

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS

Tema: LA ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA Y LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS FORMALES DE LA CIUDAD DE BAÑOS DE AGUA SANTA

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección Financiera de Empresas.

Autora: Ingeniera Elena Yolanda Bastidas Castro

Director: Economista Emanuel Flores Sanmartín, Magíster

Ambato-Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por el Economista, Telmo Diego Proaño Córdova Magíster, e integrado por los señores Economista Hermel David Ortiz Román Magíster, Ingeniero Jorge Daniel Mancero Espinoza Magíster y Doctor Joselito Ricardo Naranjo Santamaria Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: LA ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA Y LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS FORMALES DE LA CIUDAD DE BAÑOS DE AGUA SANTA, elaborado y presentado por la señora Ingeniera Elena Yolanda Bastidas Castro, para optar por el Grado Académico de Magíster en Dirección Financiera de Empresas; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Econ. Telmo Diego Proaño Córdova Mg.

Presidente del Tribunal



Econ. Hermel David Ortiz Román Mg.

Miembro del Tribunal



Ing. Jorge Daniel Mancero Espinoza Mg.

Miembro del Tribunal



Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaria Mg.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación presentado con el tema: “LA ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA Y LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS FORMALES DE LA CIUDAD DE BAÑOS DE AGUA SANTA” le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Elena Yolanda Bastidas Castro, Autora bajo la Dirección del Economista Emanuel Augusto Flores San Martín, Magíster, Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Elena Yolanda Bastidas Castro

c.c. 1803818812

AUTORA



Econ. Emanuel Augusto Flores San Martín, Mg.

c.c. 0601893753

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

A handwritten signature in blue ink that reads "Elena Bastidas". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal dashed line.

Ing. Elena Yolanda Bastidas Castro
c.c. 1803818812

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación.....	ii
Autoría del Trabajo de Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Índice General de Contenidos	v
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	xii
Agradecimiento.....	xvi
Dedicatoria.....	xvii
Resumen Ejecutivo.....	xviii
Executive Summary	xx
Introducción	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis crítico.....	13
1.2.3. Prognosis.....	14
1.2.4. Formulación del problema.....	15
1.2.5. Preguntas directrices.....	15
1.2.6. Delimitación.....	15
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	16

1.4. OBJETIVOS.....	17
1.4.1. Objetivo general.....	17
1.4.2. Objetivos específicos	17
CAPÍTULO II	18
MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	18
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	21
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	22
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	28
2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema	28
2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados.....	53
2.5. HIPÓTESIS	56
2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	56
CAPÍTULO III.....	57
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.1. ENFOQUE	57
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.2.1. Investigación de campo	57
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental	58
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.3.1. Investigación exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa.....	58
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	59
3.4.1. Población	59
3.4.2. Muestra	60

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	61
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente	62
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente	63
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	64
3.6.1. Plan para la recolección de información.....	64
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	67
3.7.1. Plan de procesamiento de información.....	67
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados.....	68
CAPÍTULO IV	69
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	69
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	69
4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	69
4.2.1 Análisis de los resultados de la encuesta	69
4.2.2 Análisis de los estados financieros de las empresas hoteleras.....	98
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	111
4.3.1 Planteamiento de la hipótesis.....	112
4.3.2 Señalamiento de las variables	112
4.3.3 Verificación de la hipótesis.....	112
CAPÍTULO V	117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
5.1 CONCLUSIONES	117
5.2 RECOMENDACIONES.....	119
CAPÍTULO VI.....	120
PROPUESTA.....	120

