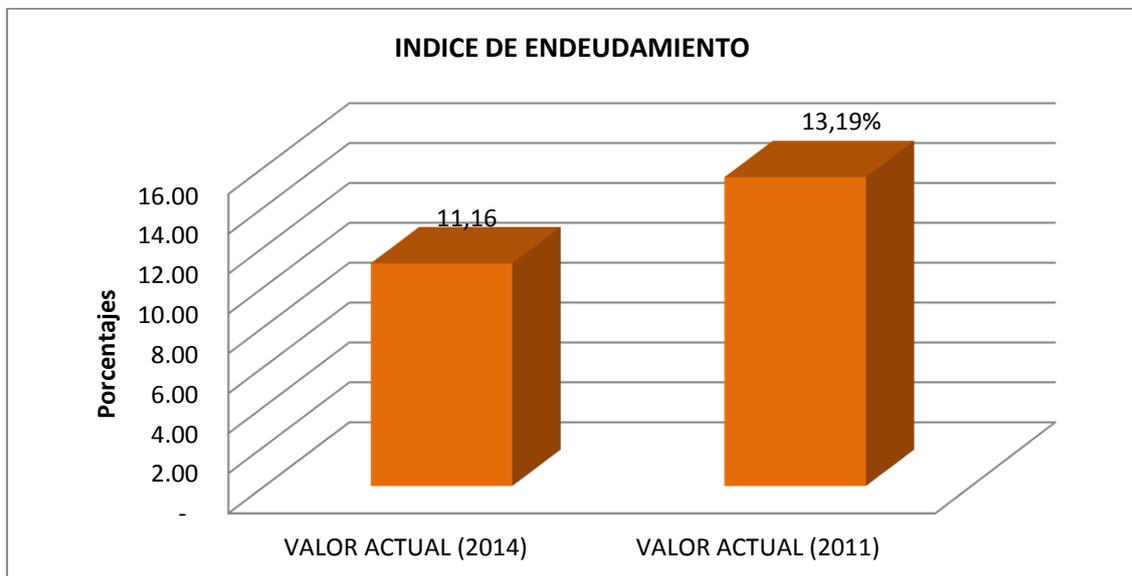
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 128 índice de Endeudamiento

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE DE ENDEUDAMIENTO |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Indica el porcentaje el Patrimonio está comprometido en el Pasivo Total |
| FORMULA | Pasivo Total / Patrimonio |
| UNIDAD DE MEDIDA | PORCENTAJE |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2014) | 11,16 |
| VALOR ACTUAL (2011) | 15,48 |
| DIFERENCIA | -4,32 |
| REFERENCIA | Un Índice alto compromete la situación financiera, lo que podría manejar con incrementos de capital o capitalización de utilidades |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 97 índice de Endeudamiento



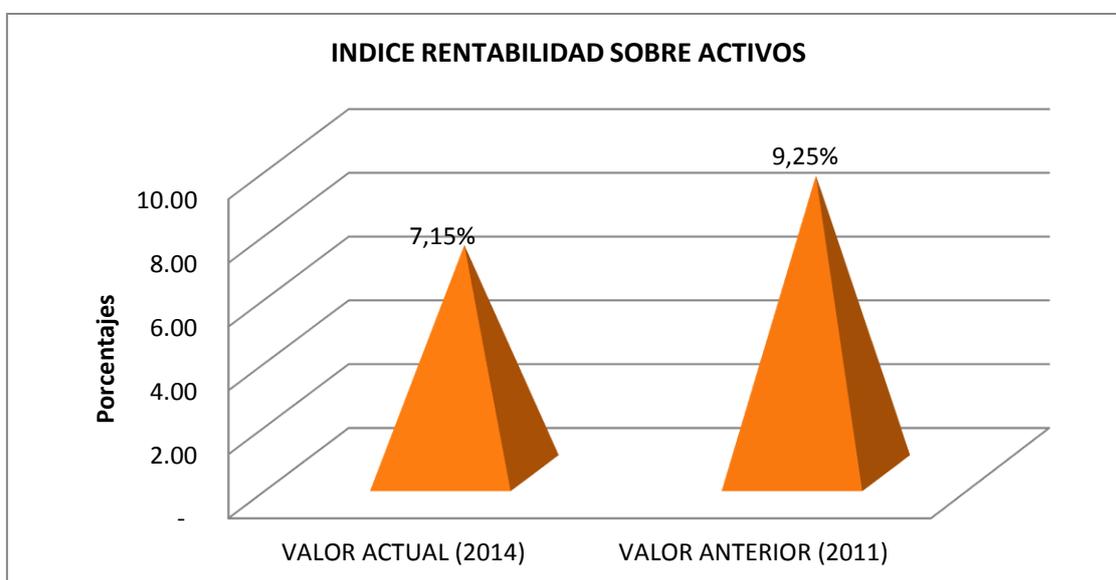
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 129 Índice Rentabilidad Sobre Activos Fijos

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS FIJOS |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Establece el grado de rentabilidad que se obtiene entre la Utilidad Neta del Ejercicio y los Activos Fijos |
| FORMULA | Utilidad Neta del Ejercicio / Activos Fijos *100 |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2014) | 7,15 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 9,33 |
| DIFERENCIA | -2,18 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 98 Índice Rentabilidad Sobre Activos



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

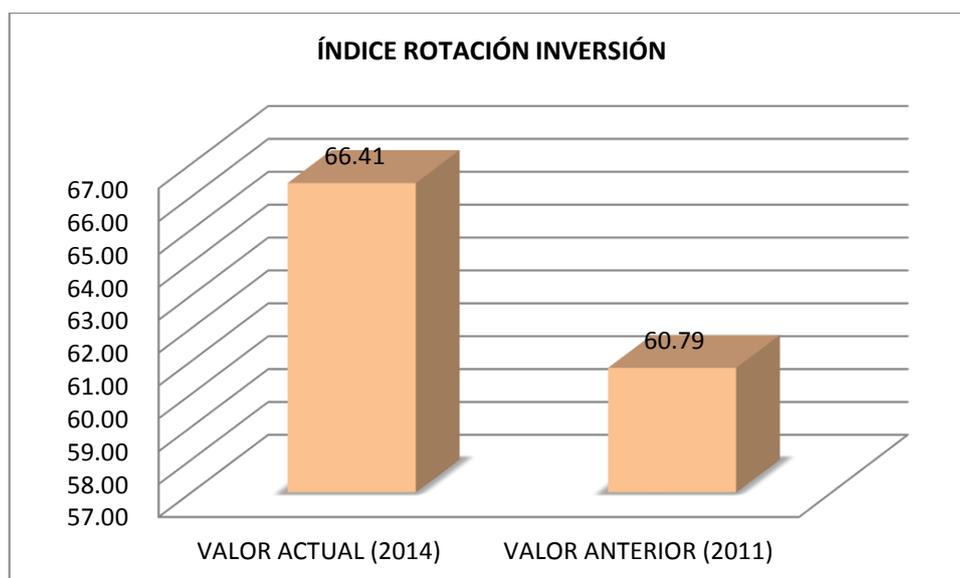
RAZONES DE EFICIENCIA

Tabla 130 índice Rotación de la Inversión

| NOMBRE DEL INDICADOR | ÍNDICE ROTACIÓN DE LA INVERSIÓN |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Señala el número de veces que la inversión ha girado en las ventas durante el año |
| FORMULA | Ventas Anuales / Activos Totales |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2014) | 66,41 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 60,79 |
| DIFERENCIA | 5,62 |
| REFERENCIA | Se debe determinar el tiempo que dura un ciclo de producción o ventas |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 99 índice Rotación Inversión



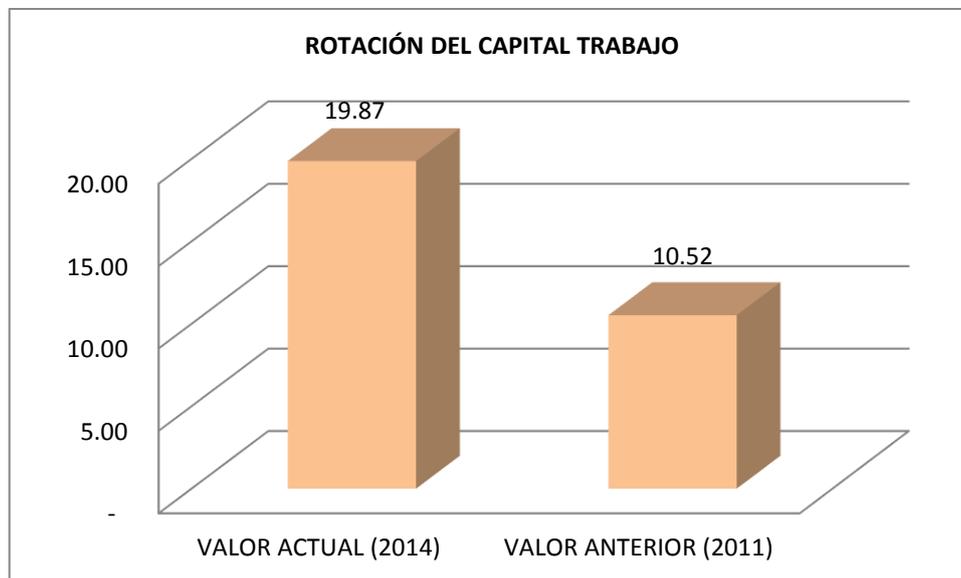
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 131 Rotación del Capital de Trabajo

| NOMBRE DEL INDICADOR | ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Indica el número de veces que el Capital de Trabajo ha girado en las ventas anualmente |
| FORMULA | Ventas Anuales / Capital de Trabajo |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2014) | 19,87 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 10,52 |
| DIFERENCIA | 9,35 |
| REFERENCIA | Se debe determinar el tiempo que dura un ciclo de producción o ventas |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 100 Rotación del Capital Trabajo



