

PROYECTO DE TITULACIÓN

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL SECTOR HOTELERO DE
LUJO EN ECUADOR**

Previo la obtención del Título de:

MAGISTER EN FINANZAS

Presentado por:

ORTEGA CÁRDENAS ALEJANDRO JESÚS

Guayaquil – Ecuador

2025

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica Nacional, quien me ha permitido cumplir una meta académica más en mi trayectoria profesional.

A mi tutora de tesis, la magíster Patricia Esparza, quien me supo guiar con sabiduría y paciencia durante todo el proceso académico. Sus conocimientos impartidos conmigo y orientación fueron fundamentales para desarrollar este trabajo, enriqueciendo mi formación profesional.

ORTEGA CÁRDENAS ALEJANDRO JESÚS

DEDICATORIA

Este peldaño más en mi vida se lo dedico a Dios, ya que, sin su presencia en vida y bendición en cada paso, no habría sido posible llegar hasta aquí.

A mis padres Mónica Cárdenas y Benito Ortega, quienes me enseñaron que rendirme nunca es una opción, con su amor, dedicación, ejemplo y apoyo incondicional. Este logro es tan mío como de ustedes, quienes han soñado y luchado conmigo.

Y en especial dedico este logro a mis amadas hijas Alejandra y Dana Valentina, quienes son el motor de mi existencia ya que por ellas tengo la fuerza y decisión de seguir adelante.

A mis hermanos Mariú y Jonathan, a mis sobrinos Mateo y Francisco, ya que ellos siempre me han apoyado de todas las maneras posibles, con sus sabios consejos, paciencia y amor.

A mi querida Vanessa, compañera incondicional de mis sueños y proyectos, quien me ayuda en cada paso que doy, con su amor e infinita paciencia. Estoy agradecido con Dios por haberla puesto en mi camino, sin ella este logro no tendría el mismo significado.

ORTEGA CÁRDENAS ALEJANDRO JESÚS

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Mgtr. Patricia Esparza Soto

Tutor del Proyecto

Mgtr. Christian Vera Alcívar

Evaluador 1

Ph.D. Katia Rodríguez Morales

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Alejandro Jesús Ortega Cárdenas acuerdo y reconozco que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL. La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso. En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al autor que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 12 de agosto del 2025.

Ortega Cárdenas Alejandro Jesús

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN.....	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ABREVIATURAS.....	xiv
CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo General	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	2
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	4
2.1 El negocio hotelero	4
2.2 Estructura de costos	4
2.3 La Planeación financiera.....	5
2.4 Plan	5
2.5 Planificación	5
2.6 Estrategia	5
2.7 Plan estratégico	6
2.8 Planeación estratégica.....	7
2.9 Presupuesto estratégico.....	7
2.10 Planificación financiera.....	7
2.10.1 Planificación de las inversiones	9
2.10.2 Planificación del financiamiento.....	10

2.10.3 Política de reparto de dividendos	11
2.11 Gestión financiera de corto plazo y sus principales componentes.....	12
2.11.1 Ciclo del capital de trabajo.....	12
2.11.2 Ciclo operativo (CO).....	13
2.11.3 Ciclo de conversión de efectivo	13
2.12 Gestión financiera de largo plazo y sus principales componentes.....	14
2.12.1 Gestión de inversiones de capitales intangibles	14
2.12.2 Gestión del financiamiento de las inversiones	14
2.12.3 Modelos de gestión financiera	14
2.12.4 Modelo de capital de trabajo	15
2.12.5 Modelo de gestión de las cuentas por cobrar (Oriol Amat)	15
2.12.6 Modelo de Baumol	16
2.12.7 Modelo de Miller Orr	17
2.12.8 Modelo de Dupont	19
2.13 Revenue management	20
2.13.1 Revenue management sector hotelero.....	20
2.14 FODA.....	21
2.15 Indicadores financieros	21
2.16 Análisis Dupont	25
2.17 Análisis Benchmarking industria hotelera de lujo en Quito	26
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA HOTELS ECUADOR	28
3.1 Metodología	28
3.2 Descripción de los factores clave para la empresa.....	30
3.3 Descripción de áreas críticas de la empresa.....	32
3.3.1 Análisis Externo HOTELS Ecuador	32
3.3.2 Análisis Interno HOTELS Ecuador	32
3.3.3 Análisis FODA matemático	34
3.4 Análisis situación financiera HOTELES Ecuador S.A.	35
3.4.1 Análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera.....	35
3.4.2 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados	40
3.4.3 Análisis de costos y gastos operativos	43
3.4.4 Indicadores Financieros Corto Plazo	45

3.4.4.1 Indicadores de liquidez	45
3.4.4.2 Ciclo de conversión del efectivo	46
3.4.4.3 Cuentas por cobrar	47
3.4.4.4.- Cuentas por pagar	47
3.4.4.5 Indicadores de solvencia y endeudamiento.....	48
3.4.5.6 Tasa de crecimiento de la empresa	49
3.4.4.7 Indicadores de rentabilidad	49
3.4.4.8 Estacionalidad mensual de la venta	51
3.4.4.9 Flujo de caja de activos.....	52
3.4.4.10 Cobertura de deuda	53
3.5 Análisis Benchmarking industria hotelera de lujo	53
3.5.1 Análisis de indicadores de la competencia directa de HOTELES ecuador	56
3.5.2 Acciones del Benchmarking	57
3.5.3 Políticas de fijación de precios.....	58
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA.....	61
4.1 Áreas clave y estrategias de gestión financiera HOTELS Ecuador	61
4.2 Modelo de Gestión Financiera HOTELS Ecuador	62
4.3 Mecanismo de control y seguimiento de la gestión financiera	66
4.4 Cuadro de Seguimiento y Control de la Gestión Financiera.....	67
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1 Conclusiones	70
5.2 Recomendaciones	71
REFERENCIAS.....	72
ANEXOS	74

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto es diseñar y proponer un modelo de gestión financiera que optimice las áreas clave del negocio, orientado al manejo eficiente de recursos, promoviendo la creación de valor y sostenibilidad financiera de la empresa HOTELS Ecuador, la misma que es una cadena hotelera boutique de lujo ecuatoriana que combina un estilo coloquial con arte y cultura, con un servicio de calidad en el sector de la hospitalidad de lujo en Ecuador. El estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo de tipo descriptivo, documental y bibliográfico. Direccionado en identificar las áreas clave operativas y financieras de la cadena hotelera que requieren un mayor análisis y mejoramiento, mediante el estudio de la situación actual de la empresa, por medio, de análisis de los estados financieros e indicadores financieros y hoteleros, estudio de benchmarking de la competencia directa, determinado indicadores comparables con la empresa hotelera. Con estos parámetros, se propone a la cadena hotelera un *Cuadro de Seguimiento y Control de la Gestión Financiera* que integra la planificación financiera, estrategia financiera, procesos de la gestión financiera y variables decisionales a corto y largo plazo, con el fin de contar con estrategias e información oportunas para la toma de decisiones, que aseguren la sostenibilidad financiera a largo plazo de la empresa.

ABSTRACT

The objective of this study is to design and propose a financial management model that optimizes key business areas, oriented towards the efficient management of resources, promoting value creation and financial sustainability for HOTELS Ecuador, an Ecuadorian luxury boutique hotel chain that combines a colloquial style with art and culture, with quality service in the luxury hospitality sector in Ecuador. The study was developed using a qualitative and quantitative methodological approach of descriptive, documentary, and bibliographic nature. It aimed to identify the key operational and financial areas of the hotel chain that require further analysis and improvement, by studying the current situation of the company, through analysis of financial statements and financial and hotel indicators, a benchmarking study of direct competitors, and certain indicators comparable with the hotel company. With these parameters, the hotel chain is proposed a Financial Management Monitoring and Control Framework that integrates financial planning, financial strategy, financial management processes, and short- and long-term decision-making variables. This framework aims to provide timely strategies and information for decision-making that ensure the company's long-term financial sustainability.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico 2.10- Planificación Financiera Estratégica	8
Gráfico 2.10.1-Etapas de un proyecto de inversión	10
Gráfico 2.11.3- Ciclo de conversión de efectivo.....	14
Gráfico 2.12.4- Conversión de flujo de efectivo.....	15
Gráfico 2.13-Módulos Revenue Management.....	20
Gráfico 2.15.a- Indicadores de liquidez.....	22
Gráfico 2.16-Sistema Dupont	25
Gráfico 3.1 - Implementación Metodológica.....	29
Gráfico 3.2-Factores clave	31
Gráfico 3.4.1- Análisis vertical Estado de Situación Financiera.....	37
Gráfico 3.4.2- Análisis vertical Estado de Resultados	41
Gráfico 3.4.3-Costo de Variables	44
Gráfico 3.4.3-Costo Fijo Operacionales.....	45
Gráfico 3.4.3-Margen Operativo	45
Gráfico 3.4.5.6-Tasa de crecimiento de la empresa.....	49
Gráfico 3.4.4.8-Estacionalidad promedio mensual de la venta	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.4.1- Análisis vertical Estado de Situación Financiera HOTELS Ecuador	36
Tabla 3.4.1.b- Análisis horizontal Estado de Situación Financiera HOTELS Ecuador.....	38
Tabla 3.4.2-Análisis Vertical del Estado de Resultados HOTELS Ecuador S.A.....	40
Tabla 3.4.2.1.e- Análisis horizontal Estado de Resultados HOTELS Ecuador.....	42
Tabla 3.4.4.1-Capital de trabajo de HOTELES Ecuador.....	46
Tabla 3.4.4.1- Indicadores de liquidez HOTELES Ecuador	46
Tabla 3.4.4.2-Indicador ADR y REVPR THOTELES Ecuador	46
Tabla 3.4.4.3-Cuentas por cobrar	47
Tabla 3.4.4.4-Cuentas por pagar	47
Tabla 3.4.4.5-Indicadores de Solvencia y Endeudamiento	48
Tabla 3.4.4.7-Indicadores de rentabilidad	49
Tabla 3.4.4.9-Flujo de caja de activos	52
Tabla 3.4.4.9-Participación del FCFF sobre las ventas.....	52
Tabla 3.4.4.10-Cobertura de deuda	53
Tabla 3.5- Indicadores HOTELES Ecuador 2024 frente a la competencia.	55
Tabla 3.5.1- Análisis Indicadores de la Competencia Directa	56

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.15.a- Fórmulas de indicadores de liquidez.....	22
Cuadro 2.15.b- Fórmulas de indicadores de gestión	23
Cuadro 2.15.c- Fórmulas ciclo de conversión de efectivo.....	23
Cuadro 2.15.d- Fórmulas indicadores de solvencia y endeudamiento.....	24
Cuadro 2.15.e- Fórmulas indicadores de solvencia y endeudamiento.....	24
Cuadro 3.3.3-Análisis FODA Matemático.....	34
Cuadro 3.4.2-Resumen Análisis Horizontal Estado de Resultados Anual	42
Cuadro 3.4.3-Margen operacional HOTELES Ecuador.....	44
Cuadro 3.4.4.8-Estacionalidad mensual de la venta	51
Cuadro 3.5-Análisis Benchmarking industria hotelera de lujo	54
Cuadro 3.5.3- Venta Directa Página Web.....	58
Cuadro 3.5.3.a- Fijación de Precios BOOKING	59
Cuadro 3.5.3.b-Fijación de Precios EXPEDIA.....	60
Cuadro 4.1- Áreas clave y estrategias de gestión financiera HOTELS Ecuador	61
Cuadro 4.2- Cuadro de Seguimiento y Control Planificación Estratégica	62
Cuadro 4.2.b- Cuadro de Seguimiento y Control Planificación Estratégica	63
Cuadro 4.2.c- Cuadro de Seguimiento y Control Proceso de Gestión Financiera.....	63
Cuadro 4.2.d- Cuadro de Seguimiento y Control variables de Corto Plazo	64
Cuadro 4.2.e- Cuadro de Seguimiento y Control Variables de Largo Plazo	65
Cuadro 4.4.a- Cuadro de Seguimiento y Control de la Sección Financiera.....	67
Cuadro 4.4.b- Cuadro de Seguimiento y Control de la Sección Financiera – Variables Decisionales	68

ABREVIATURAS

Amenitis: Artículos y servicios adicionales que se ofrecen a los huéspedes para mejorar su estancia.

ADR: Tarifa promedio por habitación

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Check in : Registro de para el ingreso de huéspedes

COVID-19: Coronavirus 2019

CP: Copa

Feedback: opiniones que los huéspedes proporcionan sobre su experiencia.

Housekeeping: ama de llaves

Inhouse: Servicios o funciones que se realizan dentro del mismo establecimiento, en lugar de ser subcontratados a empresas externas

KG: Kilogramo

PIB: Producto Interno Bruto

TIR: Tasa Interna de Retorno

Upgrade: Mejora de categoría de habitación

A&B: Alimentos y Bebidas

CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo detalla el planteamiento del problema que afronta el sector hotelero de lujo, las pérdidas durante y post pandemia, que afectan el desempeño económico y sostenibilidad financiera.

1.1 Antecedentes

El turismo es una actividad económica que cumple un papel importante en la economía ecuatoriana, ya que contribuye al crecimiento económico y a la generación de empleo en las distintas actividades que involucra. Según Nora (2017, p.2) “el turismo ha mantenido una continua evolución que lo convierte en uno de los sectores económicos de mayor crecimiento a nivel mundial”. Ecuador no es la excepción, Instituto Técnico Bolivariano (2024) menciona que “el turismo en Ecuador es una de las industrias más importantes y de mayor crecimiento. A lo largo de los años, ha experimentado una notable evolución en la industria turística.” Las principales razones se deben a la diversidad geográfica, cultural, de flora y fauna que posee el país

De acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador, entre los años 2018 y hasta el año 2022, los servicios prestados por viajes tuvieron una participación promedio sobre el PIB total del 1,48%, sin embargo, desde los años 2018 al 2020, se produce una caída del 1,39% de la participación del turismo en el PIB, esto debido a que la crisis post pandemia, en conclusión, el sector turístico no puede recuperar el porcentaje de participación que tuvo históricamente.

Sin duda, la expansión del COVID-19 en el año 2020, produjo un impacto negativo en el sector turístico ya que, la pandemia paralizó las actividades del sector a un nivel mínimo y crítico. Según Bella (2022, p.26) “La pandemia COVID-19 se ha mostrado como causa para limitar el desarrollo y crecimiento del país, incluyendo al turismo”. Por otra parte, la CEPAL (2024) afirma que desde abril de 2020 el turismo se detuvo en gran parte como resultado de la pandemia de COVID.19, la cual afectó a las economías y empleo del caribe y muchas comunidades de América Latina.

En este contexto, se puede evidenciar que el hospedaje de lujo sufrió un impacto directo, debido a que detuvieron sus actividades económicas, perjudicando directamente sus finanzas, y algunas empresas todavía siguen buscando mecanismos de gestión administrativa y estratégica para recuperarse.

Para el caso de HOTELS Ecuador, una empresa dedicada a ofrecer servicios de acomodación y hospitalidad de lujo y quien será objeto del estudio, no ha parado su actividad económica, sin embargo, ha presentado pérdidas en los años durante y posteriores a la pandemia lo que le ha generado problemas financieros.

1.2 Definición del Problema

La gestión financiera del sector hotelero ha impactado el desempeño financiero en los últimos 5 años, colocando en riesgo la sustentabilidad de las empresas, lo que se ha agravado por el contexto pandémico mundial.

Considerando esta problemática, el presente proyecto, analizará variables cualitativas y cuantitativas de gestión financiera para diagnosticar las áreas clave de la empresa, además, se utilizarán métricas financieras para evaluar el desempeño de estas áreas, con el objetivo de identificar aspectos deficitarios que han podido impactar a la empresa en el período 2021 al 2024.

La propuesta consiste en centrar este modelo en el caso de HOTELS Ecuador, y para ello se realizará un proceso de levantamiento, procesamiento y análisis de información, y se propondrá un modelo de gestión financiera que destaque a los directivos de la empresa, con el objetivo de crear valor a largo plazo.

El estudio se enfoca en detectar áreas clave donde sus recursos pueden ser optimizados de una forma más eficaz y eficiente para direccionar a la empresa hacia un crecimiento financiero sostenible.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión financiera para HOTELS Ecuador, mediante el análisis, control, seguimiento y optimización de las áreas clave del negocio, promoviendo la creación de valor y sostenibilidad financiera.

1.3.2 Objetivos Específicos

a) Evaluar la situación financiera de la empresa, identificando fortalezas y debilidades claves en la gestión financiera de la industria hotelera.

- b) Determinar las áreas críticas que requieran mejoramiento, mediante el análisis de benchmarking para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo.
- c) Desarrollar un modelo de gestión financiera para HOTELS Ecuador, orientado en las áreas críticas de la empresa, que integre estrategias operativas y financieras.
- d) Proponer mecanismos de control que permitan monitorear oportunamente y eficientemente el desempeño de la gestión financiera de la empresa en el corto y largo plazo

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el principal desarrollo conceptual para el estudio enfocado a mejorar la sostenibilidad financiera de la cadena hotelera.

2.1 El negocio hotelero

El sector hotelero se dedica a atender, satisfacer y hacer la vida más agradable a sus clientes, abarca diferentes áreas dentro de la industria de servicios, dedicados a proporcionar alojamiento temporal, alimentación, bebidas y el turismo. En este sector se incluyen hoteles, resorts, moteles, hostales y otras formas de hospedaje, los cuales ofrecen organización de eventos, parques temáticos, agencias de viajes, restaurantes y bares, entre otros (Beon, 2022).

El sector hotelero se compone de distintas unidades de negocios, las que se describen a continuación:

- Alojamiento u hospedaje
- Alimentos y bebidas
- Eventos
- Servicios adicionales

2.2 Estructura de costos

Según Alma (2012) la hotelería se caracteriza por la complejidad y cantidad de procesos que se realizan para prestar los servicios de alojamiento, gastronomía y otros de carácter personal, comercial o recreativo. Los costos suelen agruparse por centros de costos que representan áreas o unidades organizativas. Se pueden clasificar en 3 grandes categorías:

a) Unidades Operativas: Alojamiento, gastronomía, parking, lavandería, gimnasio, piscina, servicios recreativos, etc.

b) Unidades Funcionales: Administración, compras, recursos humanos, marketing, ventas, mantenimiento, seguridad.

c) Estructura: Gastos de carácter estructurales (no asignables directamente a áreas específicas). Entre ellos podemos mencionar los seguros, impuestos, intereses, alquileres, entre otros. La asignación de gastos indirectos siempre es necesaria. No debe limitarse solo a los gastos de estructura sino también de las unidades funcionales a las operativas.

Para determinar la asignación de los cargos fijos o estructurales, es muy importante contar con un sistema contable apropiado, lo cual incluye una definición correcta de los centros de costos, del plan de cuentas.

2.3 La Planeación financiera

La planeación financiera en el campo hotelero cumple un proceso integral que involucra la formulación de metas financieras y la elaboración de ideas para alcanzarlas. Este proceso es crucial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento en un mercado altamente competitivo, exigente y vulnerable (Luna, 2006, p. 10).

2.4 Plan

En su investigación Luna (2006, p.10), define al plan como un procedimiento para obtener un determinado objetivo que hace énfasis en las decisiones de carácter global, expresando los lineamientos fundamentales prioritarios al determinar las estrategias que son elementales a mediano y largo plazo, así aplicar un análisis interno y externo. Se conforma un plan de negocios estratégico, que es la base para determinar proyectos, y actividades, al determinar se deben contemplar la visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

2.5 Planificación

Según Luna (2006, p.10), la planificación es una secuencia de actividades que busca ajustar los medios, ya sean los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos a los fines propuestos como son la visión, misión, ética, objetivos, metas y estrategias propuestas a través del plan. Cumple las funciones de cuantificar metas de desarrollo, hace compatibles entre sí y con los recursos disponibles, las medidas de política que se pondrían en marcha y las metas de desarrollo, y ayuda a mejorar el uso de los recursos, es decir, qué se quiere hacer, cómo hacerlo, con quién y dónde, así como qué resultados directos arroja.

2.6 Estrategia

Según el autor Luna (2016, p.68), la estrategia es “el arte de dirigir o coordinar todo tipo de acciones hasta lograr el objetivo, misión y visión”. Para determinar las estrategias efectivas en el estudio de mercados, técnicas, financiero y marco legal, hay que buscar e investigar el mercado meta, necesidades de productos o servicios, la competencia, la localización óptima, el tamaño óptimo, su proceso de producción, la demanda, la oferta, sus costos, gastos, inversión, sus estados financieros, su punto de equilibrio, su valuación económica (Luna, 2006, p. 11).

2.7 Plan estratégico

Plan estratégico se refiere al plan en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el momento que ha realizado la reflexión estratégica en referencia a lo que hará en los próximos años, además de bases financieras para ponerse en acción, localización y tamaño óptimo. Para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Vicuña, 2018, p. 67).

Según el autor, Vicuña (2018, p.72) “A través de las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control, utiliza los recursos necesarios para para alcanzar sus metas de forma planificada, persiguiendo las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y resistiendo a la competencia”

Según Vicuña (2018, p.73), la importancia del plan estratégico se detalla:

- Perfecciona la coordinación de las actividades.
- Reconoce los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Desarrolla la predisposición y preparación de la empresa al cambio.
- Minimiza las respuestas irracionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar en el futuro.
- Eficiencia de los recursos disponibles para mejorar a las oportunidades
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

Los pasos a seguir para una elaboración del plan estratégico:

- Primera etapa: conocer la situación tanto interna como externa para su posterior análisis.
- Segunda etapa: elaborar un FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), partiendo del diagnóstico de la situación.
- Tercera etapa: determinar decisiones estratégicas con el fin de establecer correctamente los objetivos corporativos, como la misión, la visión, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- Cuarta etapa: determinar estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.

- Quinta etapa: priorizar las decisiones operativas como los planes de acción, para su seguimiento y control.

2.8 Planeación estratégica

El autor Álvarez (2016, p.367), establece que la planeación estratégica es la descripción ordenada y sistemática de planes, proyectos y mecanismos de ajuste que buscan la competitividad de la empresa. Ello implica el largo plazo y, por tanto, el conocimiento tanto de la visión, la misión, sus habilidades, fortalezas, debilidades y expectativas. La planeación estratégica debe racionalizarse y tratar de proyectar los eventos futuros de la empresa. De esta manera la empresa puede construir acciones estratégicas versátiles que permitan adaptarse al entorno, inducir acontecimientos y responder rápidamente a los movimientos del mercado. Después de formular y definir la planeación estratégica y para implementarla y controlarla son importantes tanto la administración estratégica de los costos como la de los presupuestos estratégicos.