6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	120
6.1.1 Tema	120
6.1.2 Institución Ejecutora.....	120
6.1.3 Beneficiarios	120
6.1.4 Tiempo estimado para la ejecución	120
6.1.5 Equipo Responsable.....	120
6.2 ANTECEDENTES	120
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	121
6.4 OBJETIVOS.....	121
6.4.1 Objetivo General.....	121
6.4.2 Objetivos Específicos	122
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	122
6.6 FUNDAMENTACIÓN	122
6.6.1 Guía de trabajo.....	127
6.7 METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO.....	128
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	145
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	145
BIBLIOGRAFÍA.....	147
ANEXOS	155
Anexo 01 - Matriz de análisis de situaciones – Mas	155
Anexo 02 - Catastro de establecimientos hoteleros.....	156
Anexo 03 - Oficio de autorización de la información del catastro turístico 2017 de los hoteles de la ciudad de Baños de Agua Santa.....	160
Anexo 04 - Encuesta.....	161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores de alojamiento a nivel nacional	6
Tabla 2: Capacidad de alojamiento a nivel nacional.....	6
Tabla 3: Clasificación de establecimientos de alojamiento por subactividad en la Provincia de Tungurahua	8
Tabla 4: Clasificación de establecimientos de alojamiento por categoría en la Provincia de Tungurahua	8
Tabla 5: Indicadores turísticos en la Provincia de Tungurahua en feriados año 2017.	9
Tabla 6: Demanda de turistas por temporada en la ciudad de Baños de Agua Santa	10
Tabla 7: Tipos de establecimientos hoteleros ciudad de Baños de Agua Santa.....	12
Tabla 8: Criterios Básicos de Segmentación Turística	35
Tabla 9: Estructura de un plan estratégico	37
Tabla 10: Población sector hotelero formal de la ciudad de Baños de Agua Santa...	60
Tabla 11: Operacionalización de la variable independiente	62
Tabla 12: Operacionalización de la variable dependiente.....	63
Tabla 13: Procedimiento de recolección de información.....	66
Tabla 14: Modelo de tabulación de resultados. Categoría del establecimiento hotelero	67
Tabla 15: Persona encargada del manejo financiero.....	70
Tabla 16: Meses con mayor afluencia de huéspedes	71
Tabla 17: Meses con menor afluencia de huéspedes	73
Tabla 18: Feriados con mayor afluencia turística	74
Tabla 19: Cantidad de habitaciones	75

Tabla 20: Precios por habitación.....	76
Tabla 21: Afectación de ingresos en temporada baja.....	77
Tabla 22: Porcentaje de ocupación en temporada baja	78
Tabla 23: Porcentaje de ocupación en temporada alta	79
Tabla 24: Promedio de ingresos temporada alta	80
Tabla 25: Promedio de ingresos temporada baja	81
Tabla 26: Estrategias para temporada baja.....	83
Tabla 27: Tasa de ocupación mensual promedio enero a diciembre	84
Tabla 28: Cantidad de efectivo mensual para pagos de enero a diciembre	86
Tabla 29: Valor promedio consolidado mensual de efectivo requerido para pagos ..	87
Tabla 30: Valor mensual de efectivo requerido para pagos por cada establecimiento hotelero.....	88
Tabla 31: Destino de los fondos.....	90
Tabla 32: Tipo de Financiamiento	91
Tabla 33: Impacto de la estacionalidad de la demanda en la disponibilidad del capital de trabajo.....	92
Tabla 34: Planificación de ingresos y gastos	93
Tabla 35: Herramienta de planificación.....	94
Tabla 36: Ventas a crédito.....	95
Tabla 37: Tiempo promedio de cobro.....	96
Tabla 38: Tiempo promedio de pago	96
Tabla 39: Beneficio de una herramienta de planificación financiera.....	97
Tabla 40: Indicadores de liquidez consolidado.....	103