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS

PERÍODO: 2011-2015

Tabla 132 Estados de Pérdidas y Ganancias

| ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|---------------|
| | 2015 | 2011 | DIFERENCIA | % |
| INGRESOS | | | EN USD | |
| VENTAS | 4.424.154,00 | 4.562.875 | | |
| OTROS INGRESOS | | 56.204 | | |
| TOTAL VENTAS | 4.424.154,00 | 4.619.079,00 | -194.925,00 | -4,41 |
| (-) COSTO VENTAS | | | | |
| Costo Ventas | 432.782,00 | 790.367,00 | -357.585,00 | -82,62 |
| TOTAL COSTO VENTAS | 432.782,00 | 790.367,00 | -357.585,00 | -82,62 |
| UTILIDAD BRUTA | 3.991.372,00 | 3.828.712,00 | 162.660,00 | 4,08 |
| (-) GASTOS OPERACIONALES | | | | |
| | | | | |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | 3.448.618,00 | 3.079.533,00 | 369.085,00 | 10,70 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 542.754,00 | 749.179,00 | -206.425,00 | -38,03 |
| (-) OTROS GASTOS | - | - | | |
| | | | | |
| (-)GASTOS FINANCIEROS | | | | |
| | 101.438,00 | - | | |
| TOTAL GASTOS FINANCIEROS | 101.438,00 | - | | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 441.316,00 | 749.179,00 | -307.863,00 | -69,76 |
| 15% PART. TRABAJADORES | - | - | - | |
| UTILIDAD ANTES IMP. RENTA | 441.316,00 | 749.179,00 | -307.863,00 | -69,76 |
| IMPUESTO A LA RENTA | 107.665,00 | 174.075,00 | -66.410,00 | |
| PERDIDA O GANANCIA ACTUARIAL | 3.619,00 | | 3.619,00 | |
| IMPUESTO A LA RENTA REALIZACIÓN RESERVA | | 10.945,00 | | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 340.977,00 | 586.049,00 | -245.072,00 | -71,87 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 133 Balance General

| BALANCE GENERAL | | | | |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|---------------|
| ACTIVO | 2015 | 2011 | DIFERENCIA | % |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| CAJA-BANCOS | 392.635,00 | 65.664,00 | 326.971,00 | 83,28 |
| INVERSIONES MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO | | 607.423,00 | 607.423,00 | |
| DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR | 248.869,00 | 505.248,00 | -256.379,00 | -103,02 |
| CLIENTES | | | | |
| ANTICIPO PROVEEDORES | 785,00 | | 785,00 | 100,00 |
| OTRAS CTS POR COBRAR | 63.461,00 | | 63.461,00 | 100,00 |
| (-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES | | | - | |
| IMPUESTOS POR RECUPERAR | 11.799,00 | | 11.799,00 | - |
| INVENTARIOS | 39.968,00 | 33.757,00 | 6.211,00 | 15,54 |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO | 21.304,00 | | 21.304,00 | 100,00 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 778.821,00 | 1.212.092,00 | -433.271,00 | -55,63 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | - | |
| PROPIEDADES Y EQUIPO | 6.181.964 | 6.282.749 | -100.785,00 | -1,63 |
| OTROS ACTIVOS | 3.360 | - | 3.360,00 | 100,00 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 6.185.324,00 | 6.282.749,00 | -97.425,00 | -1,58 |
| OTROS ACTIVOS | | 11.308 | -11.308,00 | |
| | - | - | - | |
| GASTOS DE CONSTITUCIÓN | | | - | |
| TOTAL ACTIVOS | 6.964.145,00 | 7.505.879,00 | -541.734,00 | -7,78 |
| PASIVO CORTO PLAZO (CORRIENTE) | | | - | |
| PRESTAMOS INSTITUCIONES FINANCIERAS | | 27.065 | -27.065,00 | 100,00 |
| COSTOS Y GASTOS POR PAGAR | | 122.539 | -122.539,00 | 100,00 |
| ACREEDORES VARIOS | | 120.875 | -120.875,00 | 100,00 |
| PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES | | 93.924 | -93.924,00 | 100,00 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | 132.053 | -132.053,00 | 100,00 |
| PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES | | 216.152 | -216.152,00 | 100,00 |
| CUENTAS POR PAGAR | 179.864 | - | 179.864,00 | 100,00 |
| PROVEEDORES | 86.360 | 55.531,00 | 30.829,00 | 35,70 |
| OTROS | - | - | - | - |
| IMPUESTOS POR PAGAR | | - | - | - |
| BENEFICIOS SOCIALES | 231.623 | - | 231.623,00 | 100,00 |
| DIVIDENDOS POR PAGAR | 123.978 | | 123.978,00 | 100,00 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 621.825,00 | 778.375,00 | -156.550,00 | -25,18 |
| PASIVO NO CORRIENTE | 210.305,00 | | 210.305,00 | |
| JUBILACIÓN PATRONAL | | 59.237,00 | -59.237,00 | #i DIV/0! |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 210.305,00 | 227.622,00 | -17.317,00 | - |
| TOTAL PASIVOS | 832.130,00 | 1.005.997,00 | -173.867,00 | -20,89 |
| PATRIMONIO | 6.132.015 | 6.499.882 | -367.867,00 | -6,00 |
| | | | - | |
| TOTAL PATRIMONIO | 6.132.015,00 | 6.499.882,00 | -367.867,00 | -6,00 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 6.964.145,00 | 7.505.879,00 | -541.734,00 | -7,78 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

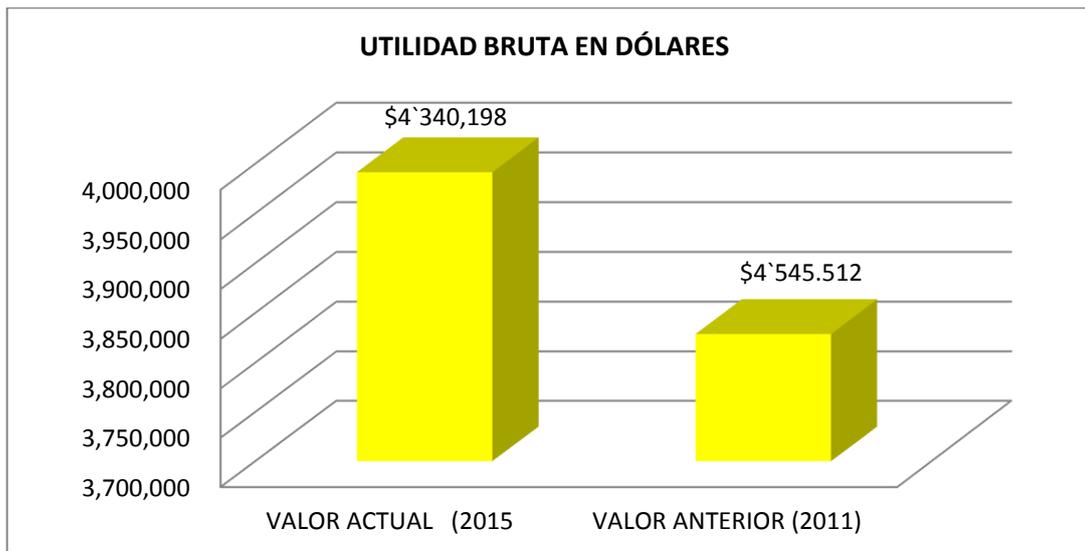
RAZONES DE RENTABILIDAD

Tabla 134 Utilidad Bruta

| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD BRUTA |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia descontada los gastos de ventas (empresas comerciales) o costos de producción (empresas industriales) |
| FORMULA | Ventas Netas- Gastos Ventas o (Costos de Producción) |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2015) | 3.991.372 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 3.828.712 |
| DIFERENCIA | 162.660 |
| PORCENTAJE | 4,25 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 101 Utilidad Bruta en Dólares



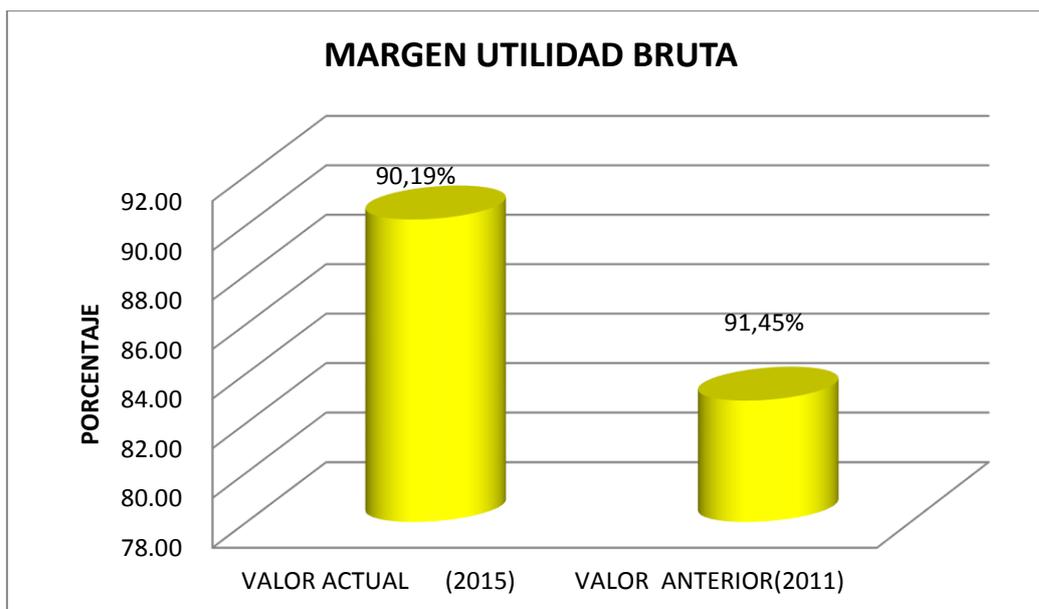
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 135 Margen Utilidad Bruta

| | |
|------------------------|--|
| NOMBRE DEL INDICADOR | MARGEN UTILIDAD BRUTA |
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir el porcentaje ganancia Bruta en porcentaje |
| FORMULA | Utilidad Bruta / Ventas Netas |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2015) | 90,22 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 82,89 |
| DIFERENCIA PORCENTUAL | 7,33 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 102 Margen Utilidad Bruta



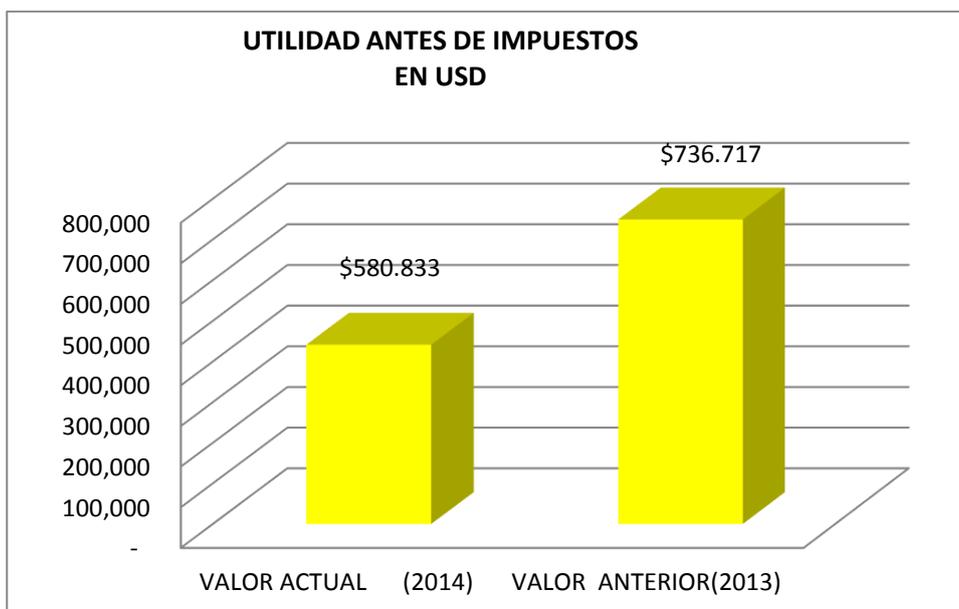
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 136 Utilidad Antes de Impuestos

| | |
|------------------------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS |
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia descontada los gastos financieros |
| FORMULA | Utilidad Operativa - Gastos Financieros |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2014) | 441.316 |
| VALOR ANTERIOR(2013) | 749.179 |
| DIFERENCIA | -307.863 |
| PORCENTAJE | -41,09 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 103 Utilidad antes de impuestos en dólares