2.9 Presupuesto estratégico

El presupuesto estratégico según Álvarez (2016, p.368), es un plan de acción a largo plazo que refleja las estrategias, los objetivos y las medidas de control establecidas por la empresa. Este enfoque subraya las decisiones en cuanto a productos, servicios, clientes, mercados y decisiones que deben tomarse y las asignaciones de recursos financieros, tecnológicos y de capital humano básicas para la toma de decisiones.

Los análisis muestran que, en su mayoría, las empresas enfocan los presupuestos más a la planeación de sus costos que a la de sus estrategias, convirtiéndolos en una actividad de control sin mayor valor agregado para la empresa. Entre los elementos que entregan mayor significado a los procesos del presupuesto estratégico se encuentran: definir ingresos, gastos e inversiones con base en las estrategias y los objetivos estratégicos, enfocar los resultados del proceso y automatizar el presupuesto.

2.10 Planificación financiera

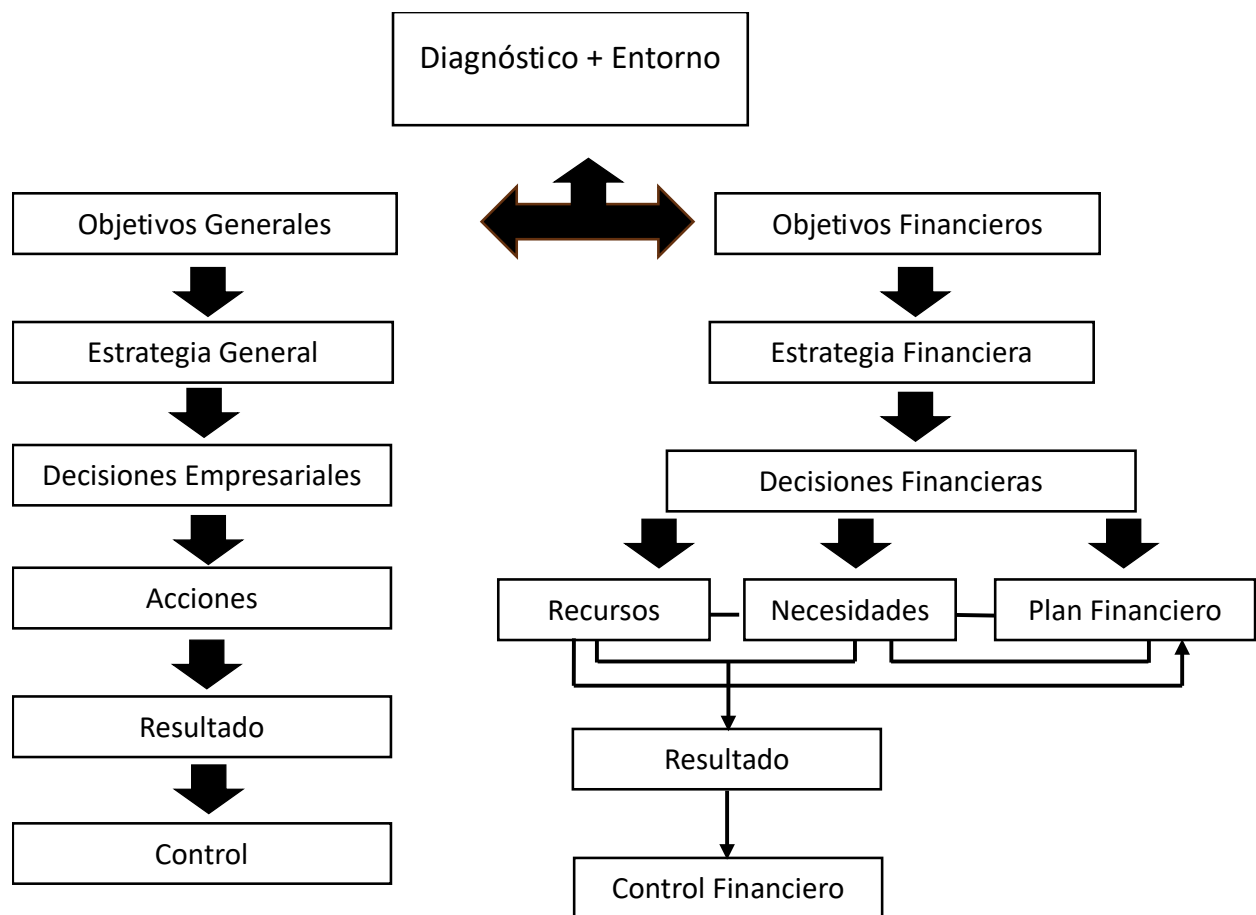
La planeación financiera “constituye un proceso de análisis de inversiones, financiamiento, ingresos, gastos, utilidades y flujos de efectivo futuros de una empresa. Crea un croquis para el futuro de la empresa” (Puente, Vicuña & Aguilar, 2017, p. 2).

Según Prado et al. (2013), la planificación financiera es considerada como un proceso, porque responde a la secuencia de fases necesarias para la construcción de un plan, el cuál será representado en números concretos.

La definición de objetivos financieros es la base de la planificación financiera, estos deben ser fijados de acuerdo a los objetivos generales de la empresa y por los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial de la empresa. Una vez establecidos los objetivos financieros, se diseña la estrategia financiera, que debe ir de la mano de la estrategia general de la empresa.

Es decir, el plan financiero es el documento de valoración de las decisiones financieras, todo el proceso se resume en el esquema de funcionamiento del plan financiero que se detalla a continuación:

Gráfico 2.10- Planificación Financiera Estratégica



Fuente: Elaborado por el autor de acuerdo a la bibliografía

Según la Universidad Internacional de la Rioja (2022), los tipos de planeación financiera están determinados en función de su temporalidad:

A corto plazo: son proyecciones bastante acotadas, generalmente iguales o menores al año de duración, su finalidad es revisar las decisiones financieras para obtener ciertas metas en el futuro próximo. Para ello, analiza el capital neto de trabajo, se considera elementos como:

- Inventarios
- Títulos negociables
- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Gastos
- Préstamos bancarios a corto plazo

A largo plazo: son proyecciones para una empresa de al menos dos años o más en el futuro. Por medio de este mapa de ruta se busca detectar los posibles problemas que surgirán, para evitar que estos afecten negativamente el desempeño de la empresa, para la planeación a largo plazo se analiza:

- Estado de pérdidas y ganancias
- Fuentes de ingreso
- Costos
- Balance de situación
- Activos e inversiones necesarias
- Pasivos o fuentes de financiación

Al realizarse a largo plazo, proporciona una imagen más confiable a la empresa, facilita su manejo, permite enfrentar los riesgos de manera más eficaz y mejora la coordinación entre todas las áreas, al asignar claramente las responsabilidades y metas que deben cumplir.

2.10.1 Planificación de las inversiones

De acuerdo con Bayly (2017), la planificación de inversiones es un plan detallado de actividades destinadas a una acción económica futura. Se trata de un documento común en la administración de empresas y la gestión de proyectos, que surge de la necesidad de una empresa de incrementar el rendimiento de sus capitales.

La planeación es fundamental en su elaboración, ya que permite a las organizaciones maximizar o preservar sus recursos, a través de distintas estrategias posibles de inversión, muchas de las cuales implican la inmovilización de capitales a largo plazo. Dado que implican la movilización de recursos, los proyectos de inversión suelen someterse a procesos de evaluación que determinan su rentabilidad, su margen de riesgo y otros aspectos posibles, como el aspecto ambiental, el legal y administrativo. La evaluación de proyectos puede darse mediante diversas herramientas y a partir de distintos puntos de vista.

El plan de inversión es una de las partes que integra el plan económico financiero y sus etapas se detallan a continuación:

Gráfico 2.10.1-Etapas de un proyecto de inversión



Fuente: Elaborado por el autor de acuerdo a la bibliografía

Prefactibilidad: Fase de formulación y determinación del proyecto, fijación de metas generales y específicas y recolección de información que sustentan la factibilidad del proyecto, mediante una evaluación previa. Es la etapa de investigación y documentación.

Diseño: después del plan general de la inversión, se procede a la elaboración de un diseño detallado para llevarlo a cabo, es decir, una segunda etapa de planificación, pero con mucho mayor detalle, en la que se trazará el plan concreto de cada una de las actividades que el proyecto de inversión implica. Al final de esta etapa se determinarán controles y evaluaciones para garantizar que el diseño cumpla con lo preestablecido.

Operación y puesta en marcha: como su nombre lo indica, es la etapa en la que el equipo encargado del proyecto lo lleva a cabo. Esta etapa puede ser larga o corta, dependiendo del caso, y puede involucrar distintos mecanismos de feedback o retroalimentación de información que serán útiles en la siguiente etapa.

Evaluación: la etapa de evaluación emplea la información recolectada durante la operación, para cotejar los resultados obtenidos con los resultados inicialmente planteados, y así tomar decisiones oportunas. En general, esta etapa buscará responder a dos preguntas:

- ¿Se alcanzaron los objetivos propuestos inicialmente?
- ¿Cómo se puede mejorar el diseño del proyecto para futuras inversiones?

2.10.2 Planificación del financiamiento

De acuerdo con Aguirre & Gil (2024), en el marco de la creación, adquisición o ampliación de una empresa, el plan de financiamiento es una herramienta que se utiliza para evaluar el flujo de dinero necesario para finalizar exitosamente el proyecto y mide los recursos financieros con los que cuenta la empresa para cubrir las necesidades, como resultado final la herramienta determina si la propuesta de negocio es viable o no.

Objetivos del plan de financiamiento:

- Asegurar el punto de equilibrio del proyecto.
- Definir qué reajustes deberán preverse en caso de riesgo (reducir costes, buscar otras fuentes de financiación, etc.).
- Recopilar los datos necesarios para sustentar la solicitud de crédito.
- Monitorear a largo plazo el mantenimiento del equilibrio financiero.

2.10.3 Política de reparto de dividendos

Según García & Loranca (2016), la política de dividendos forma parte de las decisiones a tomar en las empresas por el impacto financiero que estas pueden tener, el llevar a cabo una inversión siempre se realiza con el objetivo de obtener rendimientos traducidos en dividendos.

Existen vertientes de inversiones que pueden ser atractivas para el crecimiento de la empresa o en su caso se debe atender las obligaciones contraídas, para tales efectos es necesario buscar fuentes de financiamiento, por tanto, las utilidades son una forma de financiamiento, por ello la importancia de la política de dividendos. La política de dividendos permite establecer las pautas sobre las cuales versará el futuro de las utilidades generadas, atendiendo a las necesidades de la empresa o el futuro de ésta.

Los dividendos se han convertido en una fuente de información sumamente valiosa para los inversionistas, en indicativos de rentabilidad de la empresa y a su vez dan la garantía de la confianza que tiene el consejo administrativo sobre el futuro que ha de tener la sociedad. Si bien es cierto, los dividendos son inciertos, lo que conlleva que cada año será necesario tomar decisiones sobre el porcentaje que habrá de ser distribuido o entregado al inversionista.

Las inversiones se realizan con el objetivo de obtener rendimientos que sean periódicos y estables. Es por esto que siempre se buscará invertir en empresas que sean sólidas financieramente hablando, reflejado en el pago de dividendos por lo menos cada año. Hoy en día las grandes empresas estructuran políticas de dividendos con el fin de dar continuidad a la sociedad brindando una salud financiera adecuada y a su vez retribuir de manera adecuada la inversión realizada por sus accionistas.

La política de dividendos se establece tomando en cuenta los beneficios que conlleva el retener las utilidades y la distribución de estas a través de dividendos. Tiene su importancia en la estructura financiera y valor de la empresa, determinando su fortaleza o debilidad financiera.

Una política de dividendos conlleva dos decisiones, la primera es la distribución de dividendos y en segundo punto el autofinanciamiento, los cuales son elementos fundamentales para las decisiones de inversión. El autofinanciamiento conlleva que los recursos retenidos deberán ser aprovechados para la operación óptima de la empresa y el aprovechamiento de oportunidades de negocios rentables. Se puede decir que el autofinanciamiento beneficia maximizando el valor de la empresa.

2.11 Gestión financiera de corto plazo y sus principales componentes

2.11.1 Ciclo del capital de trabajo

Según Bank of América (2024), el capital de trabajo es el dinero que tiene la empresa disponible para llevar a cabo las operaciones cotidianas, afecta muchos aspectos, desde pagar a los empleados y proveedores hasta planificar un crecimiento sostenible a largo plazo. En resumen, es el dinero que tiene disponible para cumplir con sus obligaciones actuales a corto plazo y es un excelente indicador de la salud de un negocio. Tener suficiente capital de trabajo puede marcar la diferencia a la hora de construir un negocio próspero que esté listo para explorar nuevas oportunidades. Para asegurarse de tener el nivel adecuado de capital de trabajo para respaldar la empresa y prepararse para eventos inesperados, se puede calcular los niveles actuales de la misma, proyectar las necesidades a futuro y considerar soluciones para asegurar el acceso al capital, de manera de contar siempre con suficiente dinero en efectivo.

De acuerdo con Gimán (2012, p.552), la meta de la administración financiera a corto plazo es la administración eficiente del capital de trabajo, activos circulantes y pasivos circulantes de la empresa para lograr un equilibrio entre rentabilidad y riesgo que beneficie positivamente a la empresa, los activos circulantes se detallan continuación:

- **Inventarios.** - Materia prima necesaria para la producción de alimentos y bebidas (A&B).
- **Cuentas por cobrar.** - Créditos que se otorgan a los clientes.
- **Valores negociables.** - Aquellos que fácilmente se pueden convertir en efectivo.
- **Efectivo.** - Dinero que tiene disponible la empresa.

Y pasivos circulantes que representan el financiamiento a corto plazo de la empresa se detalla a continuación:

- **Documentos por pagar.** – Obligaciones de la empresa, con plazos establecidos.
- **Cuentas por pagar.** – Proveedores de alimentos y bebidas (A&B) y servicios.

La fórmula del capital de trabajo se define como la diferencia entre los activos corrientes y pasivos corrientes, cuando los activos corrientes exceden a los pasivos corrientes la empresa consta de un capital de trabajo neto positivo y cuando los activos corrientes son menores a los pasivos corrientes, la empresa consta de un capital de trabajo neto negativo.

2.11.2 Ciclo operativo (CO)

Según Esparza (2003), el ciclo operativo “es el lapso que abarca desde el momento en que la empresa realiza un desembolso para comprar materia prima, hasta en el momento en que se cobra el efectivo de la venta del artículo terminado”. Se calcula tomando en cuenta dos categorías del activo corriente que son los inventarios y cuentas por cobrar.

$$CO = PI + PPC$$

Donde:

PI: Inventarios promedio.

PPC: Periodo promedio de Cobranza.

2.11.3 Ciclo de conversión de efectivo

Es el número de veces en que el dinero sufre una rotación, es decir es el número de veces en que el efectivo es recuperado, esto implica el proceso que va desde: “transformación del dinero en mercadería para venderla y que nuevamente la convierta en dinero. Este ciclo es aquel que demora el dinero en transformarse nuevamente en dinero” (Albornoz & Cuello, 2012). La fórmula se representa por:

$$CCE = PI + PPC - PPP$$

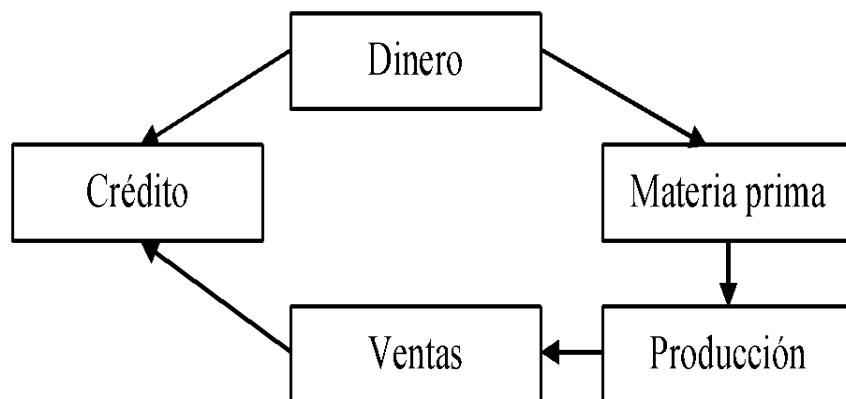
Donde:

PI: Inventarios promedio.

PPC: Periodo promedio de cobranza.

PPP: Periodo promedio de pago.

Gráfico 2.11.3- Ciclo de conversión de efectivo



Elaboración propia por el autor en base a la teoría

2.12 Gestión financiera de largo plazo y sus principales componentes

2.12.1 Gestión de inversiones de capitales intangibles

Según Rodríguez & Ibarra (2019), el capital intangible es el conjunto de capacidades, recursos y riquezas no contabilizadas financieramente por una organización. El interés en estos activos intangibles es de suma importancia puesto que son los responsables del éxito o fracaso de las empresas y su motor generador, que se encuentra en los seres humanos, como poseedores de conocimientos que permiten producir capital en las distintas sociedades organizacionales.

2.12.2 Gestión del financiamiento de las inversiones

La gestión de inversiones financieras según Pizcueta (2024), son una disciplina fundamental para la creación y preservación de riqueza, que involucra la planificación, ejecución y supervisión de las estrategias de inversión, con el fin de alcanzar objetivos financieros específicos, como la evaluación del perfil de riesgo, la diversificación y el ajuste del horizonte de inversión y la inversión socialmente responsable, siendo la gestión efectiva de inversiones vital para maximizar rendimientos, proteger el capital y planificar el futuro.

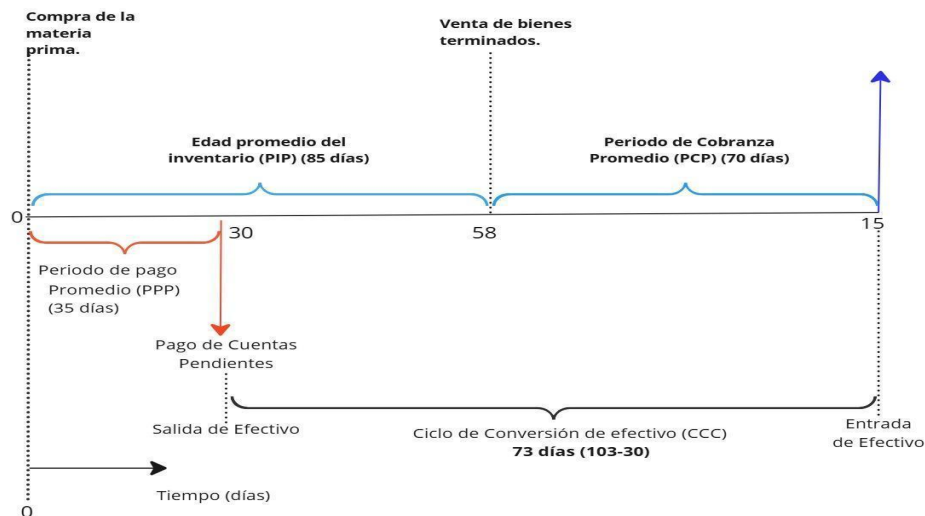
2.12.3 Modelos de gestión financiera

La finalidad del modelo de gestión financiera es consolidarse como una herramienta para las empresas, de tal forma que le entregue información adecuada para la toma de decisiones, de esta manera, se determinó que un modelo de gestión financiera es de vital importancia para guiar a la empresa a la eficiencia en sus acciones financieras (Zumba et al, 2023).

2.12.4 Modelo de capital de trabajo

En hotelería las diferencias estacionales en el flujo de caja son típicas, es necesario capital adicional para prepararse para temporadas altas por festividades, feriados, temporada vacacional y también para mantener el negocio en funcionamiento cuando entra menos dinero, la matriz del ciclo de conversión de efectivo se detalla a continuación:

Gráfico 2.12.4- Conversión de flujo de efectivo.



Fuente: Elaborado por el autor

2.12.5 Modelo de gestión de las cuentas por cobrar (Oriol Amat)

De acuerdo con Ávila et al. (2019), las cuentas por cobrar son activos disponibles en menos de doce meses, generalmente, sin embargo, hay algunos que de acuerdo a las pautas acordadas pasan el año y se caracterizan como activos a largo plazo o no corrientes.

La administración de las cuentas por cobrar como su nombre lo indica, representa la planeación, organización, dirección y monitoreo de las políticas crediticias para garantizar que siempre existan activos disponibles en la empresa. Una mala administración de las cuentas por cobrar causará el efecto contrario. Mediante indicadores tales como:

- Rotación de Cartera
- Rotación de inventarios
- Rotación de ventas
- Periodo promedio de Cobranza

2.12.6 *Modelo de Baumol*

Según Dobaño (2024), el modelo Baumol fue desarrollado en la década de 1950 y posteriormente mejorado por Miller y Orr en los años 60, al determinar la necesidad, que las empresas deben mantener un equilibrio entre el dinero en efectivo y otros activos, basando sus decisiones en los costes de transacción y los costos de oportunidad asociados con mantener dinero en efectivo, sugiriendo que hay un nivel óptimo de dinero en efectivo que las empresas deben tener a mano, y que minimiza el coste financiero, determinado por el equilibrio entre los costos de realizar transacciones para convertir otros activos en efectivo y los costos de oportunidad de mantener dinero en efectivo en lugar de invertirlo en activos que pueden ofrecer un retorno.

Los objetivos específicos se centran en la optimización de los recursos financieros, la minimización de los costos y la maximización de la rentabilidad, como se detallan a continuación:

Gestión efectiva de la liquidez: para una empresa, mantener un nivel adecuado de liquidez es esencial para garantizar la operatividad diaria, el modelo Baumol y Tobin permite a las empresas a determinar la cantidad óptima de efectivo que deben mantener para cubrir sus obligaciones a corto plazo, como el pago a proveedores, salarios, otros costos y gastos operativos, sin incurrir en costos excesivos.

Reducción de costos operativos: las empresas incurren en costos cada vez que convierten activos líquidos en efectivo. El modelo ayuda a las organizaciones a minimizar estos costos de transacción, identificando el punto de equilibrio donde los costos de mantener efectivo se equilibran con los costos de convertir activos en efectivo.