Tabla 41: Indicadores de gestión.....	103
Tabla 42: Indicadores de endeudamiento consolidado	104
Tabla 43: Indicadores de rentabilidad consolidado.....	105
Tabla 44: Estructura consolidada de activos, pasivos y patrimonio de las empresas hoteleras	108
Tabla 45: Estructura de activos, pasivos y patrimonio de las empresas hoteleras año 2016.....	109
Tabla 46: Resultados preguntas escogidas para comprobación de hipótesis	114
Tabla 47: Resultados preguntas insertadas en el sistema Wilcoxon	114
Tabla 48: Prueba de rangos con signo de Wilcoxon	115
Tabla 49: Estadísticos de prueba ^a	115
Tabla 50: Matriz de ataque.....	131
Tabla 51: Definición de maniobras de ataque	131
Tabla 52: Matriz de defensa.....	132
Tabla 53: Definición de maniobras de defensa.....	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Peso del consumo turístico receptor en el PIB	4
Figura 2: Peso del consumo turístico receptor en el PIB	4
Figura 3: Tendencia de gastos de viaje en millones de dólares.	5
Figura 4: Peso del consumo turístico receptor en el PIB	11
Figura 5: Árbol de problemas	13
Figura 6: Características de los hoteles para la aplicación del Revenue Management	29
Figura 7: Clasificación de alojamientos	33
Figura 8: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	39
Figura 9: Indicador de los temas financieros estratégicos	40
Figura 10: La perspectiva del cliente, indicadores centrales.....	41
Figura 11: La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor.....	42
Figura 12: La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento	43
Figura 13: Estructura del mapa estratégico	44
Figura 14: Estructura ideal de activos de acuerdo a la naturaleza de la empresa.	48
Figura 15: Indicadores de posición de liquidez.....	52
Figura 16: Superordinación Conceptual.....	53
Figura 17: Subordinación variable independiente.....	54
Figura 18: Subordinación variable dependiente.....	55
Figura 19: Categoría del establecimiento hotelero.....	68
Figura 20: Persona encargada del manejo financiero	70

Figura 21:Respuestas obtenidas de meses con mayor afluencia de huéspedes.....	71
Figura 22:Tabulación: pregunta 2	72
Figura 23:Respuestas obtenidas de meses con menor afluencia de huéspedes.....	72
Figura 24:Tabulación: pregunta 3	73
Figura 25:Respuestas obtenidas de feriados con mayor afluencia de huéspedes.....	74
Figura 26:Tabulación: pregunta 4	75
Figura 27:Tabulación pregunta 5	76
Figura 28:Tabulación pregunta 6	77
Figura 29:Tabulación: pregunta 7	78
Figura 30:Tabulación: pregunta 8	79
Figura 31:Tabulación: pregunta 9	80
Figura 32:Tabulación: pregunta 10	81
Figura 33:Tabulación: pregunta 11	82
Figura 34:Respuestas obtenidas de estrategias para afrontar la temporada baja	82
Figura 35:Tabulación: pregunta 12	83
Figura 36:Tabulación: pregunta 13	85
Figura 37:Tabulación: pregunta 14	87
Figura 38:Efectivo requerido mensual consolidado.....	88
Figura 39:Valor promedio mensual requerido de efectivo	89
Figura 40:Respuestas obtenidas sobre los fondos destinados para capital de trabajo	90
Figura 41:Tabulación: pregunta 16	91
Figura 42:Tabulación: pregunta 17	92

Figura 43: Tabulación: pregunta 18	93
Figura 44: Tabulación: pregunta 19	94
Figura 45: Tabulación: pregunta 20	95
Figura 46: Tabulación: pregunta 21	96
Figura 47: Tabulación: pregunta 22	97
Figura 48: Tabulación: pregunta 23	98
Figura 49: Balance consolidado empresas hoteleras formales periodos 2012 al 2016	99
Figura 50: Estado de Resultados consolidado empresas hoteleras formales periodos 2012 al 2016.....	102
Figura 51: Enfoques de financiación del capital de trabajo	107
Figura 52: Ingresos mensuales promedio.....	110
Figura 53: Ingresos ponderados por mes	111
Figura 54: Elementos del Cuadro de Mando Integral	124
Figura 55: Análisis Situacional Interno y Externo	127
Figura 56: Escenario externo empresas hoteleras	129
Figura 57: Escenario interno empresas hoteleras.....	129
Figura 58: Estrategias de Ataque y Defensa	130
Figura 59: Áreas ofensivas y defensivas	130
Figura 60: Escenario actual pesimista indicador de liquidez empresa hotelera.....	133
Figura 61: Escenario futuro optimista indicador de liquidez empresa hotelera.....	133
Figura 62: Escenario actual pesimista indicadores de rentabilidad empresa hotelera	134