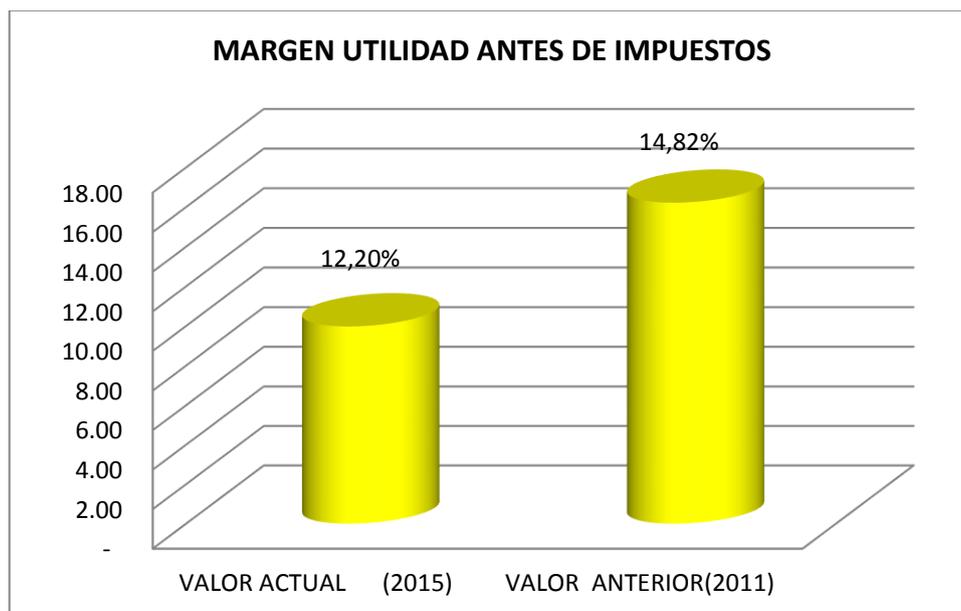
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 137 Margen Utilidad antes de Impuestos

| NOMBRE DEL INDICADOR | MARGEN UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir el porcentaje ganancia Antes de Impuestos |
| FORMULA | Utilidad antes de Impuestos / Ventas Netas |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2015) | 9,98 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 16,22 |
| DIFERENCIA PORCENTUAL | -6,24 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 104 Margen Utilidad Antes de Impuestos



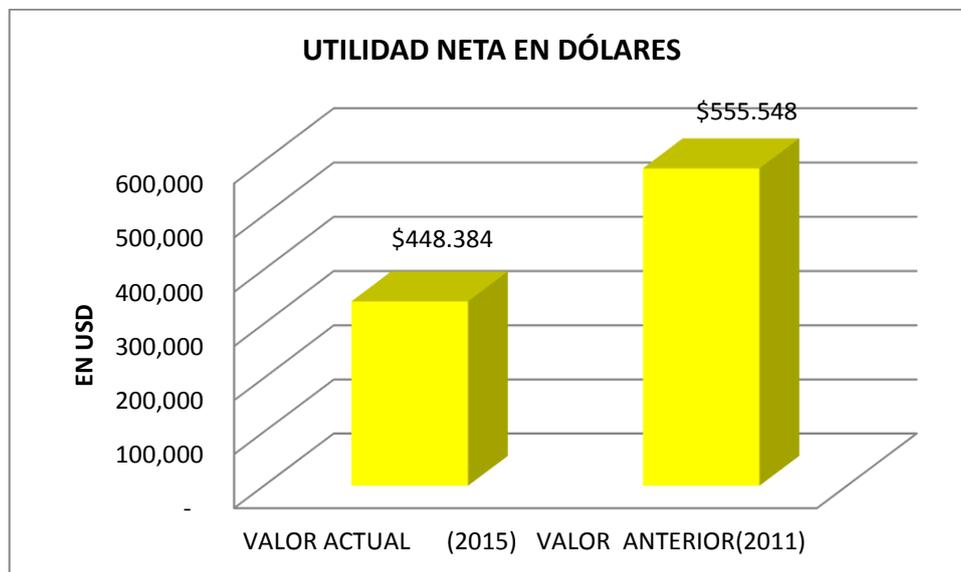
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 138 Utilidad Neta

| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD NETA |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia total de la empresa en dólares |
| FORMULA | Ventas Netas - costos y gastos |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2015) | 340.977 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 586.049 |
| DIFERENCIA | -245.072 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 105 Utilidad Neta en Dólares



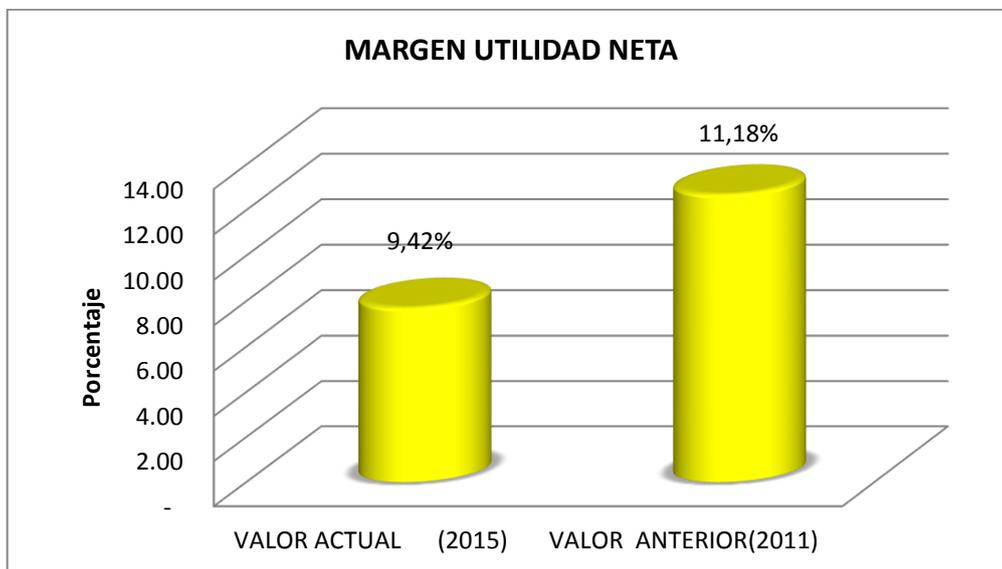
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 139 Margen Utilidad Neta

| NOMBRE DEL INDICADOR | MARGEN UTILIDAD NETA |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir el porcentaje ganancia total de la empresa en dólares |
| FORMULA | Utilidad Neta / Ventas Netas |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2015) | 7,71 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 12,69 |
| DIFERENCIA | -4,98 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 106 Margen Utilidad Neta



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZONES DE LIQUIDEZ

Tabla 140 Razón Corriente

| NOMBRE DEL INDICADOR | RAZON CORRIENTE |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide la capacidad que tiene la empresa sus obligaciones a corto plazo |
| FORMULA | Activo Corriente / Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2015) | 1,25 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 1,56 |
| DIFERENCIA | -0,30 |
| REFERENCIA | Superior a 1,00 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 107 Razón Corriente

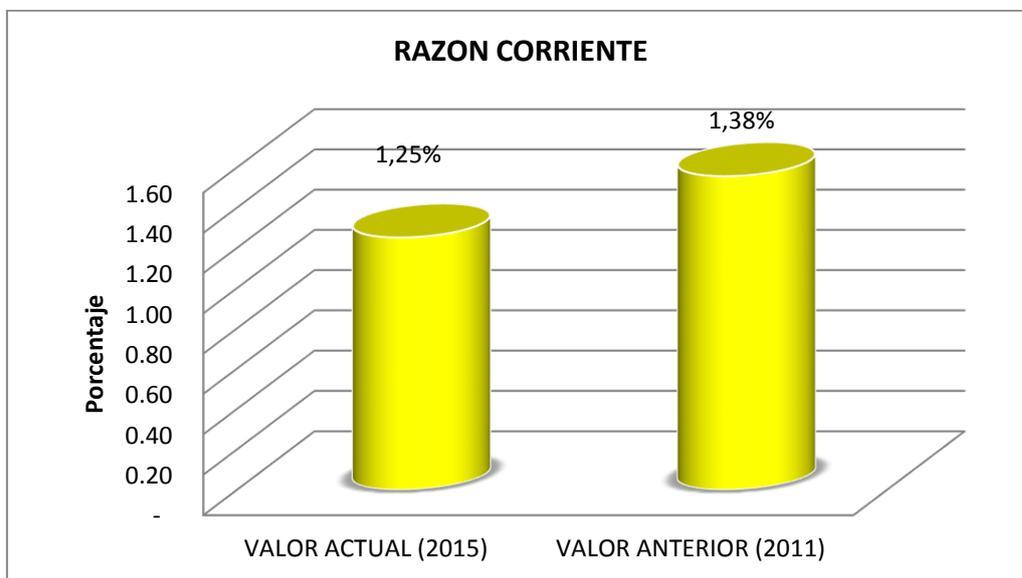
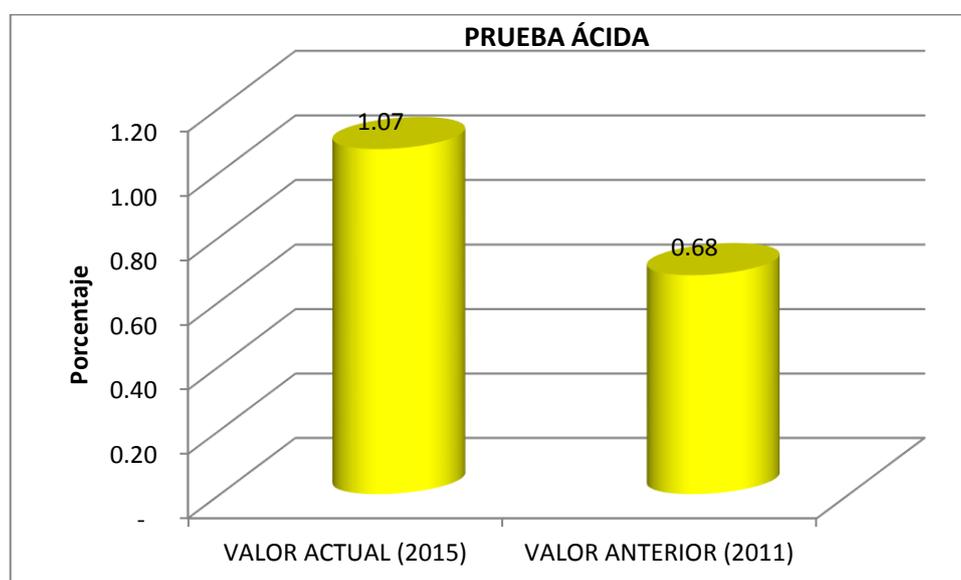


Tabla 141 Prueba Ácida

| NOMBRE DEL INDICADOR | PRUEBA ÁCIDA |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide la capacidad que tiene la empresa para realizar pagos inmediatos |
| FORMULA | Caja Bancos+ Inversiones Temporales+ Cuentas por Cobrar- Inventarios/ Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2015) | 1,07 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 0,68 |
| DIFERENCIA | 0,39 |
| REFERENCIA | Entre 0,5 a 1,00 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 108 Prueba Ácida