Maximización de la rentabilidad: al optimizar la cantidad de efectivo mantenida, las empresas pueden invertir excesos de liquidez en oportunidades de inversión rentables. Así, este modelo guía a las empresas para mantener un equilibrio, asegurando suficiente liquidez para las operaciones diarias, mientras maximiza la rentabilidad de las inversiones.

Adaptabilidad financiera: en un mercado volátil, las condiciones económicas pueden cambiar rápidamente. El modelo ofrece a las empresas la flexibilidad para adaptar sus estrategias de gestión de efectivo, asegurando la resiliencia financiera ante cambios en las tasas de interés, la inflación y otros factores económicos.

Planificación financiera estratégica: el modelo se convierte en una herramienta estratégica para la planificación financiera. Permite a las empresas anticipar sus necesidades de

liquidez, planificar para escenarios futuros y desarrollar estrategias proactivas para gestionar su capital de trabajo y flujo de efectivo.

Toma de decisiones informadas: los líderes empresariales pueden tomar decisiones informadas sobre la gestión de efectivo. Facilita una visión clara de los costos, riesgos y oportunidades asociados con diferentes niveles de liquidez, informando decisiones estratégicas.

La fórmula del Modelo Baumol y Tobin se utiliza para calcular el nivel óptimo de efectivo que una empresa debe mantener, considerando los costos de transacción de convertir activos en efectivo y los costos de oportunidad de mantener dinero en efectivo.

$$C = \sqrt{\frac{2bD}{i}}$$

Donde:

C = Nivel óptimo de efectivo.

b = Costo fijo de transacción por cada conversión de activos a efectivo.

D = Total de dinero requerido para las transacciones durante un período.

i = Tipo de interés que podría haberse ganado invirtiendo el efectivo.

2.12.7 Modelo de Miller Orr

De acuerdo con Dobaño (2024), el modelo Miller-Orr fue desarrollado por Merton Miller y Daniel Orr por la necesidad de gestionar eficientemente los saldos de efectivo en las empresas. Es un modelo estocástico que busca determinar los niveles óptimos de efectivo que una empresa debe mantener en función de ciertos parámetros.

Este modelo es una mejora del modelo de Baumol y Tobin, y se basa en tres niveles de saldos de efectivo: el nivel de saldo mínimo, el nivel de devolución y el nivel máximo. El objetivo principal es mantener el saldo de efectivo dentro de estos límites, garantizando así que la empresa tenga liquidez suficiente para enfrentar sus obligaciones y, al mismo tiempo, minimizar los costos asociados al mantenimiento de excesos de efectivo.

Este modelo de gestión de tesorería no solo ofrece una perspectiva cuantitativa sobre cómo gestionar los saldos de efectivo, sino que también proporciona un marco estratégico para abordar la gestión del efectivo en un entorno empresarial, su aplicación es enfocada a:

Optimización de saldos de efectivo: el mantenimiento inadecuado de saldos en efectivo puede suponer un costo para las empresas. Si una organización tiene exceso de efectivo, está

perdiendo oportunidades de inversión potencialmente rentables. Si tiene insuficiente efectivo, puede enfrentar a diferentes costos, especialmente a la hora de obtener financiación con tipos de interés favorables. El modelo Miller-Orr ayuda a las empresas a encontrar un equilibrio, asegurando que mantengan el nivel óptimo de efectivo.

Control de fluctuaciones: en cualquier empresa, los flujos de efectivo no son constantes. Hay días con altas entradas de efectivo y otros con altas salidas. Estas fluctuaciones pueden ser el resultado de ciclos de negocio, patrones estacionales o eventos inesperados, entre otros muchos factores. El modelo de Miller-Orr permite a las empresas anticipar y adaptarse a estas fluctuaciones, garantizando la disponibilidad de efectivo cuando se necesita.

Reducción de costos: cada vez que una empresa quiere convertir inversiones en efectivo o financiarse para mantener su liquidez, incurre en costos de transacción. Estos costos pueden acumularse y afectar la rentabilidad de la empresa. A través del modelo Miller-Orr, las empresas pueden minimizar estos costos, identificando cuándo y cómo deben realizarse estas transacciones.

Estrategia financiera: al tener un mejor control sobre los saldos de efectivo, las empresas pueden tomar decisiones financieras eficientes. Tanto si están considerando nuevas inversiones, expansión, o la administración de deudas, una gestión eficiente del efectivo les proporciona una base sólida desde la cual operar.

La implementación del modelo Miller-Orr busca mejorar la salud financiera y operativa de una empresa, mediante:

Minimizar costos: el mantenimiento de efectivo no es gratuito. Los costos directos, como las tarifas bancarias y los costos de transacción, junto con los costos de oportunidad derivados de no invertir el efectivo en lugares más rentables, pueden suponer sumas significativas de dinero. El modelo busca reducir estos costos al identificar el punto óptimo de saldos de efectivo.

Asegurar liquidez: la liquidez es fundamental para cualquier empresa, sin suficiente efectivo disponible, una empresa podría enfrentar desafíos operativos, como no poder pagar a los proveedores o no cumplir con las obligaciones de deuda a corto plazo. El modelo Miller-Orr garantiza que se mantenga un nivel de efectivo adecuado para satisfacer estas necesidades.

Adaptabilidad: las condiciones del mercado, las operaciones comerciales, y otros factores externos cambian constantemente. Un modelo adecuado de gestión de efectivo debe ser adaptable a estos cambios, el modelo Miller-Orr ofrece esta flexibilidad al permitir ajustes en los niveles de efectivo basados en parámetros preestablecidos.

Eficiencia operativa: tener una visión clara de los saldos de efectivo y de cómo estos fluctúan permite a las empresas planificar mejor sus operaciones diarias, como planificación de compras, inversiones a corto plazo, o simplemente para gestionar el flujo de caja diario, una gestión eficiente del efectivo basada en el modelo Miller-Orr mejorará la eficiencia operativa.

En conclusión, el modelo Miller-Orr proporciona a las empresas una herramienta que les permita operar de manera más eficiente y rentable, asegurando que tengan el efectivo necesario para operar mientras minimizan los costos asociados, además, la fórmula que rige el modelo Miller-Orr se deriva de la comparación entre los costos de transacción y los costes de oportunidad:

$$H = \sqrt[3]{\frac{3BxC}{4i}}$$

Donde:

H = es la diferencia entre el nivel máximo y el nivel mínimo de saldo de efectivo.

B = es la variabilidad de los flujos de efectivo (desviación estándar de los cambios netos diarios en el saldo de efectivo).

C = es el costo fijo de una transacción de valores o de un préstamo.

i = es el interés, por la oportunidad de mantener efectivo, expresada en términos diarios.

2.12.8 Modelo de Dupont

Según Gitman (2012), el Modelo Dupont se utiliza como una técnica de investigación orientada a la búsqueda de áreas claves responsables de la condición financiera de la empresa

Se aplica en el analizar de estados financieros y evaluar el estado de la misma, reúne estado de pérdidas y ganancias y el balance general en dos medidas de rentabilidad:

a) Rendimiento sobre los activos totales ROA.

b) Retorno sobre el patrimonio ROE.

ROE = (Margen de utilidad neta * Rotación de activos totales) *

Multiplicador de capital

ROE = ROA * Multiplicador de capital

ROE = Utilidad Neta * Ventas * Activos Totales

2.13 Revenue management

De acuerdo a Otero (2018), el revenue management consiste en un proceso de gestión de precios, que unifica la fijación de precio junto con la previsión de la demanda y el stock disponible del producto o servicio. Busca maximizar el beneficio captando al cliente adecuado, en el momento justo, a través del canal de venta más oportuno.

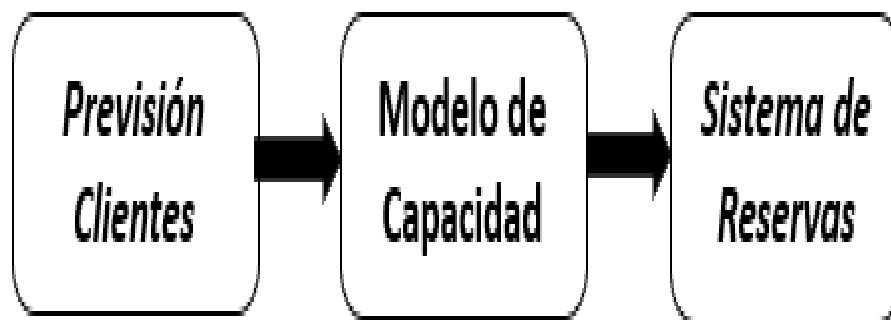
Guadix et al. (2004, p. 820) afirma que el revenue management se puede dividir en tres módulos relacionados:

Previsión de la demanda. - donde con datos históricos, que reflejen el nivel de ocupación pasado, se pueda prever el futuro a corto plazo.

Modelo de capacidad. - se puede utilizar un modelo matemático, de esta forma se tiene la capacidad total de la empresa dividida en distintas categorías que tendrán un nivel tarifario distinto.

El modo de venta de los servicios. - el sistema de reservas, se debe describir al encargado de ventas, una metodología para determinar, ante la llegada de un posible cliente, si se acepta o se rechaza la petición.

Gráfico 2.13-Módulos Revenue Management



Fuente: Elaborado por el autor de acuerdo a la bibliografía

2.13.1 Revenue management sector hotelero

Según Dones et al. (2013, p.25), el revenue management del sector hotelero es un sistema de herramientas de gestión que facilita el proceso de toma de decisiones (estratégicas y operativas) relativas a precio y capacidades para un cliente determinado y en un hotel dado. Se basa en el análisis de la información, que se apoya en la ciencia, la tecnología y el sentido común, por lo que aporta un conocimiento profundo del mercado y del producto, para realizar una correcta previsión de la demanda y una adecuada segmentación de las tarifas. De esta forma, a través de un eficaz

control de reservas, y teniendo en cuenta el factor tiempo (antelación y duración) el hotel podrá maximizar la eficiencia y al mismo tiempo satisfacer las necesidades del cliente.

El propósito original de los hoteles como usuarios históricos del revenue management es lograr aumentar el porcentaje de ocupación de las habitaciones a lo largo de la semana, durante el año. Se utiliza la filosofía del revenue management, con el objetivo de maximizar los ingresos frente a la ocupación del hotel, a través de técnicas de recopilación de información muy rudimentarias, combinada con la experiencia del personal encargado, en este proceso se establecen las técnicas necesarias para la recopilación de información y toma de decisiones y se formalizan reuniones periódicas entre el Revenue Manager y los distintos departamentos del hotel para analizar el avance de la ocupación y el precio medio, como herramienta de apoyo de se debe implementar un software para gestionar la información.

2.14 FODA

De acuerdo con Tablero de comando (2020), el FODA permite definir objetivos óptimos en forma práctica y sencilla, de manera científica y evitando la creación subjetiva de los objetivos que van a definir el futuro de la empresa.

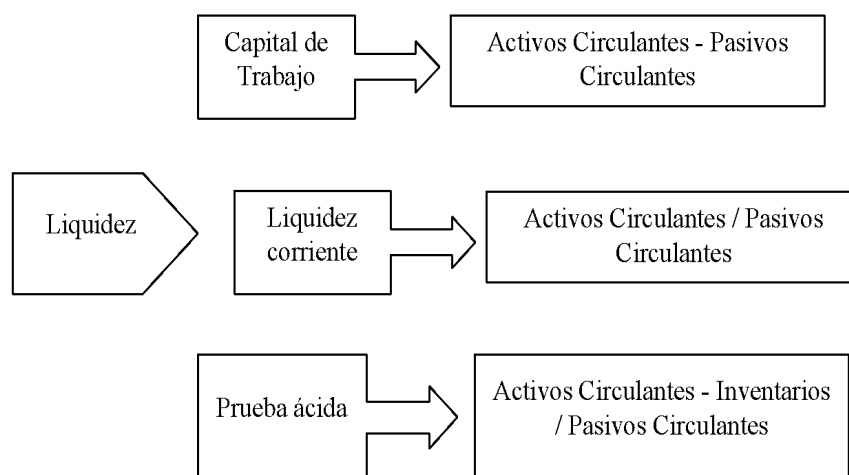
Para crear objetivos, generalmente se efectúa el listado en forma intuitiva de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y se las agrupa de a pares bajo un criterio totalmente subjetivo. La metodología FODA Matemático parte de la base de que la organización es un sistema y que el análisis FODA es un subsistema de la misma.

2.15 Indicadores financieros

Los indicadores o ratios financieros miden la salud financiera de las empresas, son esenciales para analizar la liquidez, solvencia, rentabilidad y desempeño de la empresa, orientados a la toma de decisiones oportunas y eficientes, de acuerdo a la Superintendencia de Compañías (2025), los indicadores financieros, se detalla a continuación:

- a) Indicadores de liquidez.** – los indicadores de liquidez miden la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes, los indicadores de liquidez se describen en la siguiente figura:

Gráfico 2.15.a- Indicadores de liquidez



Fuente: Elaborado con datos de la Superintendencia de Compañías

Cuadro 2.15.a- Fórmulas de indicadores de liquidez

Factor	Indicador	Fórmula
Liquidez	Capital de Trabajo	<i>Activo Corriente - Pasivo Corriente</i>
	Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Fuente: Elaborado por el autor con datos de la Superintendencia de Compañías

- b) Indicadores de gestión.** – estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo, el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones, la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas. En varios indicadores, se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Lo anterior surge de un principio elemental en el campo de las finanzas de acuerdo al cual, todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte, que no conviene mantener activos improductivos o

innecesarios. Lo mismo ocurre en el caso de los gastos, que cuando registran valores demasiado altos respecto a los ingresos demuestran mala gestión en el área financiera.

Cuadro 2.15.b- Fórmulas de indicadores de gestión

Factor	Indicador	Fórmula
Indicadores de Gestión	Rotación cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
	Rotación cuentas por pagar	$\frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Cuentas por Pagar Promedio}}$
	Razón de la deuda	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$
	Período promedio de pago	$\frac{365}{\text{Rotación Cuentas por Pagar}}$

Fuente: Elaborado por el autor con datos de la Superintendencia de Compañías

- c) **Ciclo de conversión de efectivo.** – de acuerdo a Dueñas (2025), el ciclo de conversión de efectivo: “es una métrica que indica el tiempo que transcurre desde que una empresa adquiere la materia prima para producir mercancías o servicios hasta que logra venderlos. En otras palabras, mide la rapidez en que puedes convertir el efectivo en más efectivo”.

Cuadro 2.15.c- Fórmulas ciclo de conversión de efectivo

Factor	Indicador	Fórmula
Ciclo de Conversión Efectivo	Periodo Promedio de Cobro	$\frac{365}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}}$
	Periodo de Permanencia de Inventarios	$\frac{365}{\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventarios}}}$
	Tarifa Promedio Por Habitación - ADR	$\frac{\text{Venta Total de Habitaciones}}{\# \text{ Habitaciones Vendidas}}$
	Ingresos por habitación disponible - REVPAR	$\frac{\text{Costo de Venta Habitaciones}}{\# \text{ Habitaciones Vendidas}}$

Fuente: Elaborado por el autor con datos de la Superintendencia de Compañías

- d) **Indicadores de Solvencia y Endeudamiento.** - los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, además, se trata de establecer el riesgo que corren

tales acreedores y los dueños de la compañía, la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

Cuadro 2.15.d- Fórmulas indicadores de solvencia y endeudamiento

Factor	Indicador	Fórmula
Solvencia y Endeudamiento	Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
	Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	Endeudamiento del activo fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo}}$
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$

Fuente: Elaborado por el autor con datos de la Superintendencia de Compañías

- e) **Indicadores de Rentabilidad.** - los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Cuadro 2.15.e- Fórmulas indicadores de solvencia y endeudamiento

Factor	Indicador	Fórmula
Rentabilidad	Rentabilidad neta del activo ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
	Rentabilidad financiera ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
	Retorno sobre las ventas ROS	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Venta Neta}}$
	Retorno sobre el capital invertido ROIC	$\frac{\text{NOPAT}}{\text{Patrimonio}}$
	Margen de contribución	$\frac{\text{Venta Neta} - \text{Costo de Venta}}{\text{Venta Neta}}$
	Margen operativo (EBIT)	$\frac{\text{Venta} - \text{Costo de Vta.} - \text{Costos fijos}}{\text{Venta Neta}}$
	Participación gastos de venta	$\frac{\text{Gastos de Venta}}{\text{Venta Neta}}$
	Participación gastos de administración	$\frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Venta Neta}}$

Fuente: Elaborado por el autor con datos de la Superintendencia de Compañías

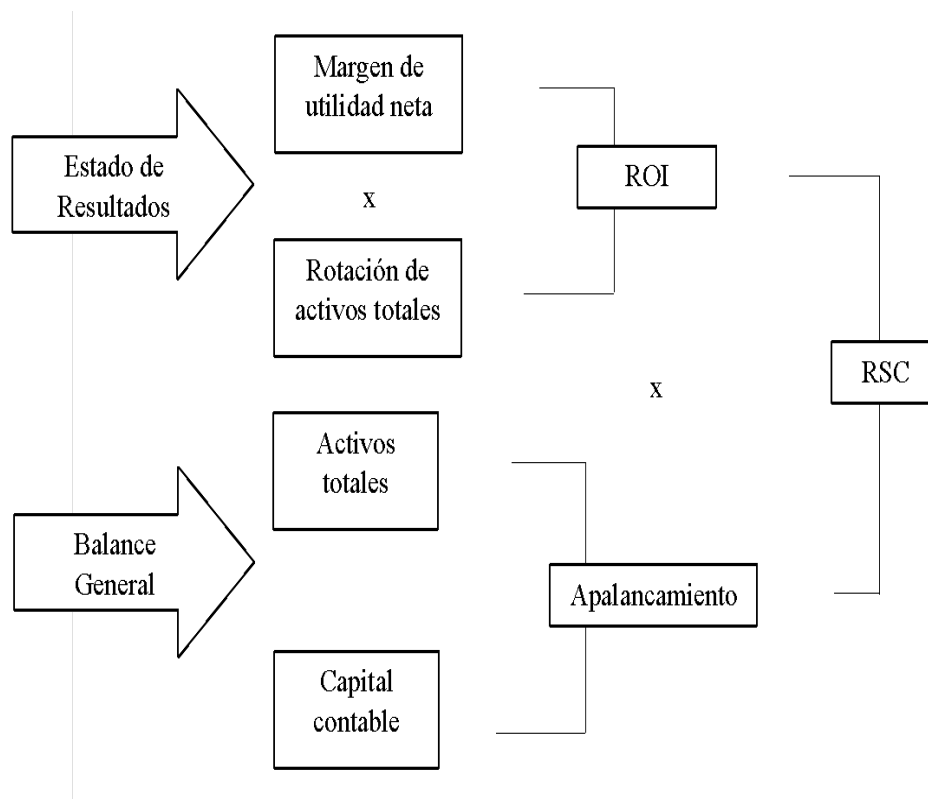
2.16 Análisis Dupont

El análisis Dupont según Gitman (2003), constituye una técnica de investigación encaminada al hallazgo de las tareas administrativas responsables del desempeño financiero de la empresa, tomando en consideración todos los elementos de las actividades financieras del negocio. Tiene como punto de partida la interrelación de ciertos indicadores financieros, cuya interrelación genera el índice que mide la capacidad de la empresa para obtener sus utilidades.

En sí, es un sistema que facilita a la empresa la realización de un análisis integral de indicadores financieros específicos, expresando la manera en que estos indicadores interactúan entre sí para determinar el rendimiento sobre los activos, esto sugiere que permite descomponer el rendimiento del capital contable en un elemento de eficiencia en la utilización de activos, en un mecanismo de utilidad sobre las ventas y también de uso de apalancamiento financiero.

El análisis Dupont consiste en combinar el estado de resultados y el balance general, de modo que se obtengan dos medidas globales de rentabilidad: el rendimiento sobre la inversión (ROI) y el rendimiento sobre el capital contable (RSC).

Gráfico 2.16-Sistema Dupont



Fuente: Elaborado por el autor de acuerdo a la teoría

2.17 Análisis Benchmarking industria hotelera de lujo en Quito

Según Industries We Serve (2020), el benchmarking hotelero consiste en evaluar el rendimiento del hotel y compararlo con los mejores referentes del sector y sus principales competidores. La razón para hacerlo es determinar cuál es su posición en el mercado y cómo puede abordar oportunidades de mejora, es decir, el método de benchmarking se utiliza para evaluar la calidad de una propiedad en la industria de la hospitalidad. Los elementos que componen el benchmarking hotelero son fundamentales para gestionar los ingresos, el rendimiento y las finanzas, estos son:

- **Identificar oportunidades.** - el benchmarking pone al descubierto las oportunidades que hay disponibles y sirve para tomar decisiones coordinadas con todas las áreas del hotel.
- **Conocer el estado de la empresa.** - las compañías hoteleras usan la evaluación comparativa de datos para hacer un seguimiento de la competencia, medir la eficiencia de sus departamentos y determinar si están en condiciones de lograr los objetivos de rendimiento acordados.
- **Tomar decisiones financieras sensatas.** - gracias al control del desempeño diario, semanal y mensual, los pronósticos, los datos de ganancias y pérdidas mensuales y las reservas anticipadas, los hoteles cuentan con la información necesaria para elaborar presupuestos y para impulsar estrategias de gestión de rendimiento e ingresos.
- **Medir el desempeño.** - el desempeño se determina a partir de la información que aporta benchmarking, mediante tres métricas importantes de evaluación hotelera, para realizar una evaluación comparativa histórica básica y efectiva de hoteles, deberá conocer la tasa de ocupación, la ADR y el RevPAR, con el fin de conocer el rendimiento de periodos anteriores del hotel versus la competencia, permitiendo tomar decisiones basadas en datos y desarrollar estrategias eficaces.
- **Ocupación.** - el porcentaje de habitaciones disponibles vendidas durante un período de tiempo específico, para calcular la ocupación, se divide la cantidad de habitaciones vendidas por la cantidad de habitaciones disponibles.
- **Tarifa diaria promedio.** - la medición de la tarifa promedio que se pagó por las habitaciones vendidas, para calcular la tarifa diaria promedio, se dividen los ingresos derivados de habitaciones por el número de las habitaciones vendidas.