Figura 63: Escenario futuro optimista indicadores de rentabilidad empresa hotelera	135
Figura 64: Mapa estratégico para el sector hotelero	136
Figura 65: Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera.....	138
Figura 66: Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Cliente	140
Figura 67: Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Procesos	141
Figura 68: Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento ..	142
Figura 69: Plantilla de selección de iniciativas	143
Figura 70: Plantilla de perfil del proyecto.....	144
Figura 71: Plantilla de plan de acción	145

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme fortaleza, sabiduría y entendimiento para culminar este proyecto.

A la Universidad Técnica de Ambato por la excelente formación académica recibida.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría por el nivel educativo brindado, a los Docentes del programa por los conocimientos impartidos, y un agradecimiento especial a mí director el Econ. Emanuel Augusto Flores San Martín, Mg quien fue un apoyo importante en el desarrollo de este proyecto.

Elena.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a toda mi familia por ser mi soporte en mi realización profesional. En especial a mi esposo Darwin quién es el pilar fundamental en mi vida y a mis hijas Darelis y Damaris, mis más grandes tesoros.

Elena.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS

TEMA:

LA ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA Y LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS FORMALES DE LA CIUDAD DE BAÑOS DE AGUA SANTA

AUTORA: Ingeniera, Elena Yolanda Bastidas Castro

DIRECTOR: Economista, Emanuel Augusto Flores San Martín, Magíster.

FECHA: 10 de septiembre de 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El entorno en que operan las empresas del sector hotelero se caracteriza por la inestabilidad o fluctuación de sus ingresos, la causa principal de este hecho es la estacionalidad de la demanda definida como la concentración de la actividad hotelera en ciertos periodos del año, la misma identifica temporadas altas y bajas en cuanto a tasas de ocupación e ingresos; esto a su vez desemboca en una ineficiente gestión de su capital de trabajo, al no contar con la suficiente liquidez para afrontar sus obligaciones de corto plazo. Para el presente estudio la población de investigación fueron las empresas hoteleras obligadas a llevar contabilidad de la ciudad de Baños de Agua Santa de las que se recopiló información a través de encuestas realizadas a sus representantes, así como también se realizó un análisis de su información financiera. Analizada la información se determinó que existen tres temporadas marcadas de alta demanda de turistas durante los meses de febrero, agosto y diciembre en los que se evidencia altas tasas de ocupación que oscilan entre el 81% y 100%, que a su vez se traduce en mayores ingresos para las empresas hoteleras. Al contrario, en los meses de marzo, abril, mayo, junio, septiembre y octubre, las tasas de ocupación alcanzan entre el 41% y 70%. La temporada más baja del año es durante los meses de enero, julio y noviembre cuyas tasas de ocupación no superan el

40%, lo que refleja bajos ingresos que no permiten disponer de capital de trabajo suficiente para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Se determinó que la mayoría de las empresas hoteleras sí realizan una planificación de sus ingresos y gastos al inicio del año, sin embargo, son pocas las entidades que hacen uso del flujo de efectivo como herramienta de planificación, la mayoría basa sus decisiones en proyecciones en base a años anteriores, por lo tanto, no existe una certeza de la cantidad de efectivo con la que se dispone para solventar sus obligaciones de corto plazo. Esto argumenta el inadecuado manejo del capital de trabajo, consecuencia de los desequilibrios en la liquidez, característico del negocio hotelero

Teniendo presente que la actividad del sector hotelero se encuentra influenciada por factores externos es necesario que sus directivos adopten nuevas herramientas para obtener medidas integrales y polifacéticas que estén a la par de la gestión organizacional actual. A través del uso del Cuadro de Mando Integral se pretende traducir los datos financieros y no financieros en información valiosa que brinde la información necesaria para la toma de decisiones y a su vez se apoyen en los objetivos estratégicos de la organización.