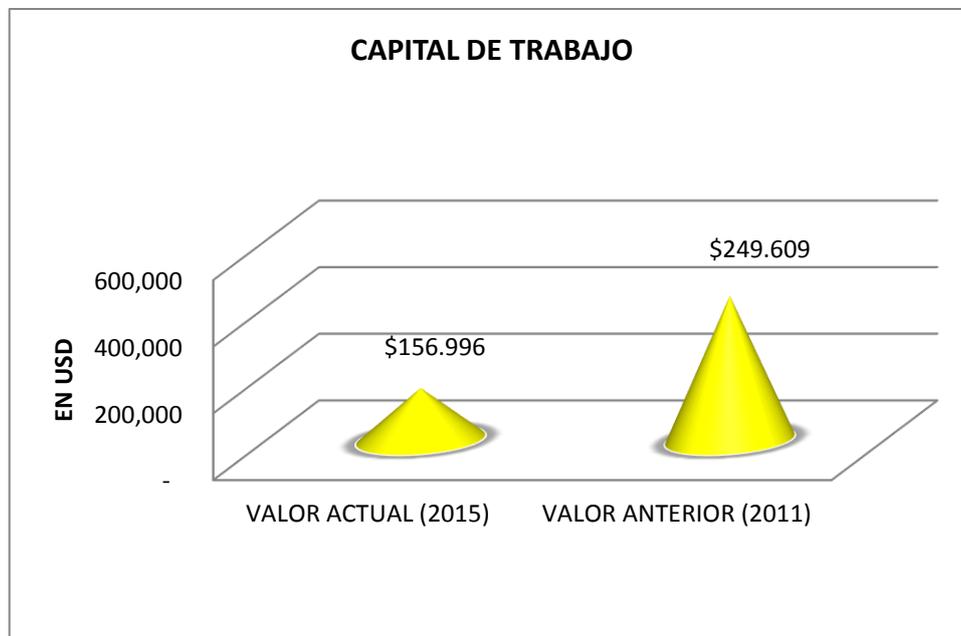
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 142 Capital de Trabajo

| NOMBRE DEL INDICADOR | CAPITAL DE TRABAJO |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Determina el requerimiento de capital operativo, que requiere la empresa, para realizar sus pagos a corto plazo |
| FORMULA | Activo Corriente - Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2015) | 156.996 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 433.717 |
| DIFERENCIA | -276.721 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 109 Capital de Trabajo



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

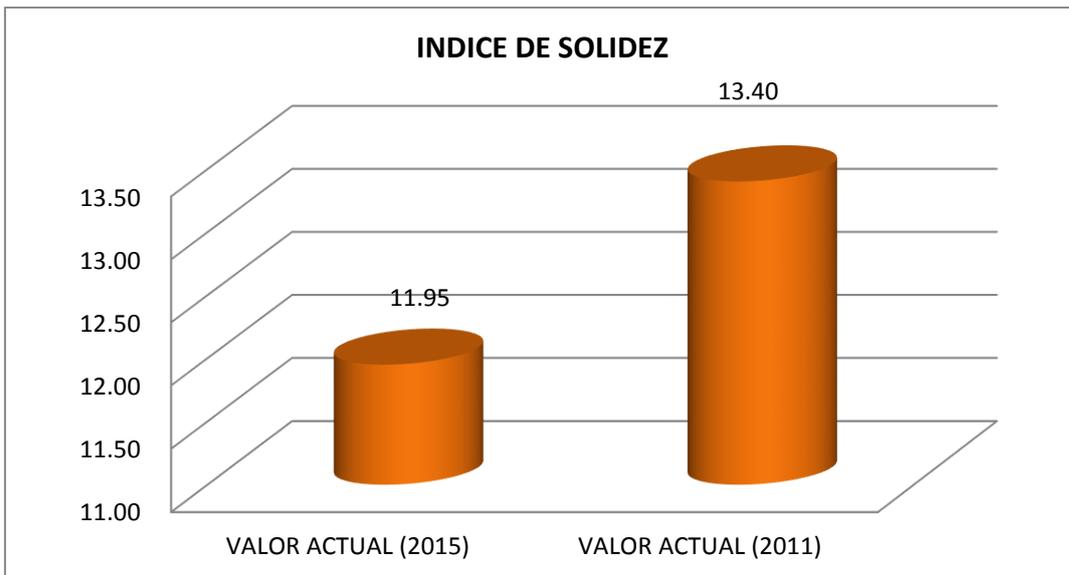
RAZONES DE SOLVENCIA

Tabla 143 Índice de Solidez

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE DE SOLIDEZ |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Permite evaluar la estructura de financiamiento del Activo Total |
| FORMULA | $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$ |
| UNIDAD DE MEDIDA | Veces |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2015) | 11,95 |
| VALOR ACTUAL (2011) | 13,40 |
| DIFERENCIA | -1,45 |
| REFERENCIA | ESTÁNDAR 50 |
| COMENTARIO | Mientras menor sea la participación del Pasivo Total en el financiamiento del Activo Total, menor es el riesgo financiero |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 110 índice de Solidez



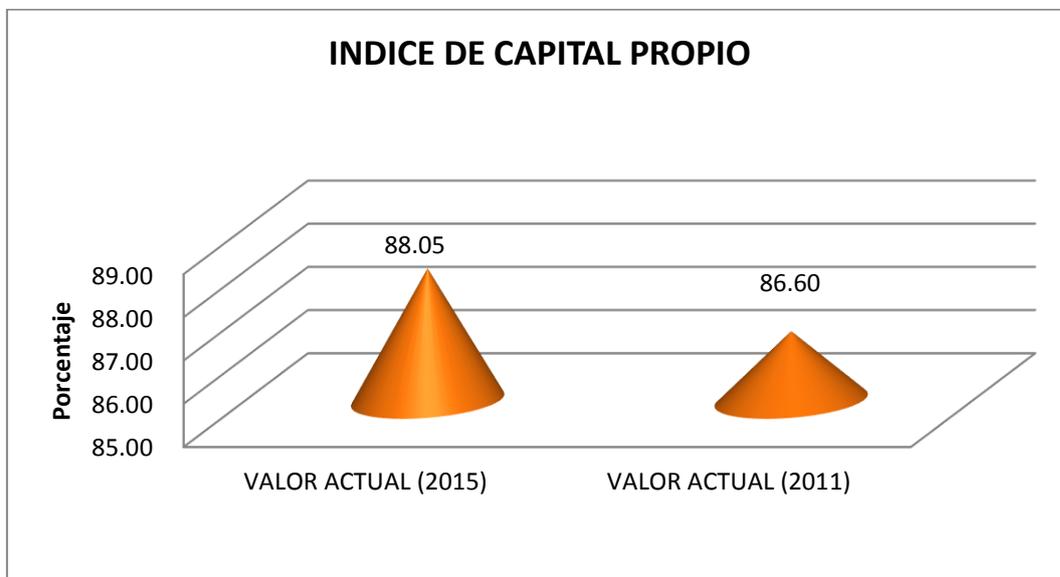
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 144 índice Capital Propio

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE CAPITAL PROPIO |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide el porcentaje de los activos de la empresa que corresponden a sus dueños |
| FORMULA | Patrimonio Total / Activo Total |
| UNIDAD DE MEDIDA | PORCENTAJE |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2015) | 88,05 |
| VALOR ACTUAL (2011) | 86,60 |
| DIFERENCIA | 1,45 |
| REFERENCIA | Estándar 50% |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 111 índice de Capital Propio



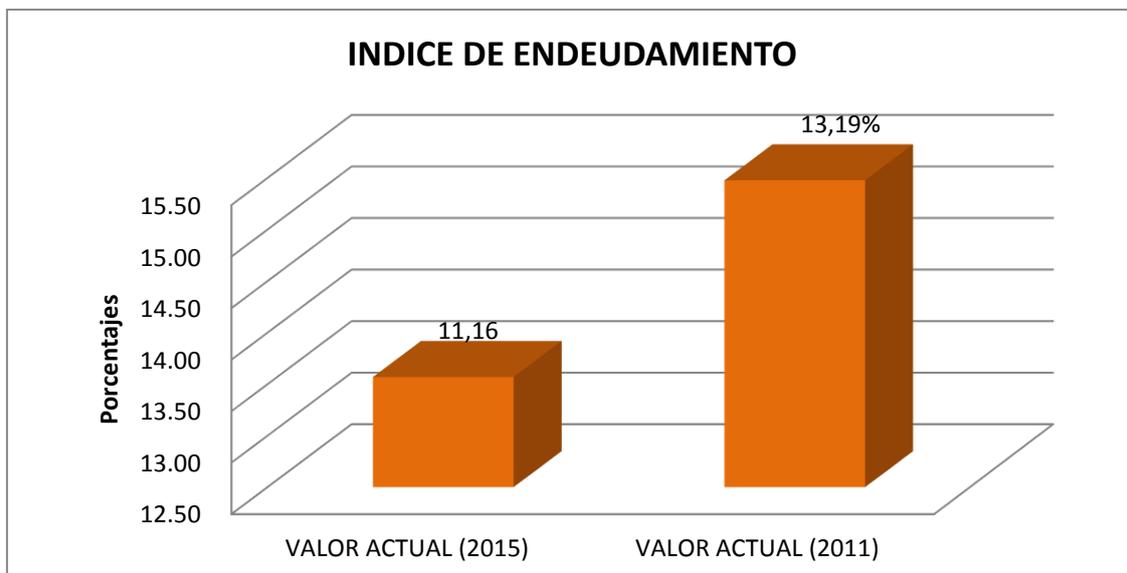
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 145 índice de Endeudamiento

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE DE ENDEUDAMIENTO |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Indica el porcentaje el Patrimonio está comprometido en el Pasivo Total |
| FORMULA | Pasivo Total / Patrimonio |
| UNIDAD DE MEDIDA | PORCENTAJE |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2015) | 13,57 |
| VALOR ACTUAL (2011) | 15,48 |
| DIFERENCIA | -1,91 |
| REFERENCIA | Un Índice alto compromete la situación financiera, lo que podría manejar con incrementos de capital o capitalización de utilidades |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 112 índice de Endeudamiento



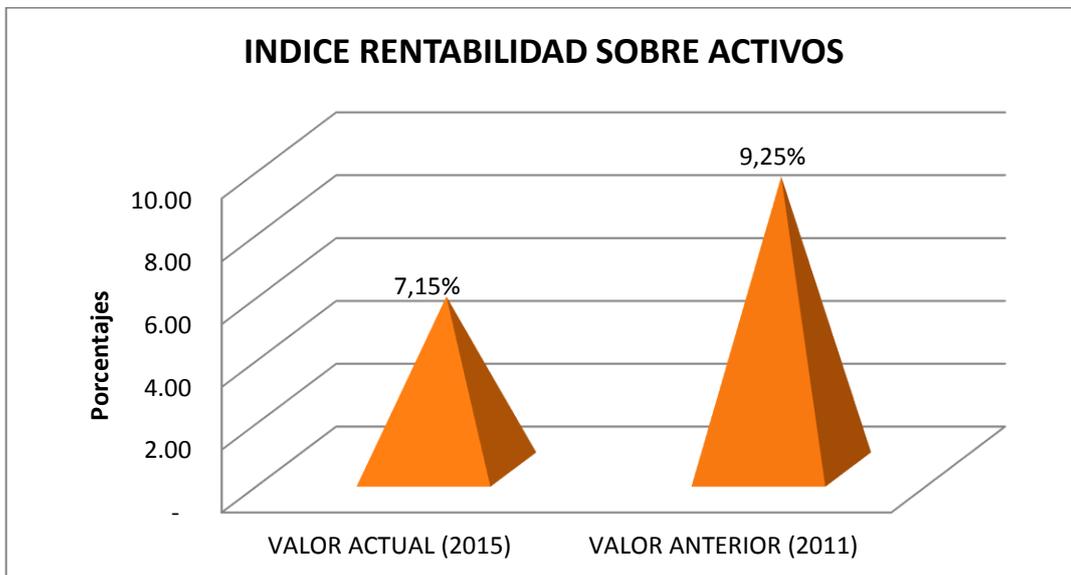
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 146 índice Rentabilidad Sobre Activos Fijos