- **Ingresos por habitación disponible (RevPAR).** - el total de ingresos derivados de habitaciones dividido por la cantidad total de habitaciones disponibles (capacidad instalada).

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA HOTELS ECUADOR

En este capítulo, se detalla la metodología de investigación aplicada, los datos se obtienen mediante información primaria, es decir, aquella proporcionada por la empresa como balances, organigramas, e información secundaria, aquella proporcionada por la Superintendencia de Compañías. Con estos datos, se analizarán mediante la aplicación de ratios financieros y de gestión, en los estados contables de la compañía y su información de costos, respectivamente.

3.1 Metodología

La metodología de investigación de la presente investigación se define mediante la siguiente información:

- **Cuantitativa.** - se basa estructuradamente en verificar y analizar los datos numéricos históricos de los estados financieros, reportes de porcentajes de producción, de costos, ocupación, tarifa promedio por habitación (ADR), con el fin de cuantificar la problemática de la empresa.
- **Cualitativa.** - permite conocer la actividad hotelera de lujo en el Ecuador, características del comportamiento del mercado extranjero y local, análisis de procesos, con un enfoque de investigación y recopilación de información mediante reuniones específicas con los jefes de área de producción, jefes de alimentos y bebidas, jefes de housekeeping, jefe de ventas, gerentes de hotel.

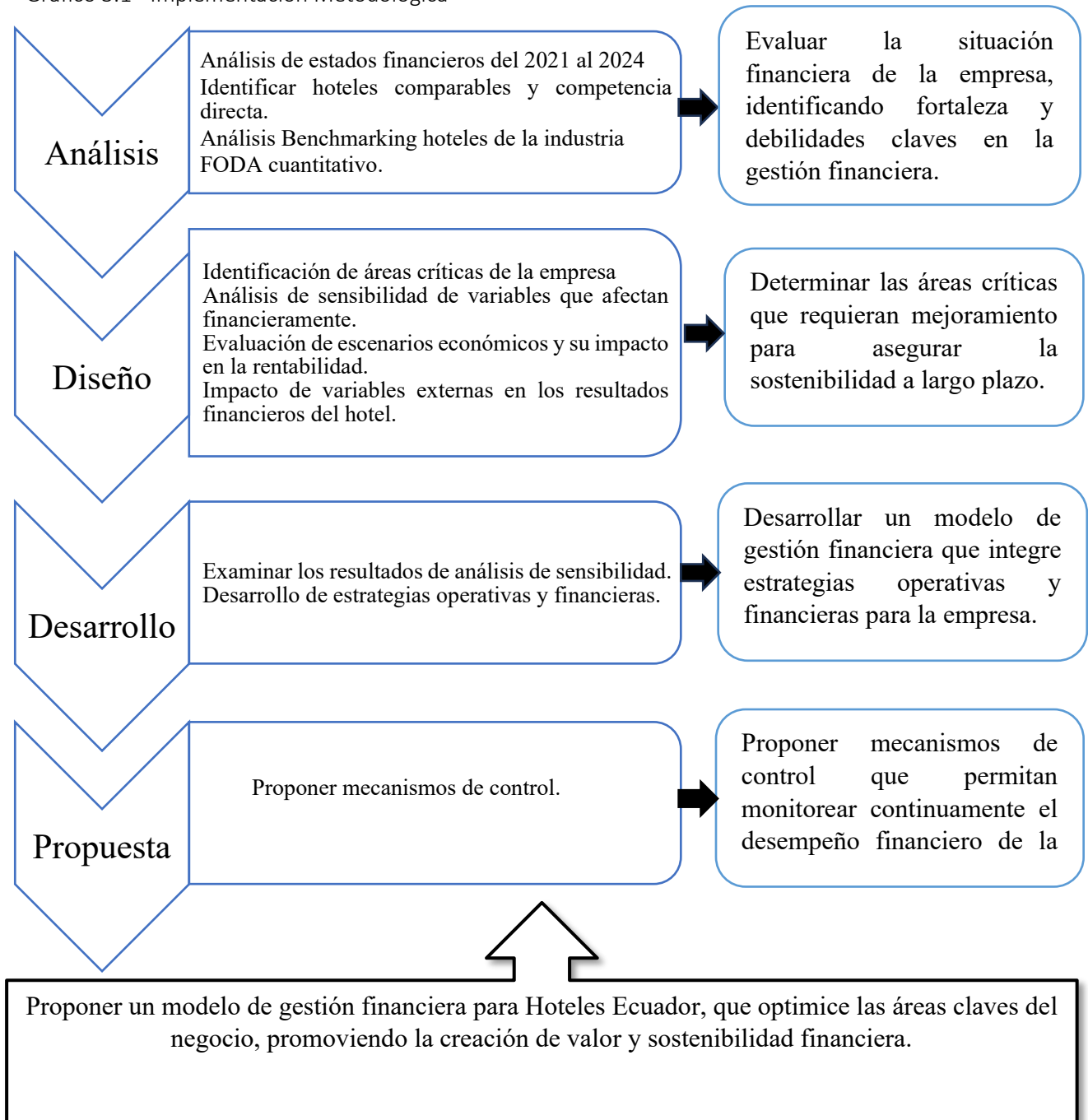
Los tipos de investigación se describen a continuación:

- **Descriptiva.** - se analizará la información para conocer un diagnóstico general de la empresa, identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, se evaluará el proceso de producción de alimentos y bebidas con la información interna de la empresa, para proponer mejoras encaminadas a la reducción de costos sin perjudicar la calidad del servicio y analizar indicadores de rotación de inventarios, enfocados al apalancamiento de la empresa.
- **Documental.** - mediante la revisión de documentos y políticas existentes en la empresa se identificó áreas críticas que requieren mejoramiento, además, optimizar procesos.

- **Bibliográfica.** - permitió recopilar teorías, conceptos y directrices de fuentes bibliográficas con respecto a la gestión financiera para la estructuración del marco teórico, constituyendo la base del desarrollo de la propuesta.

De acuerdo, a lo que antecede la implementación metodología se detalla en la figura no. 3:

Gráfico 3.1 - Implementación Metodológica



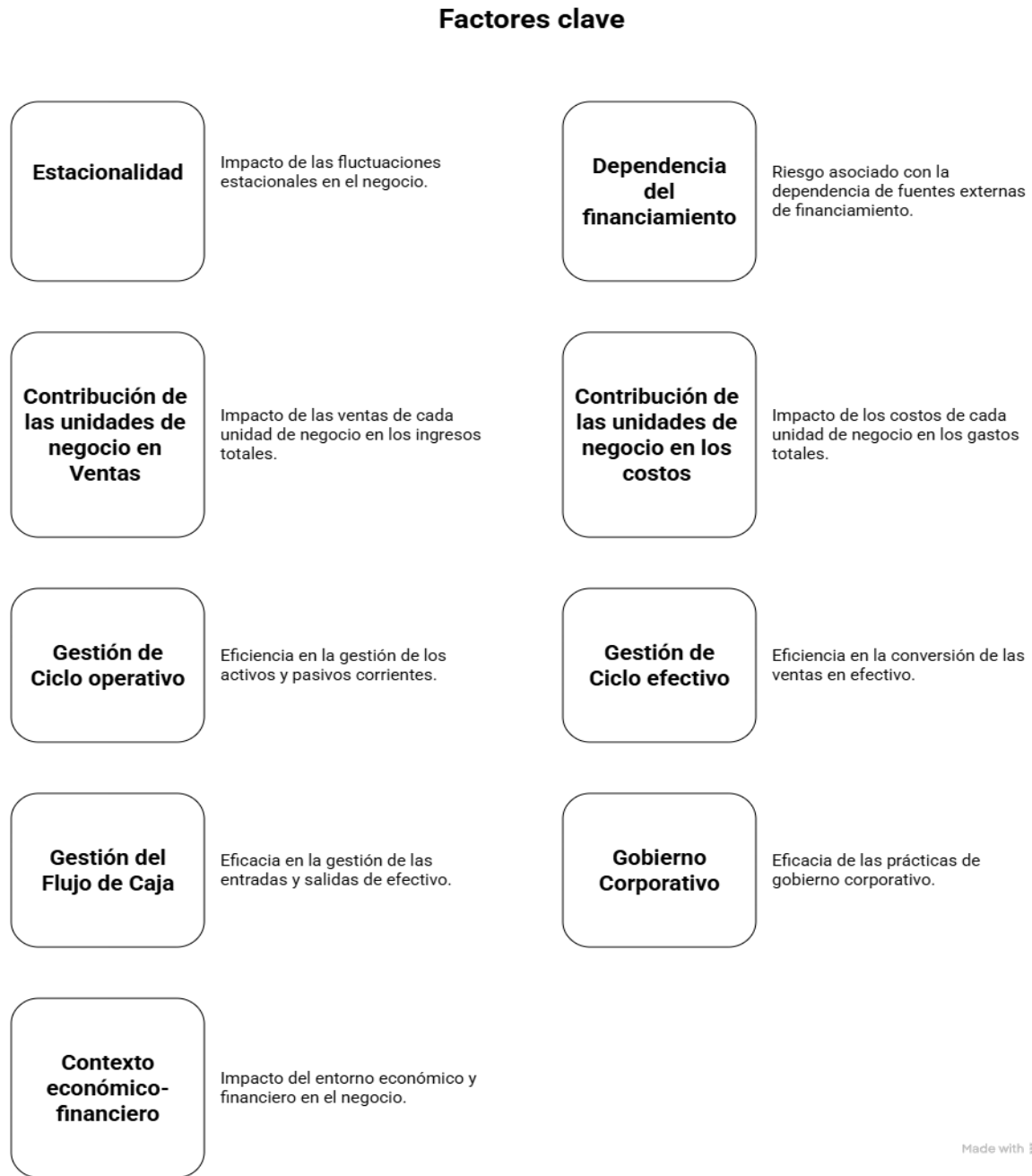
Fuente: Elaborado con el autor

3.2 Descripción de los factores clave para la empresa

El análisis del desempeño financiero de HOTELS Ecuador se realiza considerando el modelo de negocios del sector hotelero cuyos factores clave para la gestión financiera del negocio son:

- **Estacionalidad.** - se refiere a que el ciclo de negocio no genera ingresos constantes durante el año.
- **Dependencia del financiamiento.** - se refiere a que, por la naturaleza del ciclo de negocios, se requiere acudir a fuentes de financiamiento externas para solventar las operaciones.
- **Contribución de las unidades de negocio en ventas.** - se refiere al aporte de ingresos de cada área de negocios dentro de los hoteles, las cuales son: alojamiento, alimentos y bebidas, eventos, catering y servicios complementarios.
- **Contribución de las unidades de negocio en los costos.** - se refiere a los costos incurridos en cada área de negocios dentro de los hoteles.
- **Gestión de ciclo operativo.** - se refiere a cómo el negocio gestiona los procesos financieros relacionados con el capital de trabajo, es decir, las cuentas por cobrar e inventarios.
- **Gestión de ciclo de efectivo.** - Se refiere a la conversión de los ingresos en efectivo.
- **Gestión del flujo de caja.** – Se refiere a la gestión de entrada y salida de efectivo para la toma de decisiones.
- **Gobierno corporativo.** - Se refiere, a las decisiones corporativas y procesos operativos enfocados a preservar los recursos de los accionistas.
- **Contexto económico financiero.** – Se refiere al entorno donde opera la cadena hotelera, determinado por las condiciones macroeconómicas y financieras del país. La siguiente figura muestra los factores clave mencionados anteriormente.

Gráfico 3.2-Factores clave



Fuente: Elaborada por el autor

3.3 Descripción de áreas críticas de la empresa

De acuerdo, con el Banco Mundial (1961-2023), el crecimiento promedio anual del sector turístico en el Ecuador antes de la pandemia fue del 3,98%. Cabe resaltar que el crecimiento promedio anual del sector post COVID es de 0,50%.

En base con este contexto, en este capítulo se realiza un estudio del entorno interno y externo de la empresa HOTELS Ecuador con la finalidad de conocer la situación actual de la cadena hotelera post pandemia, mediante el FODA, que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación de la empresa hotelera para obtener un diagnóstico de la situación actual, enfocado en poder tomar decisiones eficientes, analizando elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), con el fin de tomar decisiones encaminadas a la consecución de objetivos de la empresa.

Los factores internos y externos de la empresa se describieron, mediante el levantamiento de información estadística histórica del departamento comercial y entrevistas directas con los gerentes, duty manager, chefs ejecutivos y capitanes de servicio de cada hotel, como se detallan a continuación:

3.3.1 Análisis Externo HOTELS Ecuador

Para tomar decisiones estratégicas, se debe conocer el entorno donde se desenvuelve el negocio, para HOTELS Ecuador la etapa Post COVID-19 y otros factores externos como: los políticos, económicos, sociales y tecnológicos, son fundamentales en el momento de captar la demanda internacional y local.

Cabe resaltar, que uno de los aspectos más relevantes del tipo social, es la delincuencia e inseguridad social en el Ecuador, este aspecto ha influenciado directamente a las finanzas de la empresa, como, por ejemplo: en el mes de diciembre del 2024 a la cancelación reservas internacionales confirmadas de alrededor de 50%.

Lo que define al sector hotelero de lujo como un mercado *hipersensible* con respecto al tema de factores externos, como se detallan en el cuadro no. 3.3.2.

3.3.2 Análisis Interno HOTELS Ecuador

Los hoteles de la cadena HOTELS Ecuador son categoría cinco estrellas, por lo tanto, el servicio está focalizado en la experiencia del alojamiento de los clientes, la excelencia del servicio, ubicación privilegiada e instalaciones de lujo. Sus características son su funcionalidad operativa,

la especialización en hospitalidad, cortesía del personal, además, el grado de innovación y adaptación a los cambios tecnológicos es un punto fuerte de la cadena.

Cuadro 3.3.2- Análisis FODA

FORTALEZAS	
F1	Ofertar servicios exclusivos personalizados de hospedaje, acomodación y gastronomía creando momentos únicos e inolvidables, con el objetivo de elevar el status de los servicios de hospitalidad en Ecuador.
F2	Ubicación primordial, en el corazón del centro histórico de cada ciudad a lo largo y ancho del Ecuador.
F3	Diseño arquitectónico de lujo, acogedor, innovador, que sea sinónimo de calidez.
F4	Innovación al crear servicios y experiencias únicas e inolvidables, con el fin de construir la nueva cara de la hotelería del país.
OPORTUNIDADES	
O1	Alianzas con agencias de viajes y turoperadores a nivel internacional y nacional
O2	Sustentabilidad con emprendedores de la zona, colaboración con los vecinos y socios estratégicos, para mejorar las condiciones de convivencia, alrededor de las propiedades de HOTELS Ecuador.
O3	Nuevo mercado turístico asiático influyente, el mercado asiático desde el 2012 ha sido el de mayor crecimiento en turismo global y con el gasto más alto por viajante, en promedio el gasto por viajero es superior al del mercado norteamericano y alemán, posicionándolo como el mercado emisor más lucrativo del mundo.
O4	Aprovechar el flujo de turistas con destino a las islas galápagos, creando ofertas que impulsen el turismo en todo el Ecuador.
DEBILIDADES	
D1	No ofrecer servicio de parqueadero en los hoteles, es un punto decisivo para el mercado nacional en mayor proporción.
D2	Dependencia del cliente extranjero, al ofertar sector de lujo con costes altos.
D3	Precios elevados en servicios de hospedaje y gastronómicos, que limitan el consumo del mercado local.
D4	Posicionamiento en el mercado internacional, al ser una nueva marca el reconocimiento es un proceso a largo plazo.
AMENAZAS	
A1	El mercado hotelero de lujo, es un mercado hipersensible, con respecto a los aspectos externos como la delincuencia, inestabilidad política y no ser sinónimo de seguridad a nivel internacional.
A2	Inseguridad nacional y crisis política (Riesgo País alto).
A3	Fuerte competencia, hoteles con servicios y características similares ubicados en el mismo sector.
A4	Leyes tributarias y normativas cambiantes por cada gobierno.

Fuente: Elaborada por el autor

3.3.3 Análisis FODA matemático

Los puntajes asignados van desde el número 7 que representa el más importante, en descenso al número 1 como el de menos relevancia, y por último se promedian los puntajes, al final de cada categoría.

Cuadro 3.3.3-Análisis FODA matemático

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	FODA	O1	O2	O3	O4	Promedio	A1	A2	A3	A4	Promedio
F O R T A L E Z A S	F1	7	2	7	7	5,75	7	1	7	1	4,00
	F2	7	2	7	7	5,75	7	5	7	1	5,00
	F3	7	1	7	7	5,5	7	1	7	1	4,00
	F4	7	1	7	7	5,5	7	1	7	1	4,00
	Promedio	7	1,5	7	7		7	2	7	1	
D E B I L I D A D E S	1D	7	1	4	4	4	7	7	7	1	5,5
	2D	5	7	2	2	4	7	7	7	7	7
	3D	4	1	2	2	2,25	7	7	4	1	4,75
	4D	6	1	6	4	4,25	7	7	6	4	6
	Promedio	5,5	2,5	3,5	3		7	7	6	3,25	

Fuente: Elaborado por el autor

FO: La fortaleza 1 y 2 de la empresa hotelera son las que mejor nos permiten aprovechar las oportunidades, por lo tanto, se define ejecutar el proyecto de ampliación de alianzas con operadoras turísticas nacionales e internacionales en el 2025, con un alcance de 5 agencias cada año.

FA: La fortaleza 2 (ubicación privilegiada) permite enfrentar de mejor manera todas las amenazas de la cadena hotelera, además, todas las fortalezas tienen un índice favorable al minimizar las amenazas.

DO: La debilidad 4 afecta de manera negativa a todas las oportunidades, por lo tanto, la empresa debe apostar por un gobierno estable, con leyes tributarias fijas a largo plazo.

DA: La inseguridad a nivel nacional juega un papel influyente en el ingreso de turistas al país, el índice delincuencia es un factor clave a la hora de escoger el destino turístico, por la seguridad del turista y el alto monto del pago del seguro de viaje, por lo tanto, representa una debilidad y amenaza alta en conjunto.

3.4 Análisis situación financiera HOTELS Ecuador S.A.

Para el estudio financiero de HOTELS Ecuador se analizó los estados financieros de acuerdo a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2025), e información financiera del departamento contable de la empresa, en los siguientes puntos se detalla el análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado.

3.4.1 *Análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera*

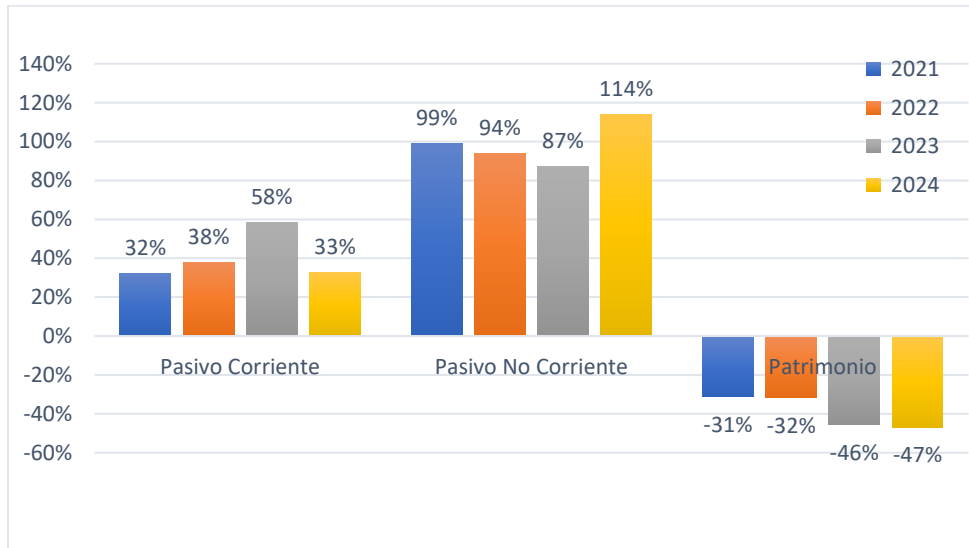
El análisis vertical del Estado de Situación Financiera, se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3.4.1- Análisis vertical Estado de Situación Financiera HOTELS Ecuador

<u>ACTIVO</u>	2021	2022	2023	2024
Corriente				
Efectivo	2%	10%	10%	10%
Cuentas por Cobrar				
Cuentas por cobrar comerciales y otras cxc	3%	2%	2%	2%
Cuentas por cobrar partes relacionadas	0%	1%	1%	1%
Inventarios	1%	1%	1%	1%
Activo por impuestos, corriente	5%	5%	5%	3%
Servicios y otros pagos anticipados	0%	1%	1%	5%
Total activo corriente	11%	19%	19%	22%
No Corriente				
Propiedad, mobiliario y equipo	89%	81%	80%	78%
Inversiones en acciones	0%	0%	0%	0%
Total activo no corriente	89%	81%	81%	78%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%	100%
<u>PASIVO</u>				
Corriente				
Obligaciones con instituciones financieras	0%	0%	4%	5%
Cuentas por pagar comerciales y otras exp	3%	3%	4%	1%
Cuentas por pagar partes relacionadas	28%	35%	49%	25%
Pasivo por impuestos, corriente	1%	1%	0%	1%
Beneficios definidos para empleados	0%	0%	0%	1%
Total pasivo corriente	32%	38%	58%	33%
No Corriente				
Obligaciones instituciones financieras	24%	28%	23%	23%
Cuentas por pagar partes relacionadas	75%	66%	64%	91%
Beneficios definidos empleados	0%	0%	0%	0%
Total pasivo no corriente	99%	94%	87%	114%
TOTAL PASIVO	131%	150%	170%	199%
TOTAL PATRIMONIO	-31%	-32%	-46%	-47%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaborado por el autor

Gráfico 3.4.1- Análisis vertical Estado de Situación Financiera



Fuente: Elaborado por el autor

a) Análisis vertical de activos 2021 al 2024:

Los activos corrientes de la cadena hotelera post pandemia, es decir, desde el 2022 se ha mantenido constante con una participación del 10% hasta el 2024, manteniendo el mismo esquema sin variación en el periodo de 2022 a 2024 las cuentas por cobrar, cuentas por cobrar relacionadas e inventarios, por otro lado, los servicios pagados por adelantado aumentaron su porcentaje participación 4 puntos porcentuales el año 2024 con respecto al 2022 y 2023, esta fluctuación es por anticipos de proveedores para la construcción del nuevo hotel en la ciudad de Guayaquil.

b) Análisis vertical de pasivos 2021 al 2024:

En el año 2023 la participación del pasivo corriente pasó, del 38% en el año 2022 al 58% en el 2023 esta variación, se debe a un préstamo con la empresa relacionada Inmobiliaria Nalón, para afrontar las variaciones del activo corriente del 2023, por otro lado, el pasivo no corriente en el año 2024 representa el 114% de la participación del total pasivo más patrimonio, este incremento corresponde a un préstamo a largo plazo con la empresa relacionada, estos fondos son para la construcción del nuevo hotel en la ciudad de Guayaquil y el patrimonio de la empresa presenta valores negativos debido a que arrastra pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores y pérdidas del ejercicio del año en curso, en el 2023 fue la mayor pérdida de la empresa en el periodo de análisis con un valor en dólares de \$1104132,00.