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS FIJOS |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Establece el grado de rentabilidad que se obtiene entre la Utilidad Neta del Ejercicio y los Activos Fijos |
| FORMULA | Utilidad Neta del Ejercicio / Activos Fijos *100 |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2015) | 5,51 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 9,33 |
| DIFERENCIA | -3,82 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 113 índice Rentabilidad sobre Activos



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

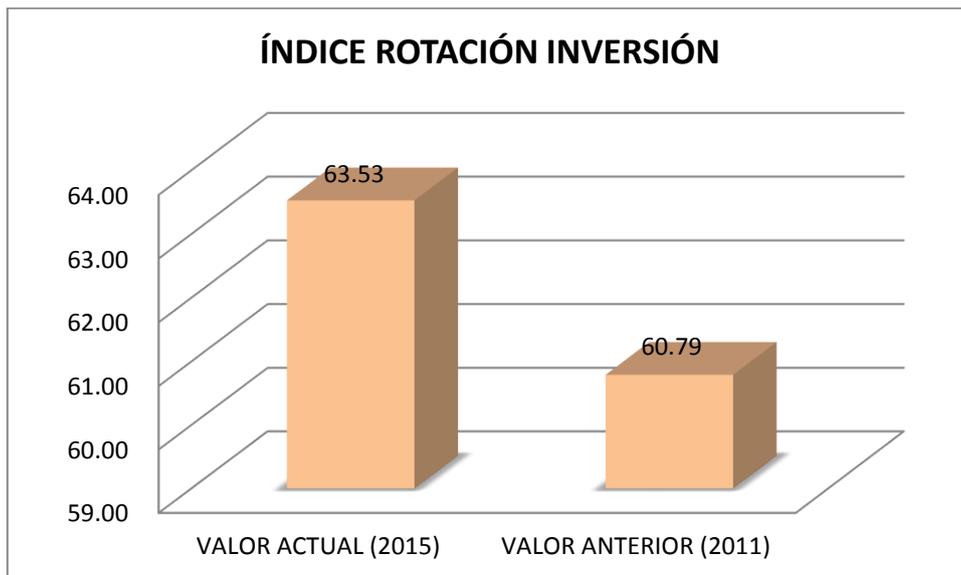
RAZONES DE EFICIENCIA

Tabla 147 Índice Rotación de la Inversión

| NOMBRE DEL INDICADOR | ÍNDICE ROTACIÓN DE LA INVERSIÓN |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Señala el número de veces que la inversión ha girado en las ventas durante el año |
| FORMULA | Ventas Anuales / Activos Totales |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2015) | 63,53 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 60,79 |
| DIFERENCIA | 2,74 |
| REFERENCIA | Se debe determinar el tiempo que dura un ciclo de producción o ventas |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 114 índice Rotación Inversión



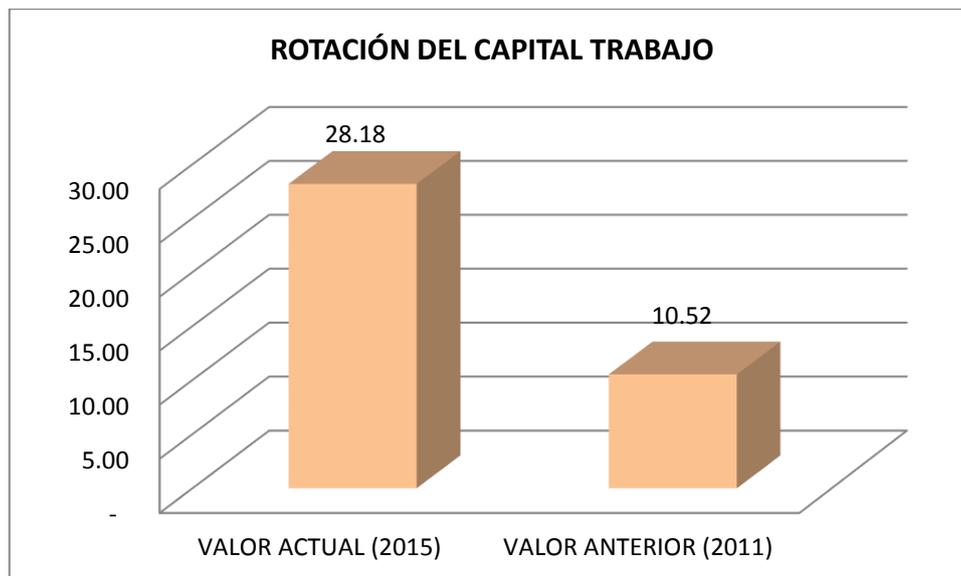
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 148 Rotación del Capital de Trabajo

| NOMBRE DEL INDICADOR | ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Indica el número de veces que el Capital de Trabajo ha girado en las ventas anualmente |
| FORMULA | Ventas Anuales / Capital de Trabajo |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2015) | 28,18 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 10,52 |
| DIFERENCIA | 17,66 |
| REFERENCIA | Se debe determinar el tiempo que dura un ciclo de producción o ventas |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 115 Rotación del Capital de Trabajo



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS

PERÍODO: 2011-2016

Tabla 149 Estados de Pérdidas y Ganancias

| ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| | 2016 | 2011 | DIFERENCIA | % |
| INGRESOS | | | EN USD | |
| VENTAS | 2.723.002,00 | 4.619.079,00 | | |
| TOTAL VENTAS | 2.723.002,00 | 4.619.079,00 | -1.896.077,00 | 69,63 |
| (-) COSTO VENTAS | | | | |
| Costo Ventas | 1.257.606,00 | 790.367,00 | 467.239,00 | 37,15 |
| TOTAL COSTO VENTAS | 1.257.606,00 | 790.367,00 | 467.239,00 | 37,15 |
| UTILIDAD BRUTA | 1.465.396,00 | 3.828.712,00 | -2.363.316,00 | 161,27 |
| (-) GASTOS OPERACIONALES | | | | |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | 1.117.567,00 | 3.079.533,00 | -1.961.966,00 | 175,56 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 347.829,00 | 749.179,00 | -401.350,00 | 115,39 |
| (-)GASTOS FINANCIEROS | | | | |
| | 7.439,00 | - | | |
| TOTAL GASTOS FINANCIEROS | 7.439,00 | - | | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 340.390,00 | 749.179,00 | -408.789,00 | 120,09 |
| 15% PART. TRABAJADORES | 51.058,00 | - | 51.058,00 | |
| UTILIDAD ANTES IMP. RENTA | 289.332,00 | 749.179,00 | -459.847,00 | 158,93 |
| IMPUESTO A LA RENTA | 68.220,00 | 174.075,00 | -105.855,00 | |
| IMPUESTO RENTA RESERVA | | 10.945,00 | -10.945,00 | |
| (-) NUEVAS MEDICIONES PLANES PENSIONES | 2.330,00 | - | 2.330,00 | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 218.782,00 | 586.049,00 | -367.267,00 | 167,87 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 150 Balance General

| BALANCE GENERAL | | | | |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|---------------|
| ACTIVO | 2016 | 2011 | DIFERENCIA | % |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| CAJA-BANCOS | 184.937,00 | 65.664,00 | 119.273,00 | 64,49 |
| INVERSIONES MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO | | 607.423,00 | | |
| CUENTAS POR COBRAR | 420.619,00 | 505.248,00 | -84.629,00 | -20,12 |
| ANTICIPO PROVEEDORES | - | - | - | - |
| OTRAS CTS POR COBRAR | - | - | - | - |
| IMPUESTOS POR RECUPERAR | - | - | - | - |
| INVENTARIOS | 39.853,00 | 33.757,00 | 6.096,00 | 15,30 |
| SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS | 6.523,00 | | | |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO | 61.150,00 | - | 61.150,00 | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 713.082,00 | 1.212.092,00 | -499.010,00 | -69,98 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | - | |
| PROPIEDADES Y EQUIPO | 6.011.240,00 | 6.282.749 | | |
| OTROS ACTIVOS | 0 | 11.038 | | |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 6.011.240,00 | 6.293.787,00 | -282.547,00 | |
| OTROS ACTIVOS | | | - | |
| | - | - | - | |
| GASTOS DE CONSTITUCIÓN | | | - | |
| TOTAL ACTIVOS | 6.724.322,00 | 7.505.879,00 | -781.557,00 | -11,62 |
| PASIVO CORTO PLAZO (CORRIENTE) | | | - | |
| CUENTAS POR PAGAR | 323.614,00 | | | - |
| PRESTAMOS INSTITUCIONES FINANCIERAS Y OTROS | | 27.065 | | |
| A CREDITORES VARIOS | | 120.875 | | |
| PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONALES | | 93.924 | | |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | 132.053 | | |
| OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS | 57.873,00 | | | |
| BENEFICIOS EMPLEADOS | 113.659,00 | | | |
| PASIVOS E IMPUESTOS CORRIENTES | 110.176,00 | 216.152 | | -96,19 |
| PROVEEDORES | | 55.531 | | |
| COSTOS Y GASTOS POR PAGAR | | 122.539 | | |
| OTROS PASIVOS | 36.114,00 | 10.236 | | 71,66 |
| BENEFICIOS SOCIALES | | | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 641.436,00 | 778.375,00 | -136.939,00 | -21,35 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | - | |
| | 167.549,00 | 227.622,00 | - | - |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 167.549,00 | 227.622,00 | -60.073,00 | - |
| TOTAL PASIVOS | 808.985,00 | 1.005.997,00 | -197.012,00 | -24,35 |
| PATRIMONIO | | 6.499.882 | -6.499.882,00 | |
| | | | - | |
| TOTAL PATRIMONIO | 5.915.337,00 | 6.499.882,00 | -584.545,00 | -9,88 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 6.724.322,00 | 7.505.879,00 | -781.557,00 | -11,62 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

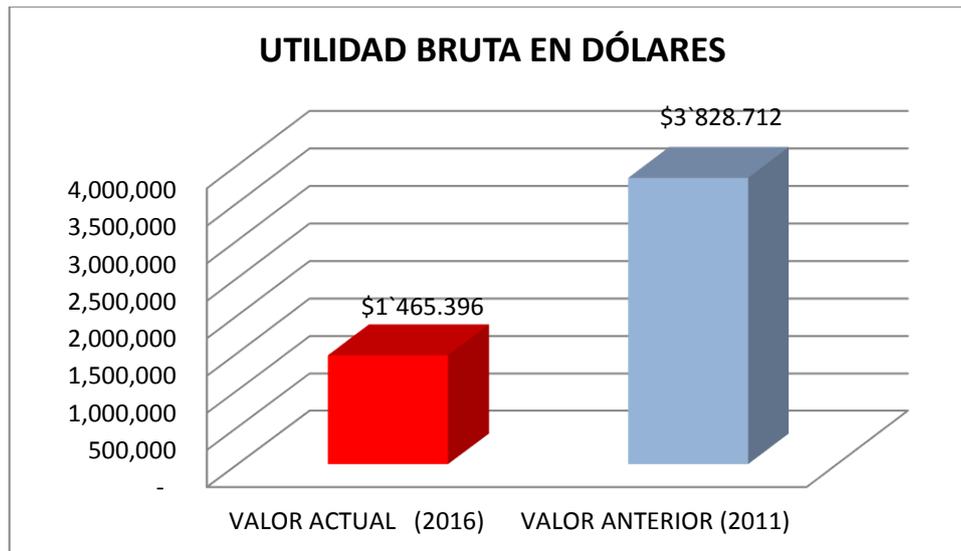
RAZONES DE RENTABILIDAD

Tabla 151 Utilidad Bruta

| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD BRUTA |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia descontada los gastos de ventas (empresas comerciales) o costos de producción (empresas industriales) |
| FORMULA | Ventas Netas- Gastos Ventas o (Costos de Producción) |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2016) | 1.465.396 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 3.828.712 |
| DIFERENCIA | -2.363.316 |
| PORCENTAJE | -61,73 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 116 Utilidad Bruta en Dólares



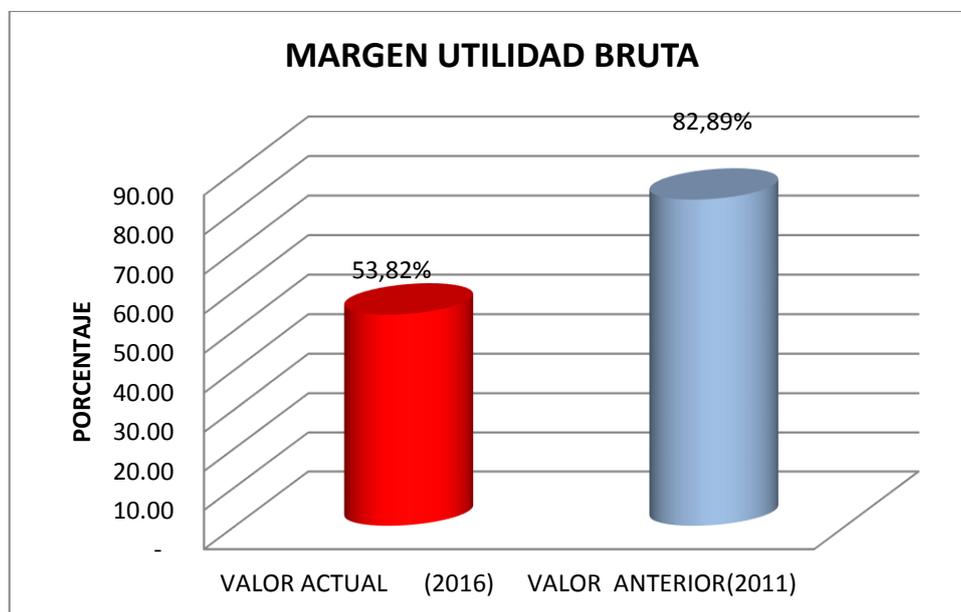
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 152 Margen Utilidad Bruta

| NOMBRE DEL INDICADOR | MARGEN UTILIDAD BRUTA |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir el porcentaje ganancia Bruta en porcentaje |
| FORMULA | Utilidad Bruta / Ventas Netas |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2016) | 53,82 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 82,89 |
| DIFERENCIA PORCENTUAL | -29,07 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 117 Margen Utilidad Bruta



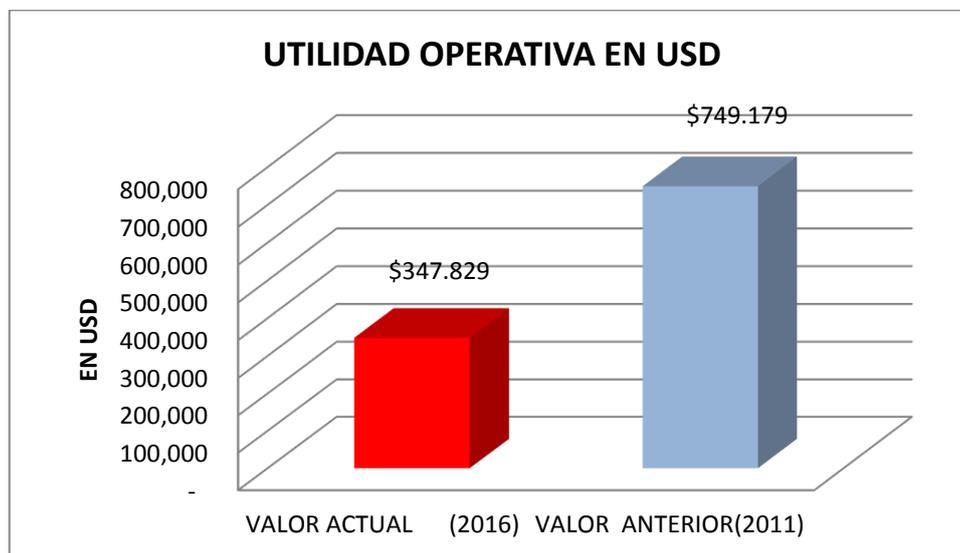
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 153 Utilidad Operativa

| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD OPERATIVA |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia descontada los gastos administrativos y de ventas |
| FORMULA | Utilidad Bruta- Gastos Operativos |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2016) | 347.829 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 749.179 |
| DIFERENCIA | -401.350 |
| PORCENTAJE | -53,57 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 118 Utilidad Operativa en Dólares



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 154 Margen Utilidad Operativa

| NOMBRE DEL INDICADOR | MARGEN UTILIDAD OPERATIVA |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir el porcentaje ganancia Operativa la empresa en porcentajes |
| FORMULA | Utilidad Operativa / Ventas Netas |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2016) | 12,77 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 16,22 |
| DIFERENCIA PORCENTUAL | -3,45 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 119 Margen Utilidad Operativa



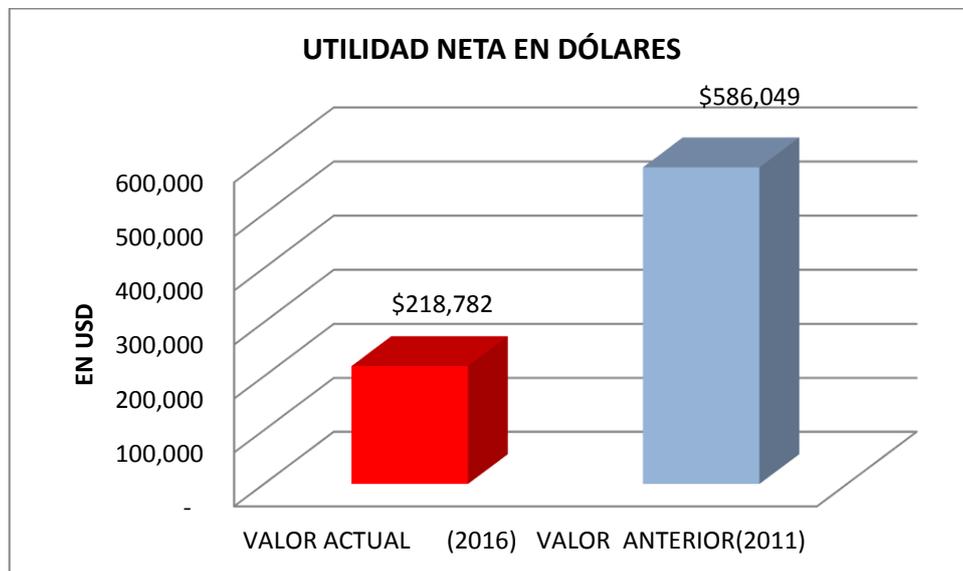
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 155 Utilidad Neta

| NOMBRE DEL INDICADOR | UTILIDAD NETA |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir la ganancia total de la empresa en dólares |
| FORMULA | Ventas Netas - costos y gastos |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2016) | 218.782 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 586.049 |
| DIFERENCIA | -367.267 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 120 Utilidad Neta en Dólares



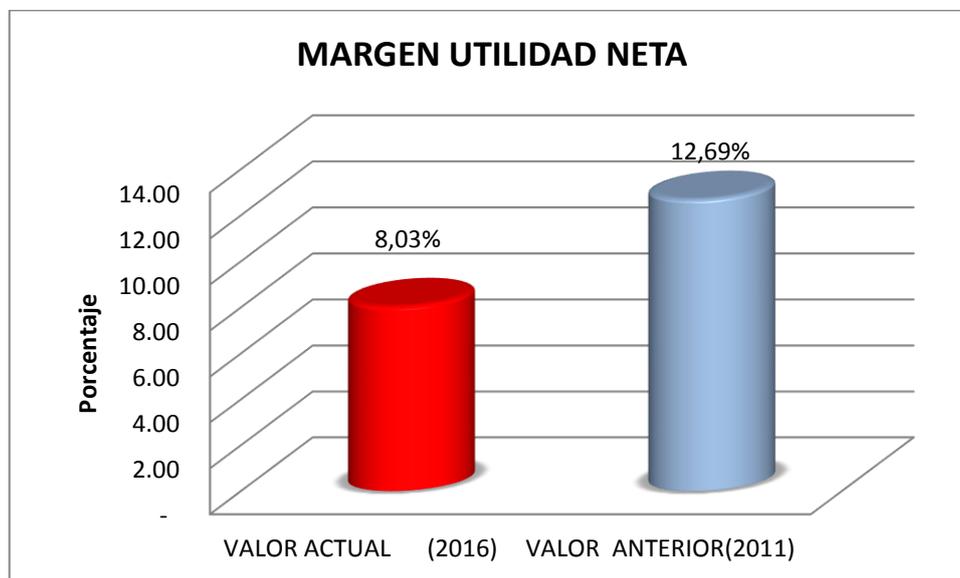
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 156 Margen Utilidad Neta

| NOMBRE DEL INDICADOR | MARGEN UTILIDAD NETA |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Medir el porcentaje ganancia total de la empresa en dólares |
| FORMULA | Utilidad Neta / Ventas Netas |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FRECUENCIA | Semanal- Mensual- Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Libro de Ventas y Egresos Diarios; Balance de Resultados |
| VALOR ACTUAL (2016) | 8,03 |
| VALOR ANTERIOR(2011) | 12,69 |
| DIFERENCIA | -36,67 |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 121 Margen Utilidad Neta



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

RAZONES DE LIQUIDEZ

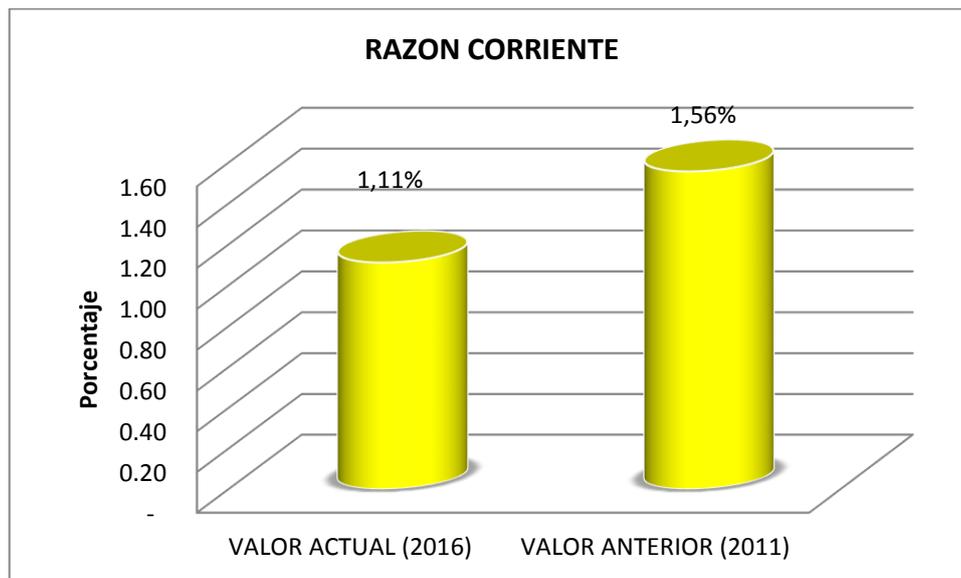
Razón Corriente

Tabla 157 Razón Corriente

| NOMBRE DEL INDICADOR | RAZON CORRIENTE |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide la capacidad que tiene la empresa sus obligaciones a corto plazo |
| FORMULA | Activo Corriente / Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2016) | 1,11 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 1,56 |
| DIFERENCIA | -0,45 |
| REFERENCIA | Superior a 1,00 |
| ANALISIS | La capacidad que tiene el hotel para pagar sus obligaciones a corto plazo en general son buenas porque son superiores a uno. Sin embargo para el período de análisis esta ha disminuido de 1.56 a 1.11 es decir 0.45 puntos porcentuales. |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 122 Razón Corriente