En la siguiente tabla se detalla el análisis horizontal del Estado de Situación Financiera:

Tabla 3.4.1.b- Análisis horizontal Estado de Situación Financiera HOTELS Ecuador

ACTIVO	Variación Anual			Variación año base 2021		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Corriente						
Efectivo	417%	2%	23%	417%	428%	547%
Cuentas por Cobrar						
Cuentas por cobrar comer. y otras cxc	-22%	21%	-10%	-22%	-6%	-16%
Cuentas por cobrar partes relacionadas	127%	28%	18%	127%	191%	243%
Inventarios	39%	12%	13%	39%	55%	75%
Activo por impuestos, corriente	5%	12%	-28%	5%	18%	-16%
Servicios y otros pagos anticipados	183%	-23%	819%	183%	117%	1893%
Total activo corriente	85%	7%	32%	85%	98%	161%
No Corriente						
Propiedad, mobiliario y equipo	5%	2%	13%	5%	6%	19%
Inversiones en acciones	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total activo no corriente	5%	2%	13%	5%	6%	19%
TOTAL ACTIVO	14%	3%	16%	14%	17%	36%
PASIVO						
Corriente						
Obligaciones con instituciones financieras		100%	38%			
Cuentas por pagar comerciales y otras cxc	-6%	61%	-74%	-6%	50%	-61%
Cuentas por pagar partes relacionadas	39%	47%	-41%	39%	103%	20%
Pasivo por impuestos, corriente	4%	-23%	93%	4%	-20%	55%
Beneficios definidos para empleados	40%	16%	480%	40%	62%	838%
Total pasivo corriente	34%	58%	-35%	34%	111%	38%
No Corriente						
Obligaciones instituciones financieras	33%	-16%	19%	33%	12%	33%
Cuentas por pagar partes relacionadas	0%	0%	64%	0%	0%	63%
Beneficios definidos empleados	65%	19%	0%	65%	96%	96%
Total pasivo no corriente	8%	-5%	52%	8%	3%	56%
TOTAL PAVISO	14%	13%	17%	14%	29%	52%
TOTAL PATRIMONIO	-1%	2%	1%	-1%	2%	2%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	14%	3%	16%	14%	17%	36%

Fuente: Elaborado por el autor

c) Análisis horizontal de activos 2021 al 2024:

El análisis horizontal determina las variaciones de las cuentas, con respecto al año base 2021, iniciando con el efectivo que se incrementando en la etapa post pandemia en más del 400% en el 2022 y 2023, y con un 547% en el 2025, lo que representa el movimiento del flujo por la operación.

Las cuentas por cobrar en el 2023 aumentaron 28% con relación al 2022, lo que tiene relación directa con la venta que en el año 2023 fue la mayor del periodo de análisis, además en el 2024 las cuentas por cobrar aumentaron 18% con relación al 2023 a pesar que la venta en el 2024 decreció, por lo tanto, se debe robustecer los procesos de la gestión de tesorería.

Los inventarios en el 2024 incrementaron 13% con respecto al 2023, cabe señalar, que existe abastecimiento innecesario de materias primas, los presupuestos de ventas del 2024 no fueron acertados.

Los servicios pagados por adelantado en el 2024 subieron exponencialmente debido al pago de adelantos a los proveedores de construcción del nuevo hotel en Guayaquil.

Así se puede observar una ligera disminución en la inversión total del -3%, los activos corrientes disminuyen en un 51%, siendo el disponible el de mayor variación entre estos dos años. Esta disminución, se observa, es la principal causa de la variación de la inversión total, puesto que los activos no corrientes permanecen constantes. Se mantiene la política de no ofrecer créditos a agencias con las que recién se empieza la relación comercial.

d) Análisis horizontal de pasivos 2021 al 2024:

A partir del año 2023 y 2024 la empresa recurrió a deuda con instituciones financieras en el corto plazo para mantener la operación y en el 2024 incrementó un 38% con respecto al 2023 y los beneficios a colaboradores en el 2024 incrementó un 480% con relación al 2023, este impacto fue por las obligaciones con el nuevo personal que se contrató con visión al presupuesto de ventas del 2024, el mismo que solo se cumplió en un 52%.

En el largo plazo en el 2024 las obligaciones con instituciones financieras y empresa relacionada (Inmobiliaria NALON) incrementó 19% y 64% respectivamente con relación al 2023 la adquisición de estas obligaciones enfocadas a la inversión del nuevo hotel.

En resumen, el pasivo se incrementó en el 2022, 2023 y 2024 un 14%, 29% y 52% respectivamente con relación al año base 2021. El patrimonio de la cadena hotelera no tuvo mayor impacto en el periodo en análisis 1 a 2 puntos porcentuales.

3.4.2 *Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados*

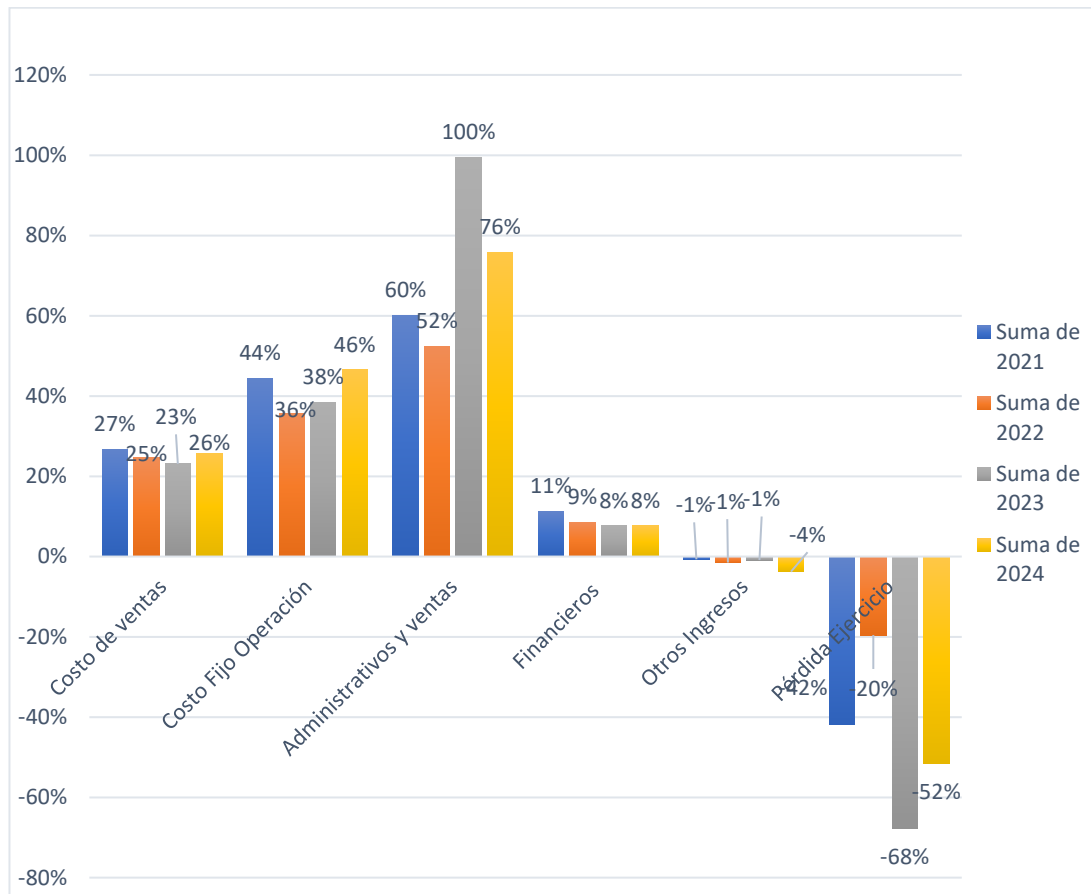
El análisis vertical del año 2021 al 2024 del Estado de Resultados de HOTELS Ecuador, se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3.4.2-Análisis Vertical del Estado de Resultados HOTELS Ecuador S.A.

INGRESO ACTIVIDADES ORDINARIAS	2021	2022	2023	2024
Venta de servicios	100%	100%	100%	100%
Ingresos por alojamiento	45%	52%	58%	48%
Ingresos A&B	33%	24%	22%	21%
Ingreso Eventos	9%	9%	8%	15%
Ingreso Catering	10%	11%	10%	15%
Servicios complementarios	2%	3%	1%	1%
Costo de ventas	27%	25%	23%	26%
Costo Habitaciones	5%	7%	7%	6%
Costo A&B	9%	8%	7%	6%
Costo Eventos	7%	3%	3%	5%
Costo Catering	5%	7%	6%	8%
Costo servicios Complementarios	1%	0%	0%	0%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	73%	75%	77%	74%
Costo Fijo Operación	44%	36%	38%	46%
Costo de personal	28%	27%	31%	36%
Servicios básicos	11%	5%	4%	6%
Mantenimiento y reparación	3%	2%	2%	3%
Suministros Oficina, Limpieza y Otros	3%	2%	1%	2%
MARGEN OPERATIVO	29%	40%	38%	28%
Gastos				
Administrativos y ventas	60%	52%	100%	76%
Financieros	11%	9%	8%	8%
Otros Ingresos	-1%	1%	1%	4%
PÉRDIDA DEL AÑO	-42%	-20%	-68%	-52%

Fuente: Elaborada por el autor

Gráfico 3.4.2- Análisis vertical Estado de Resultados



Fuente: Elaborado por el autor

e) Análisis vertical Estado de Resultados 2021 al 2024:

La estructura de ventas es sumamente importante en la rentabilidad de la cadena hotelera, el punto de venta alojamiento al tener mayor participación con referencia a los ingresos netos, tiene como resultado un margen de contribución mayor, ejemplo el año 2022 y 2023 su participación de venta de alojamiento es 52% y 58% respectivamente, y su margen de contribución es de 75% y 77% respectivamente, los más altos en el periodo de análisis, es decir, es preferible vender habitaciones que cualquier otra unidad de negocio.

En cuanto a los gastos, los administrativos y de ventas representan un rubro extremadamente alto de participación con referencia a las ventas, en el año 2023 bordea el 100%, cabe resaltar, que este año presentó la pérdida más alta del periodo de análisis, por lo tanto, se debe dar seguimiento y controlar los gastos administrativos y ventas.

Tabla 3.4.2.1.e- Análisis horizontal Estado de Resultados HOTELS Ecuador

Ingreso Actividades Ordinarias	Variación Anual			Variación Año Base 2021		
	Variación % 2022	Variación % 2023	Variación % 2024	Variación % 2022	Variación % 2023	Variación % 2024
Venta de servicios	56%	6%	-20%	56%	65%	37%
Ingresos por alojamiento	80%	18%	-46%	80%	112%	46%
Ingresos A&B	14%	-5%	-24%	14%	9%	-12%
Ingreso Eventos	58%	-2%	31%	58%	55%	124%
Ingreso Catering	65%	2%	16%	65%	67%	98%
Servicios complementarios	148%	-71%	-12%	148%	-27%	-35%
Costo de ventas	43%	-1%	-9%	43%	42%	31%
Costo Habitaciones	107%	6%	-25%	107%	119%	75%
Costo A&B	39%	-7%	-34%	39%	29%	-4%
Costo Eventos	-20%	0%	27%	-20%	-20%	11%
Costo Catering	101%	-2%	-1%	101%	96%	94%
Costo servicios Complementarios	-87%	160%	17%	-87%	-66%	-59%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	60%	8%	-24%	60%	74%	40%
Costo Fijo Operación	25%	15%	0,5%	25%	43%	44%
Costo de personal	50%	23%	-4%	50%	84%	77%
Servicios básicos	-36%	3%	13%	-36%	-35%	-25%
Mantenimiento y reparación	25%	8%	0%	25%	34%	35%
Suministros Oficina, Limpieza y Otros	16%	-60%	50%	16%	-53%	-7%
MARGEN OPERATIVO	115%	3%	-66%	115%	121%	33%
Gastos						
Administrativos y ventas	35%	102%	-58%	35%	173%	73%
Financieros	19%	-5%	-20%	19%	13%	-6%
Otros Ingresos	-436%	-38%	72%	-436%	-310%	-849%
PÉRDIDA DEL AÑO	-27%	268%	-58%	-27%	168%	70%

Fuente: Elaborada por el autor

El resumen del análisis horizontal con variación anual se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.4.2-Resumen Análisis Horizontal Estado de Resultados Anual

Detalle	2022	2023	2024
Ingresos	56%	6%	-20%
Costo de ventas	43%	-1%	-9%
Margen de Contribución	60%	8%	-24%
Costo Fijo Operación	25%	15%	0,5%
Margen Operativo	115%	3%	-66%
Administrativos y ventas	35%	102%	-58%
Financieros	19%	-5%	-20%
Otros Ingresos	-436%	-38%	72%
Pérdida Ejercicio	-27%	268%	-58%

Fuente: Elaborada por el autor

f) Análisis horizontal Estado de Resultados 2021 al 2024:

El análisis horizontal permitió determinar variaciones de las cuentas clave con respecto a un año base, además se procesó información para analizar la variación anual sin año base, la misma que identificó los siguientes puntos:

- Con respecto a las ventas en el año 2022 existe un incremento importante del 56% debido a que el 2021 fue periodo de pandemia por el COVID-19, con respecto del año 2022 al 2023 incremento las ventas en un 6% y del 2023 al 2024 decreció en 20% lo que es realmente un factor negativo ya que la empresa está representando disminución de ventas con tendencia a la baja en el 2024.
- Realizando el análisis sin año base, el aumento del margen de contribución en el 2023 fue 8% lo que representa un punto positivo porque el incremento es mayor al 6% de las ventas, sin embargo, en el 2024 el margen de contribución fue de -24% con relación a una disminución de las ventas del -20% es un punto negativo porque disminuyó el margen en mayor relación de las ventas es decir menos flujo del estándar.
- El costo fijo tomando como año base al 2021, en el 2023 y 2024 casi se mantiene constante con 1 y 0,5 puntos porcentual cada año.
- Los gastos administrativos, de ventas en el 2023 tienen un incremento porcentual con relación al 2023 del 102% es incremento se debe a un valor que se canceló en el año 2023 gastos legales para tramitar los permisos de construcción de un nuevo hotel en la ciudad de Guayaquil.

3.4.3 Análisis de costos y gastos operativos

Previo al análisis de los costos, cabe mencionar, que el cumplimiento de ventas del último año de análisis (2024) fue del 52% según el presupuesto de ventas del departamento financiero. La composición de los costos operativos de HOTELS Ecuador, se detalla mediante los costos: variables (costos de habitación, A&B) y fijos operativos (costo personal operativo, mantenimiento y reparación, servicios básicos, seguridad, suministros de operación), el análisis de variación se presenta en el siguiente cuadro.

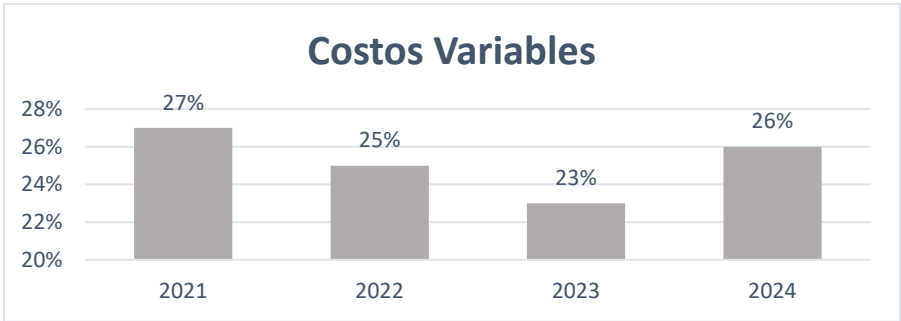
Cuadro 3.4.3-Margen operacional HOTELES Ecuador

DETALLE	2021	2022	2023	2024
Costos Variables	27%	25%	23%	26%
Margen de Contribución	73%	75%	77%	74%
Costos Fijos Operacionales	44%	36%	38%	46%
Margen Operativo	29%	40%	38%	28%

Fuente: Elaborado por el autor

En el 2024 el no cumplimiento del presupuesto de ventas, tiene incidencia directa en los altos costos fijos de operación, al proyectar contrataciones de nuevo personal, capacitaciones constantes y varias directrices que influyen en la operación del hotel. Por lo tanto, el margen operativo del periodo 2024, es el más bajo del periodo de análisis con un 28% en relación a las ventas, a continuación, se presenta gráficamente la participación de los costos variables y fijos de operación.

Gráfico 3.4.3-Costo de Variables



Fuente: Elaborado por el autor

En el año 2024 los costos fijos operativos su mayor participación son los salarios operativos con un 31,23% personal que se contrató y capacitó para las reservas del último trimestre del año las mismas que fueron canceladas casi en un 50%, de acuerdo, al departamento comercial de HOTELS Ecuador, además, el 5,75% en costo seguridad con el fin de brindar la mejor atención a los clientes.

Gráfico 3.4.3-Costo Fijo Operacionales



Fuente: Elaborado por el autor

El margen operativo, con mayor participación en el periodo de análisis es de 77% correspondiente al año 2023, esto se direcciona por la estructura de ventas de ese año, con una participación del 58% de las ventas totales corresponden al punto de venta de *Alojamiento* y su índice de costos con un 7% en relación a la venta, cabe resaltar, que la estructura de ventas del año 2024, la participación del punto de venta de alojamiento sobre los ingresos totales fue del 48%.

Gráfico 3.4.3-Margen Operativo



Fuente: Elaborada por el autor

3.4.4 Indicadores Financieros Corto Plazo

De acuerdo, con la información histórica de los estados financieros de la cadena hotelera, se describen a continuación los siguientes indicadores:

3.4.4.1 Indicadores de liquidez

La liquidez se mide por la capacidad que posee una empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo en la medida que se vencen.

Tabla 3.4.4.1-Capital de trabajo de HOTELES Ecuador

Año	2021	2022	2023	2024
Capital de Trabajo	-\$1.327.450,00	-\$1.391.890,00	-\$2.890.784,00	-\$928.912,00

Fuente: Elaboración del autor

La cadena hotelera presenta un capital de trabajo negativo durante todos los años del periodo de análisis, lo que es preocupante, debido a que existen deficiencias de liquidez, para hacer frente a la operación de la empresa, cabe mencionar, que el año con mayor falta de liquidez es el 2023, sin embargo, en el 2024 a pesar que su capital de trabajo es negativo, en este año la brecha se redujo en un 67% con respecto al anterior periodo.

Tabla 3.4.4.1- Indicadores de liquidez HOTELES Ecuador

Indicador	2021	2022	2023	2024	Promedio
Liquidez Corriente	0,36	0,49	0,33	0,67	0,46
Prueba Ácida	0,34	0,48	0,32	0,65	0,45

Fuente: Elaboración del autor

La liquidez corriente de la cadena hotelera del periodo de análisis detalla, que por cada dólar que la cadena debe a corto plazo, la empresa en promedio dispone 0,46 para solventar la obligación, lo que representa, la falta de liquidez corriente de la empresa para hacer frente con sus obligaciones.

La cadena hotelera mediante la ratio de prueba ácida representa, por cada unidad de deuda, dispone en promedio 0,45 veces para cubrir sus obligaciones sin recurrir a sus inventarios, lo que tiene relación los indicadores antes analizados y en resumen todos describen la falta de liquidez de la empresa, cabe resaltar, que del año 2023 al 2024 la empresa presenta tendencia de crecimiento pasando de 0,32 a 0,65 veces.

3.4.4.2 Ciclo de conversión del efectivo

Tabla 3.4.4.2-Indicador¹ ADR y REVPR THOTELES Ecuador

Indicador	2021	2022	2023	2024	Promedio
ADR	\$154,20	\$142,34	\$138,91	\$136,92	\$143,09
RevPAR	16,98	17,99	15,79	18,08	17,21

Fuente: Elaboración propia

¹ ADR : Average Daily Rate o Tarifa media diaria

REVPR : Revenue Per Available Room o Ingresos por Habitación Disponible.

El ADR promedio de la cadena hotelera es de \$143, lo que representa es el ingreso promedio en dólares por alojamiento, cabe señalar, que en el 2021 año de pandemia el ADR fue el más alto de los años analizados, lo que significa, que se castigó la tarifa en el periodo post pandemia.

El RevPar de la cadena hotelera, representa que, por cada habitación disponible, se generan 17,21 unidades de ingreso promedio.

Tabla 3.4.4.2-Indicador Periodo Promedio de Cobro e Inventarios HOTELS Ecuador

Indicador	2021	2022	2023	2024	Promedio
Periodo promedio cobro	62	47	48	63	55
Periodo promedio permanencia inventarios	46	45	50	62	51

Fuente: Elaboración propia

El periodo promedio de cobro es en promedio 55 días lo que representa es el tiempo que transcurre para convertir en cuenta por cobrar y en efectivo, es decir la cadena tarda 55 días en cobrar a sus clientes.

Por otro lado, la permanencia promedio de inventarios de la cadena hotelera antes de ser vendidos es de 51 días.

3.4.4.3 Cuentas por cobrar

Tabla 3.4.4.3-Cuentas por cobrar

Indicador	2021	2022	2023	2024	Promedio
Rotación Cuentas por Cobrar	5,9	7,8	7,7	5,8	6,8

Fuente: Elaboración propia

La cadena hotelera efectiviza sus cuentas por cobrar 6,8 veces al año, cabe mencionar, que mientras más veces efectiviza sus cuentas por cobrar es más eficiente, por ejemplo, en el 2022 efectivizó sus cuentas por cobrar 8 veces al año.

3.4.4.4.- Cuentas por pagar

Tabla 3.4.4.4-Cuentas por pagar

Indicador	2021	2022	2023	2024	Promedio
Rotación Cuentas por Pagar	5	5	3	4	4
Periodo Promedio de Pago	70	78	131	99	95

Fuente: Elaboración propia

La cadena hotelera, cancela sus obligaciones con los proveedores en promedio 4 veces al año, es decir cada 95 días en promedio. En cuanto a la reputación de la cadena hotelera, es un punto negativo debido a que, sus contratos de compra son a 30 días de plazo.

3.4.4.5 Indicadores de solvencia y endeudamiento

Tabla 3.4.4.5-Indicadores de Solvencia y Endeudamiento

Indicador	2021	2022	2023	2024	Promedio
Endeudamiento del Activo	1,3	1,3	1,5	1,5	1,4
Endeudamiento Patrimonial	26,4	30,3	33,5	39,1	32,3
Endeudamiento del Activo Fijo	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1
Apalancamiento	20,1	23,0	23,0	26,6	23,2

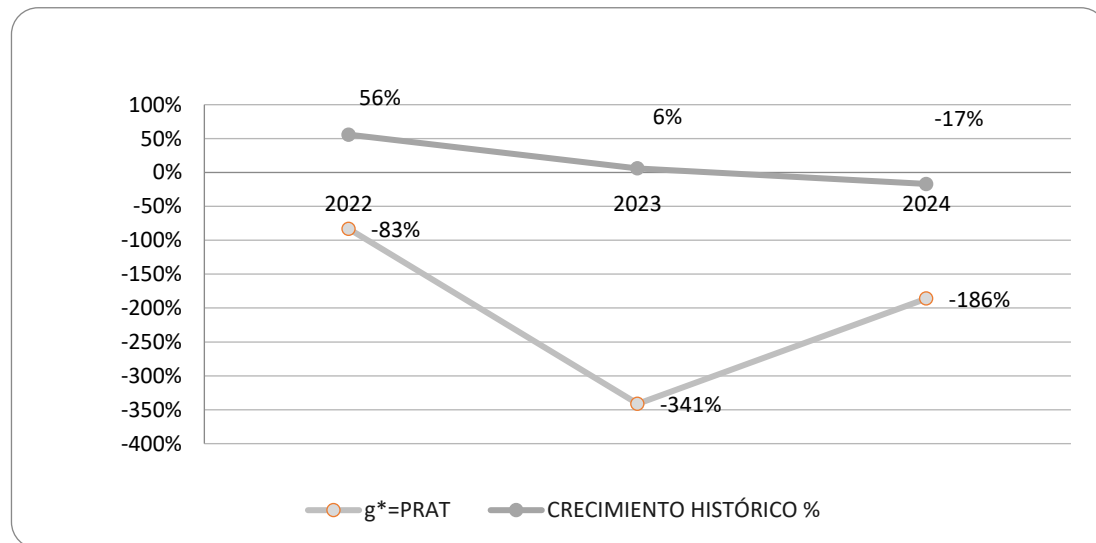
Fuente: Elaboración propia

La razón de la deuda o endeudamiento del activo, en promedio para la cadena hotelera representa 1,4 unidades monetarias, es decir, por cada unidad monetaria de activos, la empresa debe 1,4 unidades monetarias, la cadena hotelera supera su valor de deuda, al de sus activos, por otro lado, el endeudamiento patrimonial, en promedio la cadena hotelera presenta 32,3 unidades de deuda por cada unidad de patrimonio, lo que significa, que la empresa debe acudir a financiamiento externo para solventar sus obligaciones.

El Endeudamiento del activo promedio, esta relación indica de la cadena hotelera tiene 0.1 unidades monetarias de patrimonio, por cada unidad de activos fijos, por último, el indicador promedio de apalancamiento representa que, de cada 23,2 unidades monetarias de activo, solo 1 unidad es patrimonio, el resto es financiación externa.

3.4.5.6 Tasa de crecimiento de la empresa

Gráfico 3.4.5.6-Tasa de crecimiento de la empresa



Fuente: Elaboración propia

La tasa de crecimiento de la cadena hotelera en el periodo analizado describe valores negativos, esto es resultado por las pérdidas acumuladas de todo el periodo analizado (2021-2024), el endeudamiento crece y no se genera suficiente retorno de las inversiones, el apalancamiento de una unidad monetaria de patrimonio, versus más de veinte unidades de deuda en todos los años de estudio, por lo tanto, financieramente la cadena hotelera requiere atacar y optimizar las áreas claves de manera oportuna.

3.4.4.7 Indicadores de rentabilidad

Tabla 3.4.4.7-Indicadores de rentabilidad

Indicador	2021	2022	2023	2024	Promedio
Margen de Contribución	73%	75%	77%	74%	75%
Margen Operativo (EBIT)	29%	40%	38%	28%	34%
ROA	-0,06	-0,04	-0,15	-0,08	-0,08
ROE	-1,30	-0,95	-3,42	-2,15	-1,95
ROS	-0,42	-0,20	-0,68	-0,52	-0,45
ROIC	-0,02	-0,01	-0,06	-0,03	-0,03
Participación Gasto de Ventas	0,03	0,02	0,02	0,04	0,03
Participación Gasto Administrativos	0,32	0,34	0,83	0,47	0,49

Fuente: Elaboración propia

El margen de contribución es el porcentaje que dispone la empresa para enfrentar sus costos fijos, es decir, las ventas netas menos los costos variables por prestar los servicios de hotelería, para la cadena hotelera en promedio es el 75%, por lo tanto, por cada unidad monetaria vendida, se dispone de 0,75 unidades monetarias para descontar los costos fijos. Por otro lado, el margen operativo es el resultado de descontar los costos fijos operativos, en promedio es el 34% para afrontar gastos e impuestos.

ROA, la cadena hotelera en promedio genera -0,08 unidades por cada unidad monetaria invertida en activos, es decir, la cadena hotelera es ineficiente a la hora de utilizar sus activos para generar utilidad, por otro lado el ROE, en promedio es de -1,95 de la cadena hotelera, este rubro representa, la pérdida con relación al patrimonio, por cada una unidad monetaria de patrimonio la empresa pierde 1,95 unidades monetarias, no es capaz en el periodo analizado de generar ganancias para los accionistas y el ROS de la cadena hotelera promedio -0,45 expresa la incapacidad de los hoteles para generar beneficios a partir de sus ventas netas, cabe mencionar, que los 3 indicadores antes mencionados ROS, ROA y ROE detallan valores negativos por pérdida neta de la cadena hotelera en el periodo en análisis, representan la problemática operativa y financiera que enfrenta la empresa.

El ROIC es un indicador de retorno que omite el rubro de interés, este indicador en promedio del periodo analizado es de -0,03, el mismo que es menor al WACC, lo que representa ineficiencia financiera, debido a que, la empresa hotelera en el periodo de análisis por cada unidad monetaria invertida, genera menos de lo que representa obtener el flujo.

Por último, la participación de los gastos de ventas, mide la proporción de los ingresos que la empresa destina a sus gastos ventas en este caso en promedio es de 3%, los gastos administrativos en promedio del periodo de análisis es 49% casi la mitad de las ventas netas se destinan en este rubro, por lo cual, es un área clave y tiene incidencia directa en el 2023 su participación en las ventas fue del 83%, esta relación es directa con el año que mayor pérdida tubo la cadena hotelera.

3.4.4.8 Estacionalidad mensual de la venta

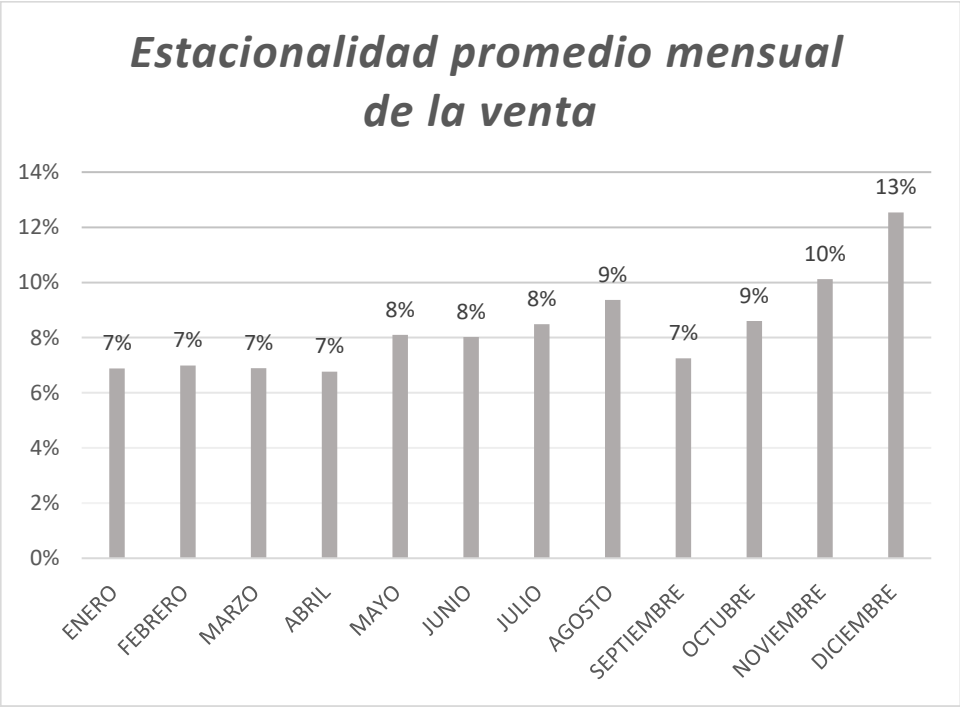
La empresa en el periodo de análisis, presenta una estacionalidad mensual de venta como se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 3.4.4.8-Estacionalidad mensual de la venta

Meses	% Estacionalidad
ENERO	7%
FEBRERO	7%
MARZO	7%
ABRIL	7%
MAYO	8%
JUNIO	8%
JULIO	8%
AGOSTO	9%
SEPTIEMBRE	7%
OCTUBRE	9%
NOVIEMBRE	10%
DICIEMBRE	13%

Fuente: Elaborado por el autor

Gráfico 3.4.4.8-Estacionalidad promedio mensual de la venta



Fuente: Elaborado por el autor

De acuerdo, a la afluencia de ventas se debe planificar el capital de trabajo en los meses de alta ocupación y el plan financiero debe contener estrategias para los meses de baja ocupación con el fin de ser eficientes con el movimiento hotelero.

3.4.4.9 Flujo de caja de activos

Tabla 3.4.4.9-Flujo de caja de activos

Flujo de Caja de Activos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad o pérdida		-\$412.131,00	-\$300.335,00	-\$1.104.132,00	-\$698.803,00	-\$117.113,78
(+) Depreciación		\$280.497,00	\$283.674,92	\$230.102,56	\$233.366,50	
(+) Intereses después de impuestos		\$110.248,00	\$131.705,00	\$124.554,00	\$103.384,00	
(-) Inversiones en activos fijos			\$254.271,00	\$90.843,00	\$752.054,00	
(-) Inversión capital de trabajo	\$35.291,68	\$23.138,82	\$18.559,00	\$6.482,92	\$0,00	FCFF ajustado T+1
FCFF	-\$35.291,68	-\$44.524,82	-\$157.785,08	-\$846.801,36	-\$1.114.106,50	-\$122.420,09

Fuente: Elaborada por el autor

El flujo de caja de los activos en todos los años es negativo, cabe mencionar, que se calculó el flujo de caja de los activos proyectado para el 2025 que es de -\$122420,09 con la tasa de *Reinvestment*, a nivel global, la problemática financiera de la empresa hotelera es no generar el flujo necesario para cubrir sus costos, gastos e inversiones, las mismas que son necesarias para cumplir la visión de la empresa.

Tabla 3.4.4.9-Participación del FCFF sobre las ventas

Indicador	2021	2022	2023	2024	Promedio
FCFF / Ventas	-0,05	-0,10	-0,52	-0,82	-0,4

Fuente: Elaborada por el autor

La cadena hotelera es incapaz de generar efectivo con sus activos, después, de cubrir los costos, gastos e inversiones.

3.4.4.10 Cobertura de deuda

Tabla 3.4.4.10-Cobertura de deuda

Indicador	2021	2022	2023	2024	Promedio
Intereses - Margen Contribución	15%	11%	10%	10%	12%
Intereses - Margen Operativo	39%	22%	20%	27%	27%
Intereses - Venta Neta	11%	9%	8%	8%	9%

Fuente: Elaborada por el autor

Las ratios de cobertura representan la capacidad de la cadena hotelera para cubrir los costos financieros, el gasto promedio por intereses es 9% en relación a las ventas netas, lo que representa el coste de la financiación.

3.5 Análisis Benchmarking industria hotelera de lujo

Para el análisis del marketing se tomó en cuenta los hoteles con similitud de servicios e instalaciones y que de acuerdo al departamento comercial de HOTELES Ecuador son su competencia directa, y son motivo de análisis para sus estrategias comerciales y fijación de precios para sus tarifas y paquetes promocionales.

El objetivo de este análisis es determinar la posición en el mercado de la cadena hotelera con respecto a su competencia directa, además, el análisis el enfoque del benchmarking será clave para determinar las áreas clave para proponer el Cuadro de Seguimiento y Control de la Gestión Financiera, enfocado a las áreas claves de la empresa, mejora continua y gestión óptima operacional e ingresos financieros de la empresa.

En el desarrollo del estudio del benchmarking de la cadena hotelera, se iniciará con una breve referencia de la competencia directa de la empresa en análisis y se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 3.5-Análisis Benchmarking industria hotelera de lujo

Hotel	Descripción
Casa Gangotena	Combina historia y lujo, esta mansión restaurada con elegancia, ubicada junto a la icónica Plaza de San Francisco, es la única propiedad Relais & Châteaux en la ciudad. Ha sido galardonada con reconocimientos como “Ecuador’s Leading Boutique Hotel”, “Ecuador’s Leading Heritage Hotel” por los World Travel Awards y “7th Finest Hotel in South America” en 2024.
Patio Andaluz	Es un elegante hotel boutique de estilo colonial y clásico de finales del siglo XVI, un monumento nacional cuyas paredes contienen siglos de historia y arte.
Plaza Grande	El Hotel Plaza Grande está situado en la Plaza Central de Quito, conocida como la Plaza de la Independencia. Fue uno de los primeros hoteles construidos en la capital, y ha sido restaurado y remodelado para convertirse en uno de los mejores hoteles boutique de la ciudad.

Fuente: Elaborada por el autor

Tabla 3.5- Indicadores HOTELES Ecuador 2024 frente a la competencia.

Hotel	# Hab.	Hab. Disponibles	Tasa de Ocupación (%)	Hab. Ocupadas	Tarifa Promedio (US \$)	Ventas (US \$)	Rev Par (US \$) Revenue per Room	% Oferta	% Demanda	Índice de Participación en el Mercado	Índice de Tarifa Promedio	Índice de Generación de Ingresos
Casa Gangotena	31	11346	56,69%	6432	\$384,11	\$2.470.692,84	\$217,76	30%	39%	0,340	0,417	0,543
Patio Andaluz	32	11681	54,11%	6320	\$102,50	\$647.828,95	\$55,46	31%	38%	0,325	0,111	0,138
Plaza Grande	15	5490	40,81%	2240	\$240,85	\$539.612,90	\$98,29	14%	14%	0,245	0,261	0,245
HOTELS Ecuador HMC	26	9568	15,05%	1440	\$194,75	\$280.436,44	\$29,31	25%	9%	0,090	0,211	0,073
TOTAL	104	38085	1,67	16433	922		401	100%	100%	1,000	1,000	1,000

Fuente: Elaborada por el autor

3.5.1 Análisis de indicadores de la competencia directa de HOTELES Ecuador

Para el análisis de la competencia directa, se recabo información de la Secretaría General de Hoteles de Quito Metropolitano (HQM), esta información detalla indicadores claves en hotelería de la competencia del año 2024, esta información se procesó y se analizó con el fin de determinar métricas para el *Cuadro de Control de Gestión* de HOTELS Ecuador, los indicadores en cuestión se describen en la tabla no: 3.5.1.

Tabla 3.5.1- Análisis Indicadores de la Competencia Directa

Indicador	Casa Gangotena	Patio Andaluz	Plaza Grande	Promedio	HOTELES Ecuador
Tasa de Ocupación	56,69%	54,11%	40,81%	50,54%	15,05%
ADR	\$384,11	\$102,50	\$240,85	242,49	\$194,75
RevPAR	\$217,76	\$55,46	\$98,29	\$123,84	\$29,31
Participación Oferta	30%	31%	14%	25,00%	25%
Participación Demanda	39%	38%	14%	30,67%	25%

Fuente: Elaborada por el autor

a) **Tasa de ocupación:** este indicador detalla el porcentaje que captación de cada hotel acuerdo a su capacidad instalada, en el caso de HOTELS Ecuador en el 2024 es de 15,05% que representa la tasa más baja con respecto a su competencia directa, por otro lado, la tasa de ocupación más alta la proceso el hotel Casa Gangotena con un 56.69%, seguido por el hotel Patio Andaluz 54.11% y el hotel Plaza Grande 40.81%. El índice de participación en el mercado es de 0.09 para HOTELS Ecuador.

b) **RevPAR:** este indicador detalla el ingreso promedio en dólares por habitación disponible, por lo tanto, su relación es directa con la tasa de ocupación, en el caso de HOTELES Ecuador en el 2024 su tarifa promedio diaria por habitación es de \$29.31, frente a un RevPAR promedio de la competencia de \$123.84

c) **Índice de participación de la oferta:** este índice describe, de toda la capacidad instalada de los hoteles en análisis, qué porción es lo que oferta cada hotel de lujo, de acuerdo, a la capacidad instalada HOTELES Ecuador es el 25% con respecto a los 4 hoteles de competencia directa, sin embargo, su demanda es solo el 9% y es un área clave donde se debe monitorear el incremento de la participación.

3.5.2 Acciones del Benchmarking

a) **Tasa de ocupación:** La baja tasa de ocupación de HOTELS Ecuador, de acuerdo, con las encuestas de calidad, interacción con el cliente, cuando cancelan las reservas, se refieren principalmente:

- Índices delincuenciales: Ecuador recibe el 2024 como el país más violento de América Latina, lo que afectó directamente al cliente potencial de la empresa, el mercado internacional.
- Apagones: los cortes de energía, sumado al nivel de inseguridad, ha representado que el mercado nacional cancele más del 60% de reservas, de acuerdo con los datos del departamento comercial de HOTELES Ecuador.
- Parqueadero: no contar con parqueadero propio es un punto fundamental a la hora de concretar la venta, cabe mencionar, que el hotel con más participación en el mercado CASA GANGOTENA, cuenta con parqueadero propio lo que lo hace mucho más atractivo para el cliente nacional e internacional.

b) **Acciones:**

- Enfocar acciones de mercadeo, al segmento nacional, acción direccionada a incrementar el canal directo de reservas, alianzas con parqueaderos aledaños a los hoteles.
- Potenciar el rendimiento de las OTAs, con alianzas estratégicas que posicionan al hotel como primera visualización ante el cliente.
- Ajustar estratégicamente las tarifas, mediante políticas de fijación de precios más dinámicas y oportunas.
- Implementar estrategias proactivas que garanticen una alta tasa de ocupación, ofertando paquetes promocionales a nichos de mercado específicos, mediante incentivos por reserva anticipada, descuentos por estancias prolongadas, promociones de cenas incluidas con alojamiento, que impulsen la ocupación.
- Mejorar y personalizar la calidad del servicio al cliente, cumpliendo con el objetivo de la cadena, de transformar al cliente de una visita en cliente frecuente, lo que permitirá potenciar en la satisfacción y lealtad, generando ingresos recurrentes.
- Establecer programas a nichos de mercados específicos que tengan como objetivo fidelizar a los clientes nacionales y dar un concepto de pertenencia y exclusividad.
- Colaborar con asociaciones organizadoras de eventos locales, ferias o conferencias, como por ejemplo fortalecer las relaciones con el Ministerio de Turismo Quito, Municipio de

Otavalo, Municipio de Cuenca, lo que permitirá participar en eventos sociales, de catering, que fomentarán la reputación de los hoteles a nivel interno y externo.

3.5.3 Políticas de fijación de precios

La política de fijación de precios de la propiedad de Quito de HOTELS Ecuador, de acuerdo, al equipo comercial y gerencias de propiedad, analizan y fijan sus precios en base a la investigación de mercado, en relación a los precios de la competencia, es en resumen sus tarifas son un promedio entre el precio ofertado más alto “CASA GANGOTENA” y el precio ofertado más bajo “PATIO ANDALUZ”, en la siguiente tabla se indica la fijación de precios.