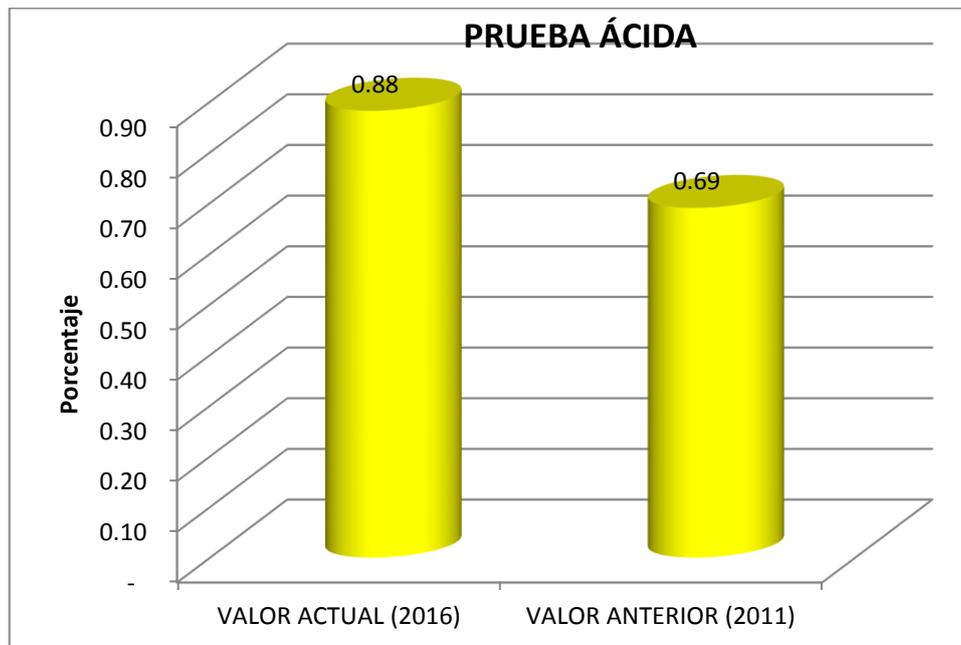
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 158 Prueba Ácida

| NOMBRE DEL INDICADOR | PRUEBA ÁCIDA |
|-----------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide la capacidad que tiene la empresa para realizar pagos inmediatos |
| FORMULA | Caja Bancos+ Inversiones Temporales+ Cuentas por Cobrar- Inventarios/ Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2016) | 0,88 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 0,69 |
| DIFERENCIA | 0,19 |
| REFERENCIA | Entre 0,5 a 1,00 |
| ANALISIS | Realizada la prueba ácida en términos generales es bueno y para el período de análisis ha mejorado pasando de 0.69 a 0.89, con un incremento de 0.19 puntos porcentuales. |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 123 Prueba Ácida



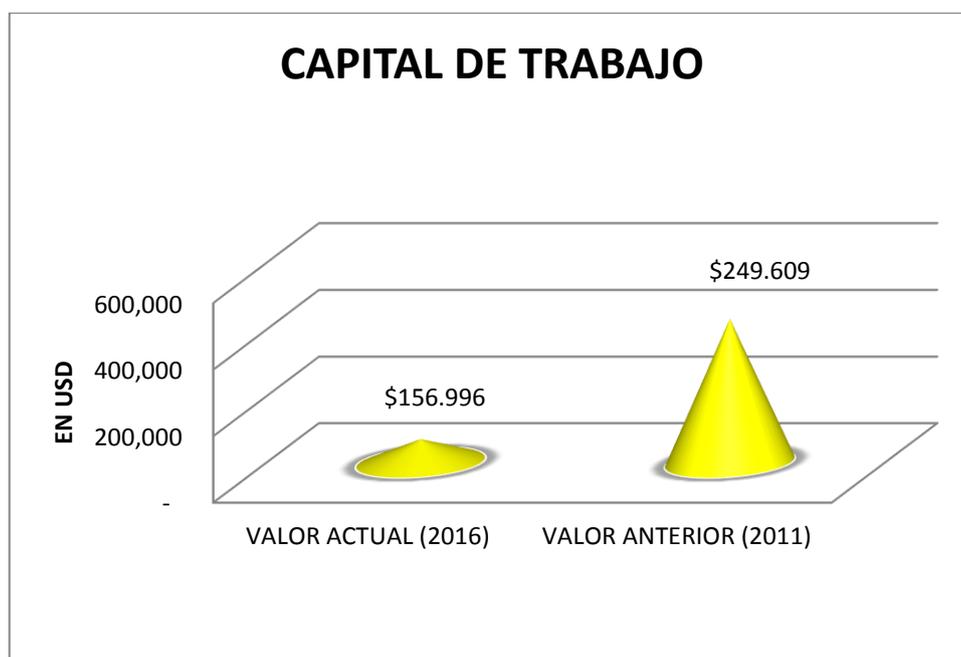
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 159 Capital de Trabajo

| NOMBRE DEL INDICADOR | CAPITAL DE TRABAJO |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Determina el requerimiento de capital operativo, que requiere la empresa, para realizar sus pagos a corto plazo |
| FORMULA | Activo Corriente - Pasivo Corriente |
| UNIDAD DE MEDIDA | Dólares |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2016) | 71.646 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 433.717 |
| DIFERENCIA | -362.071 |
| ANÁLISIS | El Capital de trabajo ha disminuido de forma muy significativa para el período de análisis de pasar de \$433.717 USD en 2011 a \$71.646 USD en 2016, existiendo una disminución de \$362.071 USD |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 124 Capital de Trabajo



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

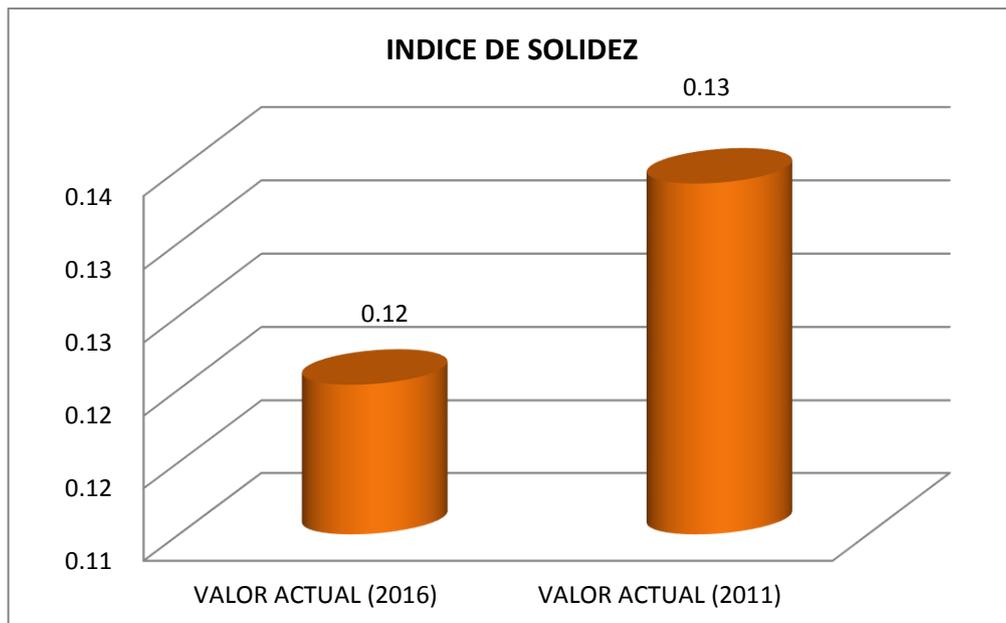
RAZONES DE SOLVENCIA

Tabla 160 índice de Solidez

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE DE SOLIDEZ |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Permite evaluar la estructura de financiamiento del Activo Total |
| FORMULA | Pasivo Total / Activo Total |
| UNIDAD DE MEDIDA | Veces |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2016) | 0,12 |
| VALOR ACTUAL (2011) | 0,13 |
| DIFERENCIA | -0,01 |
| REFERENCIA | ESTÁNDAR 0,5 |
| COMENTARIO | Mientras menor sea la participación del Pasivo Total en el financiamiento del Activo Total, menor es el riesgo financiero |
| ANÁLISIS | El índice para los dos períodos es muy bajo, pero incluso el de 2016 es un punto porcentual inferior para el hotel |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 125 Índice de Solidez



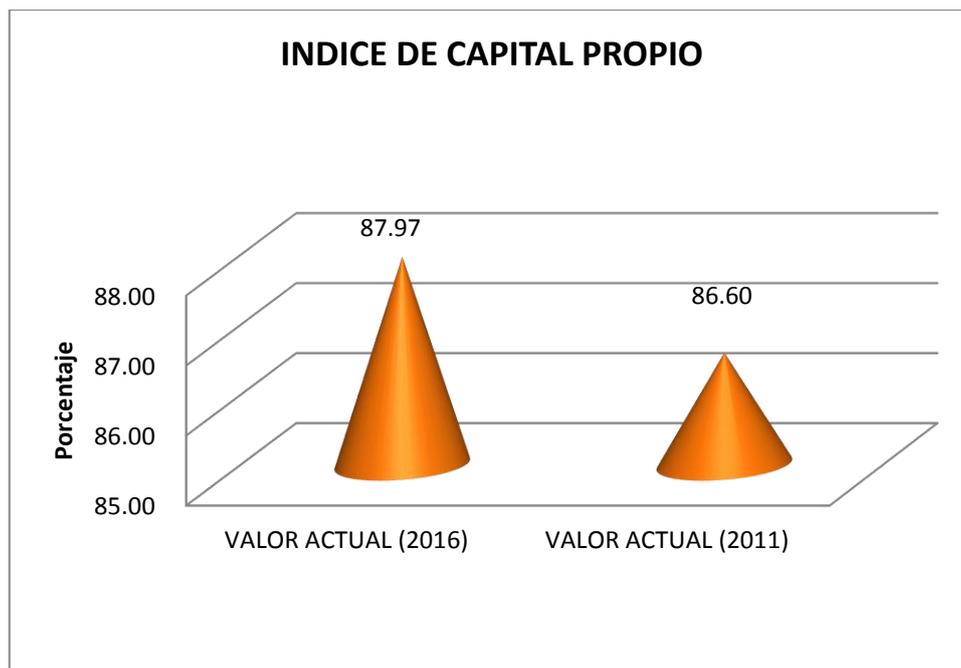
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 161 Índice Capital Propio