Cuadro 3.5.3- Venta Directa Página Web

Venta Página Web						
Hoteles	Tarifa sin Impuestos	Página	Early booking 25% off	Last minute 35% off	Weekend 20% off	Minimun stay 20% off
			Reserva 30 días de antelación	Reserva 24 horas o menos	Reservas los viernes y sábados	Reservas de 3 noches o más
HOTELS ECUADOR HMC	\$216,00	\$216,00	\$162,00	\$140,40	\$172,80	\$172,80
	\$252,00	\$252,00	\$189,00	\$163,80	\$201,60	\$147,00
	\$288,00	\$288,00	\$216,00	\$187,20	\$230,40	\$168,00
	\$360,00	\$360,00	\$270,00	\$234,00	\$288,00	\$189,00
HOTEL CASA GANGOTENA	\$556,48	\$445,18	\$417,36	\$361,71	\$445,18	\$813,00
	\$704,63		\$528,47	\$458,01	\$563,70	\$1.715,00
	\$704,63		\$528,47	\$458,01	\$563,70	\$1.715,00
PATIO ANDALUZ	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
	\$202,00	\$137,36	\$151,50	\$131,30	\$161,60	
	\$224,00	\$152,32	\$168,00	\$145,60	\$179,20	

Fuente: Elaboración del autor

La investigación de mercado, la competencia potencializa sus ventas mediante canales electrónico, por lo cual, se presentan estrategias y fijación de precios con canales electrónicos (OTAS), con BOOKING y como se detalla en los siguientes cuadros:

Cuadro 3.5.3.a- Fijación de Precios BOOKING

BOOKING							
Hoteles	Categoría	Tarifa sin Impuestos	Tarifas publicadas con descuento	Early booking 25% off	Last minute 35% off	Weekend 20% off	Minimun stay 20% off
				Reserva 30 días de antelación	Reserva 24 horas o menos	Reservas los viernes y sábados	Reservas de 3 noches o más
HOTELS ECUADOR HMC	DELUXE	\$300,00	\$243,00	\$225,00	\$195,00	\$240,00	\$388,80
	SUPERIOR	\$370,00	\$300,00	\$277,50	\$240,50	\$296,00	\$453,60
	PREMIUM	\$420,00	\$340,00	\$315,00	\$273,00	\$336,00	\$518,40
	LUXURY	\$470,00	\$381,00	\$352,50	\$305,50	\$376,00	\$583,20
HOTEL CASA GANGOTENA	DELUXE	\$556,00	\$445,00	\$417,00	\$361,40	\$270,90	\$812,70
	SUPERIOR	\$705,00	\$0,00	\$528,75	\$458,25	\$571,50	\$1.354,50
	SUITE JUNIOR	\$705,00	\$0,00	\$528,75	\$458,25	\$571,50	\$1.714,50
PATIO ANDALUZ	ESTANDAR	\$190,00	\$149,00	\$142,50		\$125,93	\$322,84
	SUITE JUNIOR	\$200,00	\$157,00	\$150,00		\$141,49	\$373,92
	LOFT DE LUJO	\$224,00	\$165,00	\$168,00		\$190,30	\$434,81

Fuente: Elaborado por el autor

Cuadro 3.5.3.b-Fijación de Precios EXPEDIA

EXPEDIA							
Hoteles	Categoría	Tarifa sin Impuestos	Precio Promocional	Early booking 25% off	Last minute 35% off	Weekend 20% off	Minimun stay 20% off
				Reserva 30 días de antelación	Reserva 24 horas o menos	Reservas los viernes y sábados	Reservas de 3 noches o más
HOTELS ECUADOR HMC	DELUXE	\$216,00	\$216,00	\$162,00	\$140,40	\$172,80	\$172,80
	SUPERIOR	\$252,00	\$252,00	\$189,00	\$163,80	\$201,60	\$147,00
	PREMIUM	\$288,00	\$288,00	\$216,00	\$187,20	\$230,40	\$168,00
	LUXURY	\$360,00	\$360,00	\$270,00	\$234,00	\$288,00	\$ 189,00
HOTEL CASA GANGOTENA	DELUXE	\$556,48	\$445,18	\$417,36	\$361,71	\$445,18	\$406,50
	SUPERIOR	\$704,63		\$528,47	\$458,01	\$563,70	\$571,67
	SUITE JUNIOR	\$704,63		\$528,47	\$458,01	\$563,70	\$571,67

Fuente: Elaborado por el autor

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El presente capítulo se enfoca en la revisión minuciosa de la información procesada en las secciones anteriores, identificando las áreas clave de la cadena hotelera, determinando los puntos de mayor incidencia en los resultados operativos y financieros de la cadena hotelera, proponiendo mecanismos de seguimiento y control direccionados a mejorar la situación financiera de la empresa.

Por lo tanto, el objetivo de este capítulo es el desarrollo de un modelo de gestión financiera, basado en las áreas clave estratégicas, proponiendo a la dirección de HOTELS Ecuador, el Cuadro de Seguimiento y Control de la Gestión Financiera.

4.1 Áreas clave y estrategias de gestión financiera HOTELS Ecuador

Las áreas clave que inciden en los resultados económicos y financieros de la empresa hotelera se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.1- Áreas clave y estrategias de gestión financiera HOTELS Ecuador

Enfoque	Áreas Clave	Objetivo	Estrategias Financieras
Planificación Estratégica	Ventas	Cumplir el presupuesto de ventas	Aplicar sistemáticamente las oportunidades y fortalezas detalladas en el FODA de acuerdo al puntaje obtenido en la matriz del FODA matemático, encaminara a la empresa hotelera, mitigando en menor proporción a las amenazas y debilidades del análisis.
	Plan estratégico	Establecer un direccionamiento de la empresa hotelera a corto (FODA), mediano y largo plazo, mediante gestión financiera	
	Análisis de Benchmarking	Tomar decisiones oportunas enfocadas en mejorar la participación de demanda en el sector hotelero de lujo	
Estrategia financiera	Inversiones y Financiamiento	Tener una visión clara de la estacionalidad del negocio para financiarse oportunamente y cumplir con la demanda de recursos operativos	En el corto plazo se presenta la estacionalidad del negocio mensualmente para presupuestar el capital de trabajo operativo y en el largo plazo para inversiones fuertes de nuevos hoteles en el Ecuador
Proceso de gestión financiera	Plan de gestión financiera	Asegurar el crecimiento económico y financiero en el corto y largo plazo, mediante la propuesta del cuadro de seguimiento y control de gestión financiera	Aplicar el cuadro de control y seguimiento de la gestión financiera desglosado por meses orientado a la medición de variaciones y tomar decisiones, que garanticen la eficiencia económica de la cadena hotelera, aprovechando cada momento con alta ocupación y los de baja ocupación con planificación oportuna.
	Control, seguimiento y mejora	Controlar de manera eficiente los indicadores metas propuestos, con el fin de determinar desviaciones oportunamente enfocados a la mejora continua	

Enfoque	Áreas Clave	Objetivo	Estrategias Financieras
Variables Clave	Corto Plazo	Realizar un match de los cumplimientos en el corto plazo que aseguren la sostenibilidad financiera en el largo plazo	Realizar controles de inventarios recurrentes para que la rotación de las materias primas sea máximo a los 30 días, se cumplan los porcentajes de costo establecidos por unidad de negocio y como resultado el cumplimiento de los ratios de liquidez meta
	Largo Plazo	Medir, controlar y ajustar desviaciones de parámetros operativos y financieros, enfocados en el cumplimiento de objetivos de largo plazo	De los indicadores a largo plazo en el que se debe invertir es en el gasto de ventas, de acuerdo a las empresas comparables dicho gasto representa en promedio el 10% anual y en la empresa en análisis es solo el 3% en relación a las ventas netas, de acuerdo a la estructura de venta y al análisis de rentabilidad se debe dar preferencia a la venta de habitaciones sobre cualquier punto de negocio del hotel, en resumen, todo el proceso estratégico financiero en el corto plazo se medirá con los ratios de largo plazo.

Fuente: Elaborada por el autor

4.2 Modelo de Gestión Financiera HOTELS Ecuador

Se propone un modelo de gestión financiera que integra estrategias operativas y financieras enfocados en la sostenibilidad financiera de la cadena hotelera, a continuación, se detalla toda la planificación del modelo con sus correspondientes indicadores, periodos de control y seguimiento:

a) Planificación estratégica. - los factores claves se determinaron en el plan estratégico, de acuerdo a la problemática encontrada en el diagnóstico de la situación actual de la cadena hotelera (FODA), de tal manera que se pretende potencializar los aspectos positivos y minimizar los negativos, además el análisis de benchmarking, como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.2- Cuadro de Seguimiento y Control Planificación Estratégica

Planificación estratégica		
Variables	Indicador	Periodicidad
Plan estratégico	SI / NO	Anual
FODA	SI / NO	Anual
Análisis de Benchmarking	SI / NO	Semestral

Fuente: Elaborada por el autor

b) Estrategia Financiera. - el área financiera se direccionará a planificar, controlar y supervisar las inversiones estratégicas y operativas, con el fin de dinamizar la operación de los hoteles, además, se focalizará a la planificación de financiamiento del capital de trabajo o inversiones en activos, cuando las requiera de acuerdo a la estacionalidad del negocio hotelero y al reparto de utilidades, cuando la empresa las genere.

Cuadro 4.2.b- Cuadro de Seguimiento y Control Planificación Estratégica

Estrategia Financiera		
Variables	Indicador	Periodicidad
Política de inversiones	Inversiones operacionales	Mensual
	Inversiones estratégicas	Mensual
	Presupuestos por unidades de negocios	Anual
Política de Financiamiento	Préstamos de empresa correlacionadas (NALON filial)	Anual
	Préstamos Banco Pichincha de Panamá (2020 y 2021)	Anual
Política de Reparto de Utilidades	Utilidad o Pérdida	Anual

Fuente: Elaborada por el autor

c) **Procesos de gestión financiera.** - el plan anual de gestión financiera se desglosa por procesos mensuales, de esta manera se detectan desviaciones de los indicadores de manera oportuna para la toma de decisiones estratégicas, además, se presupuesta procesos operativos y financieros de acuerdo a la temporalidad del negocio.

Cuadro 4.2.c- Cuadro de Seguimiento y Control Proceso de Gestión Financiera

Procesos de Gestión Financiera		
Variables	Indicador	Periodicidad
Plan de Gestión Financiera	Plan anual desglosada por mes	Mensual
Control	Cuadro de Control y Seguimiento	Semestral
Seguimiento y mejora	Seguimiento de desviaciones y ajuste de metas	Trimestral
Gestión financiera por estacionalidad del negocio	Presupuesto de abastecimiento en temporada alta	Mensual
	Plan de vacaciones de colaboradores temporada baja	Mensual
	Programa de mantenimiento preventivo en las instalaciones y equipo operativo	Mensual
	Programa de capacitaciones y auditorías al personal operativo	Mensual

Fuente: Elaborada por el autor

d) Variables de corto plazo. – Las variables claves que influyen en la liquidez, en el proceso de conversión de efectivo, rotación de cuentas por cobrar y los porcentajes de costos de ventas por unidad de negocio de la empresa hotelera en el corto plazo y sus indicadores se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.2.d- Cuadro de Seguimiento y Control variables de Corto Plazo

Variables decisionales de corto plazo		
Variables	Indicador	Periodicidad
Liquidez de la empresa	Liquidez Corriente	Trimestral
	Prueba Ácida	Mensual
Ciclo de conversión	Periodo Promedio de Cobro	Mensual
	Promedio Permanencia de Inventarios	Mensual
	Tasa de Ocupación	Mensual
	ADR	Mensual
	RevPAR	Mensual
Cuentas por Cobrar	Periodo Promedio de Pago	Trimestral
	Rotación Cuentas por Cobrar	Trimestral
Cuentas por pagar	Rotación Cuentas por Pagar	Trimestral
	Razón de la Deuda	Trimestral
Porcentaje de Costo de Venta	% Costo Habitaciones	Mensual
	% Costo Alimentos y Bebidas	Mensual
	% Costo Eventos	Mensual

Fuente: Elaborada por el autor

e) Variables de largo plazo. – Las variables claves operativas y financieras que influyen en el impacto económico financiero de la empresa en el largo plazo y sus indicadores se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.2.e- Cuadro de Seguimiento y Control Variables de Largo Plazo

Variables decisionales de largo plazo		
Variables	Indicador	Periodicidad
Endeudamiento	Tasa Costo de la Deuda	Anual
Tasa de crecimiento de la empresa	Tasa de Crecimiento Sostenible	Anual
Tasa de rentabilidad de las inversiones	ROA	Anual
Tasa de rentabilidad de patrimonio	ROE	Anual
Análisis de contribución por unidades de negocios - Estructura de Ventas	% Venta Habitaciones	Anual
	% Venta Alimentos y Bebidas	Anual
	% Venta Eventos	Anual
Rentabilidad del negocio	Retorno Sobre las Ventas ROS	Anual
	Rentabilidad sobre Capital ROIC	Anual
	Margen de Contribución	Anual
	Margen Operativo (EBIT)	Anual
	Participación Gastos Administrativos	Anual
	Flujo de Caja de Activos	Anual
	Participación Flujo de Caja de Activos	Anual
Cobertura de la deuda	Participación Gasto de Interés en el Margen Operativo	Anual
	Participación Gasto de Interés en Margen de Contribución	Anual
	Participación Gasto de Interés en Utilidad Neta	Anual

Fuente: Elaborada por el autor

4.3 Mecanismo de control y seguimiento de la gestión financiera

La gestión financiera se evaluará mediante la medición y control, de las variables clave antes descritas de la empresa hotelera y sus indicadores, con el planteamiento de indicadores meta, los cuales, se refieren al promedio de indicadores de la competencia directa, los mismos, se obtuvieron mediante el procesamiento de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Por lo tanto, el cuadro de seguimiento y control de gestión financiera se detalla en dos puntos:

- a) Cuadro de seguimiento y control de gestión financiera de la planificación estratégica, estrategia financiera y procesos de gestión financiera.
- b) Cuadro de seguimiento y control de gestión financiera de variables decisionales de corto y largo plazo, como se detalla a continuación:

4.4 Cuadro de Seguimiento y Control de la Gestión Financiera

Cuadro 4.4.a- Cuadro de Seguimiento y Control de la Sección Financiera

Planificación estratégica				Estrategia Financiera				Procesos de Gestión Financiera			
Variables	Indicador	Indicador Meta	Periodo	Variables	Indicador	Indicador Meta	Periodo	Variables	Indicador	Indicador Meta	Periodo
Plan estratégico	SI / NO	SI	Anual	Política de inversiones	Inversiones operacionales	SI	Mensual	Plan de Gestión Financiera	Plan anual desglosada por mes	SI	Mensual
					Inversiones estratégicas	SI	Mensual	Control	Cuadro de Control y Seguimiento	SI	Semestral
					Presupuestos por unidades de negocios	SI	Anual	Seguimiento y mejora	Seguimiento de desviaciones y ajuste de metas	SI	Trimestral
FODA	SI / NO	SI	Anual	Política de Financiamiento	Préstamos correlacionadas (NALON filial)	SI	Anual	Gestión financiera por estacionalidad del negocio	Presupuesto de abastecimiento en temporada alta	SI	Mensual
					Préstamos Banco Pichincha de Panamá (2020 y 2021)	SI	Anual		Plan de vacaciones de colaboradores temporada baja	SI	Mensual
Análisis de Benchmarking	SI / NO	SI	Semestral	Política de Reparto de Utilidades	Utilidad Neta	SI	Anual		Programa de mantenimiento preventivo en las instalaciones	SI	Mensual
					Pérdida del Ejercicio	SI	Anual		Programa de capacitaciones y auditorías al personal operativo	SI	Mensual

Fuente: Elaborada por el autor

Cuadro 4.4.b- Cuadro de Seguimiento y Control de la Sección Financiera – Variables Decisionales

Cuadro de Seguimiento y Control de la Gestión Financiera											
Variables decisionales de corto plazo						Variables decisionales de largo plazo					
Variable	Indicador	Indicador esperado	Indicador Real	Variación	Periodo	Variable	Indicador	Indicador esperado	Indicador Real	Variación	Periodo
Liquidez de la empresa	Liquidez Corriente	0,8	0,46	-0,34	Trimestral	Endeudamiento	Tasa Costo de la Deuda	8,06%	8,44%	0,0038	Anual
	Prueba Ácida	0,75	0,45	-0,3	Mensual	Tasa de crecimiento de la empresa	Tasa de Crecimiento Sostenible	6,18%	-203%	-2,09183	Anual
Ciclo de conversión	Período Promedio de Cobro	40	55	15	Mensual	Tasa de rentabilidad de las inversiones	ROA	0,005	-0,08	-0,085	Anual
	Promedio Permanencia de Inventarios	30	51	21	Mensual	Tasa de rentabilidad de patrimonio	ROE	0,005	-1,95	-1,955	Anual
	Tasa de Ocupación	34%	15,05%	-0,1895	Mensual	Rentabilidad del negocio	Retorno Sobre las Ventas ROS	-0,029	-0,45	-0,421	Anual
	ADR	\$212	\$194,75	-17,25	Mensual		Rentabilidad sobre Capital ROIC	0,089	-0,03	-0,119	Anual
	RevPAR	\$83	\$29,31	-53,69	Mensual		Margen de Contribución	82%	75%	-0,07	Anual
							Margen Operativo (EBIT)	36%	34%	-0,02	Anual
Cuentas por Cobrar	Periodo Promedio de Pago	60	95	35	Trimestral		Participación Gastos Administrativos	19%	49%	0,3	Anual
	Rotación Cuentas por Cobrar	12	6,79	-5,21	Trimestral		Flujo de Caja de Activos t+1	-\$122.420,09			Anual
							Participación Flujo de Caja de Activos	-31%	-40%	-9%	Anual

Cuadro de Seguimiento y Control de la Gestión Financiera											
Variables decisionales de corto plazo						Variables decisionales de largo plazo					
Cuentas por pagar	Rotación Cuentas por Pagar	12	4,1	-7,9	Trimestral	Cobertura de la deuda	Participación Gasto Interés en Margen Operativo	10%	12%	2%	Anual
							Participación Gasto Interés en Margen de Contribución	14%	27%	13%	Anual
	Razón de la Deuda	1	1,39	0,39	Trimestral		Participación Gasto Interés en Venta neta	11%	9%	-11%	Anual
Porcentaje de Costo	% Costo Habitaciones	12%			Mensual	Análisis de contribución por unidades de negocios (Estructura de Ventas)	% Venta Habitaciones	60%	52%	-8%	Anual
	% Costo Alimentos y Bebidas	30%			Mensual		% Venta Alimentos y Bebidas	25%	25%	0%	Anual
	% Costo Eventos	40%			Mensual		% Venta Eventos	5%	10%	5%	Anual
	% Costo Catering y Otros	50%			Mensual		% Venta Catering y Otros	10%	13%	3%	Anual

Fuente: Elaborada por el autor

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El turismo en el Ecuador es una de las industrias con gran potencial de crecimiento, sin embargo, en el año 2020 se produce una caída de la participación en el PIB por la crisis del COVID-19, y a partir del 2021 la crisis post pandemia sigue afectando el desempeño económico de las industrias que dependen del turismo. El rubro hotelero de lujo es de los sectores más afectados por esta crisis, debido a que es un mercado hipersensible, por lo tanto, cualquier factor externo influye directamente en el riesgo del sector, cabe señalar, que el rubro hotelero presenta una beta referencial del 0,76 lo que describe la volatilidad del sector frente al mercado, a esto sumado la crisis social del país, lo que define la problemática del presente proyecto.

El propósito es diagnosticar las áreas clave que afectan el desempeño financiero de la empresa, mediante el estudio de factores internos y externos de la cadena hotelera. De acuerdo al análisis y diagnóstico, se determinó que la gestión en el corto plazo, es fundamental para la operación eficiente de la empresa, está, apalanca la sostenibilidad económica financiera de la cadena hotelera en el largo plazo, por ende, se determinaron indicadores de liquidez, ciclo de conversión, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y cumplimiento porcentual del costo de venta.

Por lo tanto, se propone el *Cuadro de Seguimiento y Control de la Gestión Financiera*, con las variables seleccionadas en el análisis de diagnóstico de HOTELS Ecuador, que abarca, la planificación estratégica, estrategias financieras, procesos de gestión financiera, variables decisionales de corto y largo plazo, esta herramienta propone como base un indicador meta para dar un seguimiento periódico del cumplimiento. Como se indica en el capítulo 4, el cuadro contiene las variables, indicadores meta, indicador real (promedio ponderado del periodo de análisis 2021 al 2024), variaciones y periodo de frecuencia de evaluación.

En conclusión, el cuadro de seguimiento y control de la gestión financiera encamina a la cadena hotelera, a trabajar efectivamente mediante un proceso de planificación, con estrategias y procesos definidos en el corto plazo que apalancan a la sostenibilidad financiera de la empresa largo plazo.

5.2 Recomendaciones

Abordar todas las oportunidades y fortalezas de la cadena hotelera con el objetivo de fidelizar al cliente, incrementando la tasa de ocupación, que, mediante el plan financiero, vaya de la mano con un óptimo control de inventarios (rotación) y cumpliendo los porcentajes de costos establecidos por la cadena hotelera, que garanticen su eficiencia financiera en el largo plazo.

Presupuestar el capital de trabajo adecuado para la operación de la cadena hotelera, de acuerdo a un plan mensual enfocado en la estacionalidad del negocio, realizando gestión de cartera oportuna dentro del parámetro establecido, con el fin de mermar la brecha entre la venta y el periodo de cobro, además, controlar y verificar variaciones del ciclo de conversión de efectivo.

Se recomienda a la cadena hotelera a implementar el cuadro de seguimiento y control de la gestión financiera, con un enfoque operativo y financiero, mediante un plan estratégico anual desglosado por meses y con controles diarios

REFERENCIAS

- AGUIRRE, M. F., & GIL, E. (6 de MAYO de 2024). *APPVIZER*. Obtenido de <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/plan-de-financiamiento>
- ALBORNOZ, C., & MIGUEL CUELLO. (2012). *Administración capital de trabajo*.
- AVILA, N., GIL CAMACHO, R., & DUQUE GONZALEZ, A. (2019). *Gestión cuentas por cobrar y su incidencia en l liquidez de la empresa. Observatorio de la economía latinoamericana*, 19.
- Banco Mundial. (1961-2023). *Grupo banco mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG>
- BAYLY, K. (24 de AGOSTO de 2017). *BLOG IDESSA*. Obtenido de <https://idesaa.edu.mx/blog/el-ciclo-de-vida-de-un-proyecto-de-inversion/>
- César Martinez Dueñas. (2025). *DRIP CAPITAL INC*. USA: Bradley 75, Anzures, Miguel Hidalgo.
- CIBRÁN, P., PRADO ROMÁN, C., CRESPO CIBRÁN, M., & HUARTE GALBÁN, C. (2013). *Planificación financiera*. Madrid: esic editorial.
- DOBAÑO, R. (28 de OCTUBRE de 2024). *Modelo Miller-Orr: ¿qué es y en qué consiste?* Obtenido de QUIPU: <https://getquipu.com/blog/modelo-miller-orr/>
- DOBAÑO, R. (2024). *Modelo Baumol y Tobin: ¿qué es y en qué consiste?* Obtenido de QUIPU: <https://getquipu.com/blog/modelo-baumol-y-tobin/>
- DONES, A. D., MOLINET BERENGUER, T., & BETANCOURT GARCÍA, M. E. (2013). *El sistema de revenue management como técnica de gestión de las capacidades hoteleras. Revista de investigaciones turísticas No 7, 24*.
- ESPARZA, J. (2003). *Administración financiera de corto plazo*.
- GARCÍA, M. D., & LORANCA, J. D. (2016). *La política de dividendos como fuente de información y financiamiento*.
- GITMAN, L. J. (2012). *Administración financiera*. San diego: Pearson.

- GUADIX, J., ONIEVA GIMENEZ, L., LARRAÑETA, J., & CORTÉS ACHEDAD, P. (2004). *Modelos matemáticos para revenue management*.
- Industries We Serve. (23 de ENERO de 2020). *SRT*. Obtenido de <https://str.com/es/data-insights-blog/what-is-benchmarking>
- NAVA, R., & MARBELIS, A. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Maracaibo: ISSN 1315-9984.
- OTERO, J. (2018). *Que es el revenue management*. Comercial y ventas.
- PIZCUETA. (JUNIO de 2024). *GESTIÓN DE INVERSIONES FINANCIERAS*. Obtenido de NEX IBS: <https://www.nextibs.com/gestion-de-inversiones-financieras/>
- RODRIGUEZ, J., & IBARRA ROSERI, J. C. (2019). *Gestión financiera del capital de trabajo de la empresa*. Ecoe Ediciones.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, V. Y. (25 de JULIO de 2025). *ESTADOS FINANCIEROS 2014-2024*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvvs/index.htm>
- SUPERTINTENDIA DE COMPAÑÍAS, VLORES Y SEGUROS. (15 de MARZO de 2025). *Supertintendia de Compañías*. Obtenido de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInformacion/index.html>
- UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA. (19 de OCTUBRE de 2022). *UNIR*. Obtenido de <https://mexico.unir.net/noticias/economia/planeacion-financiera/>
- Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). *Modelo de Gestión Financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos*. Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 10(1), 21-32. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>

ANEXOS

ANEXO A Riesgo País

RIESGO PAÍS			
Período	Riesgo País en Puntos básicos	en %	PROME
1/1/2020 0:00	826	8,26%	1,08
2/1/2020 0:00	803	8,03%	1,17
3/1/2020 0:00	796	7,96%	1,26
6/1/2020 0:00	774	7,74%	1,36
7/1/2020 0:00	794	7,94%	1,47
8/1/2020 0:00	780	7,80%	1,58
9/1/2020 0:00	801	8,01%	1,71
10/1/2020 0:00	845	8,45%	1,85
13/1/2020 0:00	861	8,61%	2,01
14/1/2020 0:00	877	8,77%	2,19
15/1/2020 0:00	861	8,61%	2,38
16/1/2020 0:00	841	8,41%	2,58
17/1/2020 0:00	828	8,28%	2,79
20/1/2020 0:00	828	8,28%	3,02
21/1/2020 0:00	851	8,51%	3,28
22/1/2020 0:00	852	8,52%	3,56
23/1/2020 0:00	878	8,78%	3,87
24/1/2020 0:00	912	9,12%	4,23
27/1/2020 0:00	978	9,78%	4,64
14,82%			14,55%
PROMEDIO SIMPLE			

PROMEDIO GEOMÉTRICO

ANEXO B Estado de Situación Financiera

HOTELES ECUADOR
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
CORRESPONDIENTE A LOS AÑOS 2021 - 2024

EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

ACTIVO	2024	2023	2022	2021
Corriente				
Efectivo	\$876.266,00	\$714.778,00	\$699.471,00	\$135.392,00
Cuentas por Cobrar				
Cuentas por cobrar comerciales y otras cxc	\$150.753,00	\$168.336,00	\$139.162,00	\$178.512,00
Cuentas por cobrar partes relacionadas	\$78.108,00	\$66.363,00	\$51.804,00	\$22.799,00
Inventarios	\$58.452,00	\$51.945,00	\$46.564,00	\$33.481,00
Activo por impuestos, corriente	\$285.900,00	\$398.190,00	\$355.208,00	\$338.749,00
Servicios y otros pagos anticipados	\$460.968,00	\$50.157,00	\$65.543,00	\$23.129,00
Total activo corriente	\$1.910.447,00	\$1.449.769,00	\$1.357.752,00	\$732.062,00
No Corriente				
Propiedad, mobiliario y equipo	\$6.739.498,00	\$5.987.444,00	\$5.896.601,00	\$5.642.330,00
Inversiones en acciones	\$1.120,00	\$1.120,00	\$1.120,00	\$1.120,00
Total activo no corriente	\$6.740.618,00	\$5.988.564,00	\$5.897.721,00	\$5.643.450,00
TOTAL ACTIVO	\$8.651.065,00	\$7.438.333,00	\$7.255.473,00	\$6.375.512,00
PASIVO				
Corriente				
Obligaciones con instituciones financieras	\$435.000,00	\$314.757,00	\$0,00	\$0,00
Cuentas por pagar comerciales y otras exp	\$79.755,00	\$304.001,00	\$189.155,00	\$202.246,00
Cuentas por pagar partes relacionadas	\$2.166.900,00	\$3.672.503,00	\$2.503.432,00	\$1.805.929,00
Pasivo por impuestos, corriente	\$64.061,00	\$33.157,00	\$43.115,00	\$41.356,00
Beneficios definidos para empleados	\$93.643,00	\$16.135,00	\$13.940,00	\$9.981,00
Total pasivo corriente	\$2.839.359,00	\$4.340.553,00	\$2.749.642,00	\$2.059.512,00
No Corriente				
Obligaciones instituciones financieras	\$2.000.000,00	\$1.685.243,00	\$2.000.000,00	\$1.500.000,00
Cuentas por pagar partes relacionadas	\$7.852.062,00	\$4.787.872,00	\$4.787.872,00	\$4.802.872,00
Beneficios definidos empleados	\$20.866,00	\$20.866,00	\$17.548,00	\$10.645,00
Total pasivo no corriente	\$9.872.928,00	\$6.493.981,00	\$6.805.420,00	\$6.313.517,00
Total pasivo	\$12.712.287,00	\$10.834.534,00	\$9.555.062,00	\$8.373.029,00

Capital Social	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00
Utilidad o Perdida del Ejercicio	- \$3.687.612,00	- \$2.615.205,00	- \$2.314.870,0 0	- \$1.902.739,0 0
Utilidad o Perdida Ejer. Anteriores	-\$698.803,00	\$1.104.132,00	-\$300.335,00	-\$412.131,00
Otros Resultados Integrales	\$17.393,00	\$15.336,00	\$7.816,00	\$9.553,00
Aportes Capi. Inmob. NALON	\$307.000,00	\$307.000,00	\$307.000,00	\$307.000,00
PATRIMONIO	\$4.061.222,00	\$3.396.201,00	\$2.299.589,0 0	\$1.997.517,0 0
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$8.651.065,00	\$7.438.333,00	\$7.255.473,0 0	\$6.375.512,0 0

ANEXO C Estado de Resultados

HOTELES ECUADOR ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE A LOS AÑOS 2021- 2024 EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

INGRESO ACTIVIDADES ORDINARIAS	2021	2022	2023	2024
Venta de servicios	\$985.380,00	\$1.535.281,00	\$1.628.477,00	\$1.353.156,00
Ingresos por alojamiento	\$446.723,00	\$805.372,00	\$949.045,00	\$651.334,00
Ingresos A&B	\$329.348,00	\$375.193,00	\$357.931,00	\$289.718,00
Ingreso Eventos	\$88.468,00	\$139.637,00	\$137.526,00	\$198.420,00
Ingreso Catering	\$101.474,00	\$167.070,00	\$169.899,00	\$201.089,00
Servicios complementarios	\$19.367,00	\$48.009,00	\$14.076,00	\$12.595,00
Costo de ventas	\$263.981,00	\$377.993,90	\$375.773,00	\$345.963,00
Costo Habitaciones	\$49.188,00	\$101.807,90	\$107.877,00	\$85.999,00
Costo A&B	\$83.846,00	\$116.607,00	\$108.024,00	\$80.911,00
Costo Eventos	\$64.855,00	\$52.180,00	\$52.096,00	\$71.685,00
Costo Catering	\$52.495,00	\$105.612,00	\$103.133,00	\$101.791,00
Costo servicios Complementarios	\$13.597,00	\$1.787,00	\$4.643,00	\$5.577,00
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$721.399,00	\$1.157.287,10	\$1.252.704,00	\$1.007.193,00
Costo Fijo Operación	\$437.185,00	\$545.880,10	\$625.896,00	\$628.969,00
Costo de personal	\$275.472,00	\$413.570,10	\$507.625,00	\$487.561,00
Servicios básicos	\$109.501,00	\$69.572,00	\$71.531,00	\$82.135,00
Mantenimiento y reparación	\$25.427,00	\$31.722,00	\$34.180,00	\$34.344,00
Suministros Oficina, Limpieza y Otros	\$26.785,00	\$31.016,00	\$12.560,00	\$24.929,00
MARGEN OPERATIVO	\$284.214,00	\$611.407,00	\$626.808,00	\$378.224,00

Gastos				
Administrativos y ventas	\$592.906,00	\$803.242,00	\$1.620.668,00	\$1.024.652,00
Financieros	\$110.248,00	\$131.705,00	\$124.554,00	\$103.384,00
Otros Ingresos	-\$6.809,00	\$22.888,00	\$14.282,00	\$51.009,00
PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	-\$412.131,00	-\$300.652,00	\$1.104.132,00	-\$698.803,00
Otros Resultados Integrales				
Ganancias actuariales	\$0,00	\$317,00		
PÉRDIDA DEL AÑO	-\$412.131,00	-\$300.335,00	\$1.104.132,00	-\$698.803,00

ANEXO D Determinación del Costo capital de la empresa (WACC)

1. Costo de capital de la empresa

$$K_p = R_f + B[E(R_m) - R_f] \quad 32,92\%$$

1.1 Beta

Damodaran.com

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate
Hotel/Juegos de Azar	425	0,76	52,13%	12,23%

$$0,52 \quad B \text{ Desapalancado}$$

$$B_l = B_u(1 + (1 - TC)(D/P))$$

Industry Name	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate
HOTELES	2,56	6,15	36,25%

1.2 Costo de la deuda

$$K_d \quad 7,00\%$$

1.3 Relación Deuda Patrimonio

DEUDA	\$2.000.000,00
PATRIMONIO	\$325.193,00

$$D/P \quad 6,15$$

$$1.3 \text{ Prima Libre de Riesgo PRM} \quad \text{PRIMA LIBRE DE RIESGO} \quad 5,44\%$$

PRIM

$$1.4 \text{ Tasa Libre de Riesgo RF} \quad \text{TASA LIBRE DE RIESGO RF} \quad 4,46\%$$

2. WACC

2.1 Peso de la Deuda

DEUDA CON COSTO FINANCIERO	\$2.000.000,00
PATRIMONIO	\$325.193,00
Wd	86%
Wp	14%
Kp	32,92%
Kd	7,00%
TC	36,25%
WACC	8,44%

ANEXO E Estado de Situación Financiera Competencia Directa 1

	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS					
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 6.951.317	\$ 4.445.953	\$ 2.887.738	\$ 1.508.030	\$ 1.426.435
Cuentas y documentos por cobrar, neto de provisión para pérdidas esperadas de \$334268 en el 2020 y \$ 315147 en el 2019	\$ 810.593	\$ 2.660.385	\$ 1.510.805	\$ 1.144.293	\$ 1.337.183
Activos por impuestos corrientes	\$ 366.609		\$ 481.381	\$ 625.382	
Inventarios	\$ 244.812	\$ 291.744	\$ 310.209	\$ 298.080	\$ 345.027
Gastos pagados por anticipado	\$ 92.451		\$ 141.738	\$ 214.908	
Total activos corrientes	\$ 8.465.782	\$ 7.327.788	\$ 5.331.871	\$ 3.790.693	\$ 4.041.072
Activos no corrientes					
Cuentas y documentos por cobrar	\$ -	\$ -	\$ 88.737	\$ 417	\$ -
Propiedades, planta y equipo, depreciación acumulada de \$ 23176110 en el 2020 y \$ 22088419 en el 2019	\$ 28.748.387	\$ 8.246.151	\$ 37.265.101	\$ 38.471.934	\$ 37.845.882
Activos intangibles, neto de amortización acumulada de \$ 268686 en el 2020 y \$ 248688 en el 2019	\$ 30.005		\$ 8.324	\$ 22.604	
Propiedades de inversión	\$ 8.138.827		\$ 7.034.428	\$ 7.034.428	
Activos por impuestos diferidos	\$ 82.700		\$ 195.926	\$ 728.256	
Otros activos no corrientes	\$ 130.059		\$ 130.059	\$ 233.059	
Total activos no corrientes	\$ 37.129.978	\$ 40.697.086	\$ 44.722.575	\$ 46.490.698	\$ 45.696.134
Total Activos	\$45.595.760	\$48.024.875	\$50.054.446	\$50.281.391	\$50.037.206
PASIVOS Y PATRIMONIO					
Pasivos corrientes					
Cuentas y documentos por pagar	\$ 1.293.548	\$ 1.793.275	\$ 1.874.491	\$ 1.767.879	\$ 1.137.019
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 2.715.026	\$ 5.571.758	\$ 5.938.125	\$ 5.768.510	\$ 4.189.683

Obligaciones corrientes	\$ 165.312		\$ 743.868	\$ 468.710	\$ 275.376
Pasivos acumulados	\$ 48.081		\$ 238.767	\$ 157.815	
Total pasivos corrientes	\$ 4.221.967	\$ 8.178.033	\$ 8.795.251	\$ 8.162.914	\$ 6.634.122
Pasivos no corrientes					
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 9.150.647	\$ 7.421.384	\$ 7.274.651	\$ 7.635.204	\$ 9.587.992
Provisiones por beneficios a empleados	\$ 1.234.022		\$ 1.590.544	\$ 1.835.029	
Pasivos por impuestos diferidos	\$ 131.605		\$ 65.710	\$ 44.634	
Otros pasivos no corrientes	\$ 102.291		\$ 15.558	\$ 30.300	
Total pasivos no corrientes	\$ 10.618.565	\$ 9.076.837	\$ 8.946.463	\$ 9.545.167	\$ 11.430.189
Total Pasivos	\$14.840.532	\$17.254.870	\$17.741.714	\$17.708.081	\$18.064.311
PATRIMONIO					
Capital social	\$ 20.000.000	\$ 22.000.000	\$ 23.000.000	\$ 23.000.000	\$ 23.000.000
Reservas	\$ 3.020.158	\$ 3.020.158	\$ 6.039.156	\$ 3.917.677	\$ 3.073.641
Reserva legal	\$ 1.150.884				
Reserva facultativa	\$ 2.106				
Otras reservas	\$ 1.867.168				
Otros resultados integrales	\$ -319.806		\$ -311.917	\$ -298.006	
Resultados acumulados	\$ 8.054.878		\$ -2.428.720	\$ -60.574	
Reserva de capital	\$ 2.965.515				
Adopción por primera vez de las NIIF	\$ 6.014.213		\$ 6.014.213	\$ 6.014.213	
Resultados de periodos anteriores	\$ 1.282.380				
Resultado integral del ejercicio	\$ -2.207.230				
Total patrimonio de los accionistas	\$30.755.228	\$30.770.005	\$32.573.310	\$32.573.310	\$31.972.895

ANEXO F Estado de Resultados Competencia Directa 1

	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
VENTAS	\$ 4.411.567	\$ 5.957.322	\$ 12.067.495	\$ 14.240.136	\$ 13.820.388
COSTOS DE VENTAS	\$ 751.853	\$ 1.132.068	\$ 2.088.443	\$ 2.542.729	\$ 2.322.546
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 3.659.714	\$ 4.825.254	\$ 9.979.052	\$11.697.407	\$11.497.842
COSTOS FIJOS	\$ 4.194.339	\$ 3.908.521	\$ 5.888.984	\$ 7.385.263	\$ 7.540.382
MARGEN OPERATIVO	\$ -534.625	\$ 916.733	\$ 4.090.068	\$ 4.312.144	\$ 3.957.460
GASTOS VENTAS	\$ 409.124	\$ 330.894	\$ 459.164	\$ 559.005	\$ 612.191
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.655.661	\$ 2.368.315	\$ 2.725.391	\$ 2.986.961	\$ 2.751.917
OTROS INGRESOS O GASTOS	\$ 480.693	\$ 216.313	\$ 115.793	\$ 152.662	\$ 313.277
UTILIDAD ANTES DE INTERÉS E IMPUESTOS	\$ -2.118.717	\$ -1.566.163	\$ 1.021.306	\$ 8.304.103	\$ 906.629
GASTOS FINANCIEROS	\$ 145.913	\$ 486.773	\$ 424.771	\$ 885.810	\$ 1.623.763
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -2.264.630	\$ -2.052.936	\$ 596.535	\$ 7.418.293	\$ -717.134
RENTA Y APOORTE	\$ -820.928	\$ -744.189	\$ 216.244	\$ 2.689.131	\$ -259.961
UTILIDAD O PÉRDIDA	\$ -3.085.558	\$ -2.797.125	\$ 380.291	\$ 4.729.162	\$ -977.095

ANEXO G Estado de Situación Financiera Competencia Directa 2

	\$ 2.020	\$ 2.021	\$ 2.022	\$ 2.023	\$ 2.024
ACTIVOS					
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 142.655	\$ 533.585	\$ 955.547	\$ 1.893.264	\$ 1.128.908
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 53.682	\$ 89.318	\$ 184.234	\$ 102.313	\$ 151.220
Cuentas por cobrar a compañías relacionadas	\$ 8.053	\$ 53.192	\$ 406.094	\$ 23.703	\$ 6.407
Impuestos por recuperar	\$ 374.791	\$ 336.723	\$ 244.983	\$ 102.755	\$ 234.276
Inventarios	\$ 102.778	\$ 83.356	\$ 83.481	\$ 83.482	\$ 81.018
Otros activos	\$ 16.279	\$ 15.677	\$ 16.515	\$ 24.685	\$ 19.201
Total activos corrientes	\$ 698.238	\$ 1.111.851	\$ 1.890.854	\$ 2.230.202	\$ 1.621.030
Propiedades y equipos	\$ 8.497.783	\$ 8.246.151	\$ 8.109.163	\$ 8.153.760	\$ 8.088.602
Activos Intangibles	\$ 18.668	\$ 18.002	\$ 17.860	\$ 17.733	\$ 46.372
Total activos no corrientes	\$ 8.516.451	\$ 8.264.153	\$ 8.127.023	\$ 8.171.493	\$ 8.134.974
Total activos	\$ 9.214.689	\$ 9.376.004	\$ 10.017.877	\$ 10.401.695	\$ 9.756.004
PASIVOS Y PATRIMONIO					
Pasivos corrientes					
Préstamos bancarios y obligaciones financieras	\$ 922.158	\$ 729.267	\$ 23.472	\$ 808.428	\$ 913.435
Préstamos con terceros	\$ 306.860	\$ -	\$ 150.000	\$ 650.000	\$ 150.000
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 205.155	\$ 316.315	\$ 441.144	\$ 144.092	\$ 139.377
Pasivo contractual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 223.840	\$ 204.478

Cuentas por pagar a compañías relacionadas	\$ 542.017	\$ 111.745	\$ 334.155	\$ 25.965	\$ 159.998
Impuestos por pagar	\$ 7.092	\$ 6.777	\$ 38.983	\$ 35.928	\$ 28.048
Obligaciones sociales	\$ 62.323	\$ 126.522	\$ 194.218	\$ 204.910	\$ 160.011
Total pasivos corrientes	\$ 2.045.605	\$ 1.290.626	\$ 1.181.972	\$ 2.093.163	\$ 1.755.347
Pasivos no corrientes					
Préstamos bancarios y obligaciones financieras	\$ 1.350.000	\$ 4.370.589	\$ 5.000.000	\$ 4.229.064	\$ 3.326.174
Préstamos con terceros	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 650.000	\$ 150.000	\$ 692.000
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	\$ 2.019.004	\$ 150.000	\$ -	\$ 150.000	\$ -
Beneficios sociales	\$ 48.365	\$ 47.932	\$ 62.772	\$ 57.502	\$ 65.804
Total pasivos no corrientes	\$ 4.217.369	\$ 5.368.521	\$ 5.712.772	\$ 4.586.566	\$ 4.083.978
Total pasivos	\$ 6.262.974	\$ 6.659.147	\$ 6.894.744	\$ 6.679.729	\$ 5.839.325
PATRIMONIO					
Capital social	\$ 10.205.865	\$ 10.905.865	\$ 10.905.865	\$ 10.905.865	\$ 10.905.865
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 104.537
Resultados acumulados	\$ -7.254.150	\$ -8.189.008	\$ -7.782.732	\$ -7.183.899	\$ -7.093.723
Total patrimonio	\$ 2.951.715	\$ 2.716.857	\$ 3.123.133	\$ 3.721.966	\$ 3.916.679
Total pasivos y patrimonio	\$ 9.214.689	\$ 9.376.004	\$ 10.017.877	\$ 10.401.695	\$ 9.756.004

ANEXO H Estado de Resultados Competencia Directa 2

	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
VENTAS	\$ 1.234.211	\$ 2.527.140	\$ 4.243.314	\$ 4.685.120	\$ 4.116.035
COSTO VENTAS	\$ 333.355	\$ 525.293	\$ 697.636	\$ 799.749	\$ 659.118
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 900.856	\$ 2.001.847	\$ 3.545.678	\$ 3.885.371	\$ 3.456.917
COSTOS FIJOS	\$ 1.360.277	\$ 1.396.075	\$ 1.298.027	\$ 1.487.764	\$ 1.389.963
MARGEN OPERATIVO	\$ -459.421	\$ 605.772	\$ 2.247.651	\$ 2.397.607	\$ 2.066.954
GASTOS DE VENTAS	\$ 130.255	\$ 62.850	\$ 829.117	\$ 922.639	\$ 1.000.775
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 290.484	\$ 321.383	\$ 471.045	\$ 523.807	\$ 549.257
OTROS INGRESOS NETOS O GASTOS	\$ 287.865	\$ 286.221	\$ 729	\$ 45.671	\$ 33.735
UTILIDAD ANTES DE INTERÉS E IMPUESTOS	\$ -1.168.025	\$ -64.682	\$ 946.760	\$ 996.832	\$ 550.657
GASTOS FINANCIEROS	\$ 655.343	\$ 862.803	\$ 485.322	\$ 412.904	\$ 394.038
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -1.823.368	\$ -927.485	\$ 461.438	\$ 583.928	\$ 156.619
RENTA Y APOORTE	\$ -660.971	\$ -336.213	\$ 167.271	\$ 211.674	\$ 56.774
UTILIDAD O PERDIDA	\$ -1.162.397	\$ -591.272	\$ 294.167	\$ 372.254	\$ 99.845