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE CAPITAL PROPIO |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Mide el porcentaje de los activos de la empresa que corresponden a sus dueños |
| FORMULA | Patrimonio Total / Activo Total |
| UNIDAD DE MEDIDA | PORCENTAJE |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2016) | 87,97 |
| VALOR ACTUAL (2011) | 86,60 |
| DIFERENCIA | 1,37 |
| REFERENCIA | Estándar 50% |
| ANÁLISIS | Como se aprecia el porcentaje de capital propio para el período de análisis es muy alto e incluso se ha incrementado 1.37 puntos porcentuales entre el 2011 y 2016. |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 126 Índice de Capital Propio



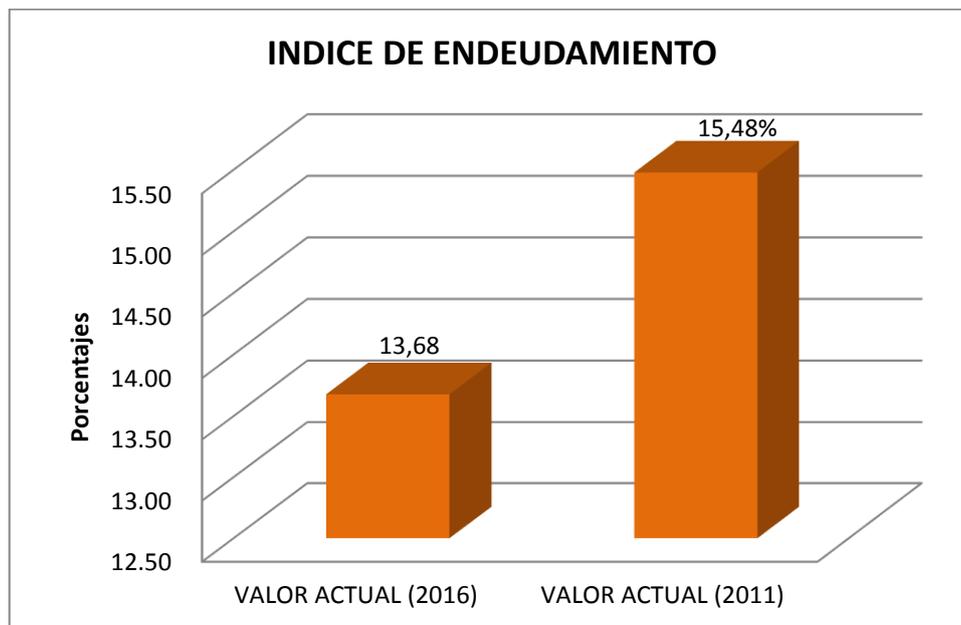
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 162 Índice de Endeudamiento

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE DE ENDEUDAMIENTO |
|------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Indica el porcentaje el Patrimonio está comprometido en el Pasivo Total |
| FORMULA | Pasivo Total / Patrimonio |
| UNIDAD DE MEDIDA | PORCENTAJE |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General |
| VALOR ACTUAL (2016) | 13,68 |
| VALOR ACTUAL (2011) | 15,48 |
| DIFERENCIA | -1,80 |
| REFERENCIA | Un Índice alto compromete la situación financiera, lo que podría manejar con incrementos de capital o capitalización de utilidades |
| ANÁLISIS | El índice de endeudamiento es bajo e incluso ha disminuido aún más para el período de análisis en 1.8 puntos porcentuales. |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 127 Índice de Endeudamiento



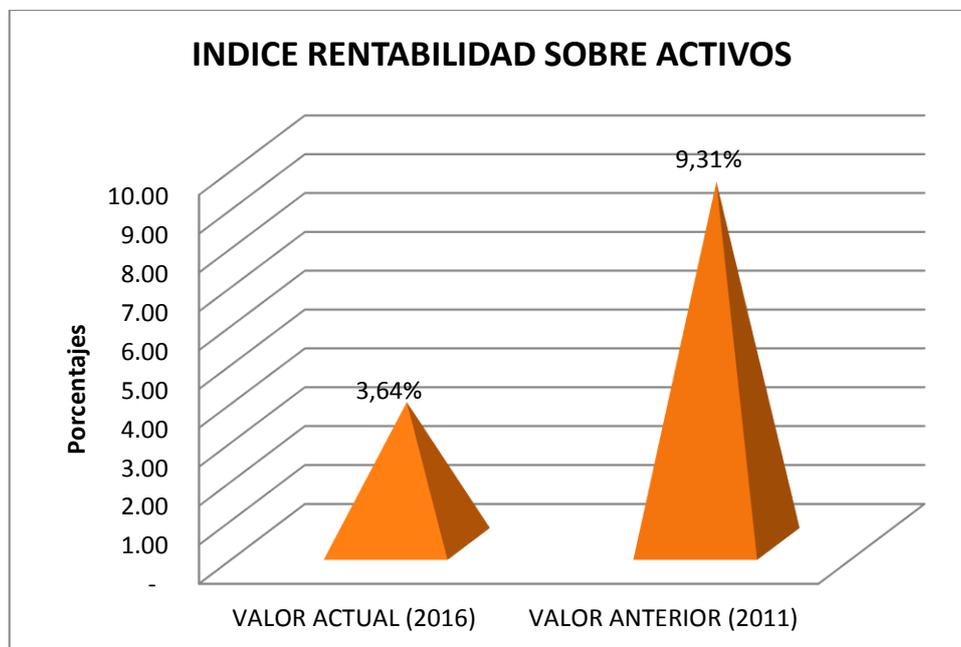
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 163 Índice Rentabilidad sobre Activos Fijos

| | |
|------------------------|--|
| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS FIJOS |
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Establece el grado de rentabilidad que se obtiene entre la Utilidad Neta del Ejercicio y los Activos Fijos |
| FORMULA | Utilidad Neta del Ejercicio / Activos Fijos *100 |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Mensual-Semestral Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2016) | 3,64 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 9,31 |
| DIFERENCIA | -5,67 |
| ANÁLISIS | El índice de rentabilidad es bajo e incluso ha bajado más para el período de análisis, disminuyéndose en 5.67 puntos porcentuales. |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 128 Índice Rentabilidad Sobre Activos



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

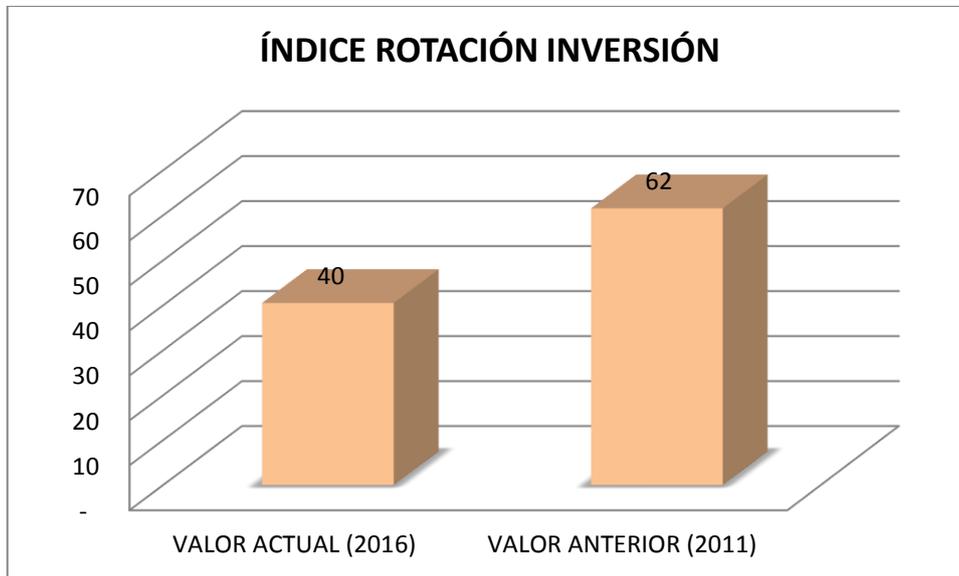
RAZONES DE EFICIENCIA

Tabla 164 Índice Rotación de la Inversión

| NOMBRE DEL INDICADOR | INDICE ROTACIÓN DE LA INVERSIÓN |
|------------------------|---|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Señala el número de veces que la inversión ha girado en las ventas durante el año |
| FORMULA | Ventas Anuales / Activos Totales |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2016) | 40 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 62 |
| DIFERENCIA | -21 |
| ANÁLISIS | El número de veces que la inversión ha girado en relación a las ventas es alto. Sin embargo para el período de análisis ha disminuido significativamente en 21 puntos porcentuales. |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 129 Índice Rotación Inversión



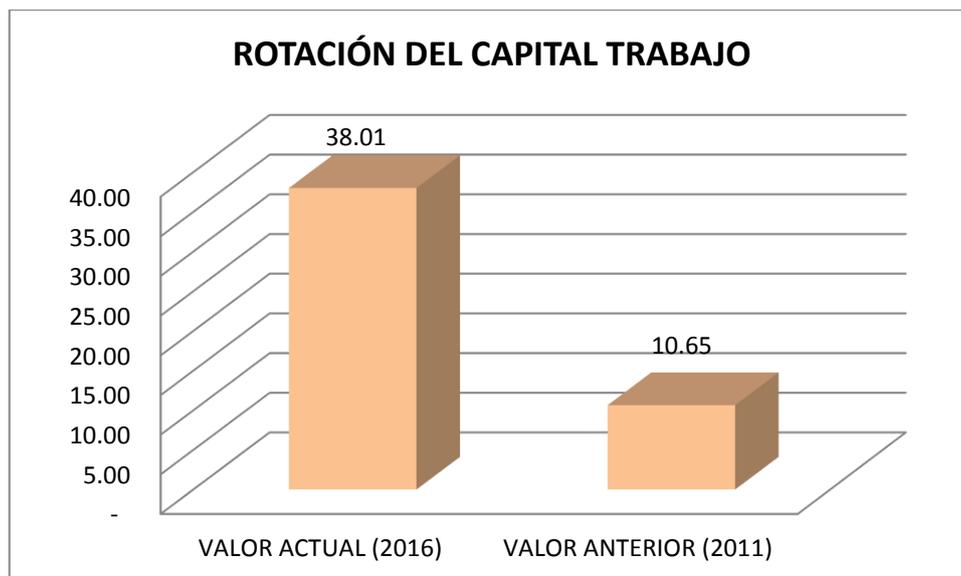
Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Tabla 165 Rotación del Capital de Trabajo

| NOMBRE DEL INDICADOR | ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVO DEL INDICADOR | Indica el número de veces que el Capital de Trabajo ha girado en las ventas anualmente |
| FORMULA | Ventas Anuales / Capital de Trabajo |
| UNIDAD DE MEDIDA | veces |
| FRECUENCIA | Anual |
| FUENTE DATOS | Balance General, Balance Resultados |
| VALOR ACTUAL (2016) | 38,01 |
| VALOR ANTERIOR (2011) | 10,65 |
| DIFERENCIA | 27 |
| ANÁLISIS | La rotación del Capital de Trabajo para el período es alto. Sin embargo este se ha incrementado entre los años 2011 al 2016, es decir se ha manejado más eficientemente. |

Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

Ilustración 130 Rotación del Capital de Trabajo



Fuente: Balances Hotel Howard Johnson Guayaquil: 2011-2016