Descriptor: capital de trabajo, cuadro de mando integral, enfoque de financiación, estacionalidad de la demanda, indicadores financieros, inestabilidad de ingresos, tasas de ocupación, temporadas del año, toma de decisiones, perspectivas, planificación financiera.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS

THEME:

THE SEASONALITY OF THE DEMAND AND THE MANAGEMENT OF THE
WORKING CAPITAL OF FORMAL HOTEL COMPANIES OF BAÑOS DE
AGUA SANTA CITY

AUTHOR: Ingeniera Elena Yolanda Bastidas Castro

DIRECTED BY: Economista, Emanuel Augusto Flores San Martín, Magíster.

DATE: September 10th, 2018

EXECUTIVE SUMMARY

The environment in which companies operate in the hotel sector is characterized by instability or fluctuation of their income, the main cause of this fact is the seasonality of demand defined as the concentration of hotel activity in certain periods of the year, it identifies high and low seasons in terms of employment and income rates; This, in turn, leads to an inefficient management of their working capital, as they do not have enough liquidity to face their short-term obligations. For the present study, the research population was the hotel companies required to keep accounts of Baños de Agua Santa city, from which information was collected through surveys carried out on their representatives, as well as an analysis of their financial information. After analyzing the information, it was determined that there are three seasons marked by high demand of tourists during the months of February, August and December, in which high occupancy rates oscillate between 81% and 100%, which in turn translates into higher income for hotel companies. On the contrary, in the months of March, April, May, June, September and October, the occupation rates reach between 41% and 70%. The lowest season of the year is during the months of January, July and November whose occupancy rates do not exceed 40%, reflecting low income that does not allow sufficient working capital to meet their short-term

obligations. It was determined that most of the hotel companies do plan their income and expenses at the beginning of the year, however, there are few entities that make use of cash flow as a planning tool, most base their decisions on projections in Based on previous years, therefore, there is no certainty of the amount of cash available to cover your short-term obligations. This argues the inadequate management of working capital, a consequence of the imbalances in liquidity, characteristic of the hotel business. Bearing in mind that the activity of the hotel sector is influenced by external factors, it is necessary that its managers adopt new tools to obtain comprehensive and multifaceted measures that are on a par with the current organizational management. Through the use of the Balanced Scorecard, it is intended to translate financial and non-financial data into valid information that provides the necessary information for decision-making and in turn is based on the strategic objectives of the organization.

Keywords: balanced scorecard, decision making, financial planning, financing approach, financial ratios, income instability, occupancy rates, perspectives, seasons of the year, seasonality of demand, working capital.

INTRODUCCIÓN

Los ingresos del sector hotelero en la ciudad de Baños de Agua Santa dependen de la cantidad de turistas que ingresen a la ciudad. La ciclicidad de la demanda hace que los ingresos en ciertos meses del año se vean afectados, de acuerdo con investigaciones anteriores a este fenómeno se lo denomina demanda estacional, misma que está repercutiendo en la estabilidad de los ingresos de las empresas hoteleras y a su vez en la toma de decisiones sobre la gestión del capital de trabajo.

La presente investigación pretende dar una propuesta de solución a esta problemática a través del uso de estrategias financieras que permita a sus usuarios afrontar sus obligaciones de manera efectiva mes a mes.

A continuación, se detalla el contenido del presente proyecto de investigación:

En el **Capítulo I**, se detalla el planteamiento del problema, contextualización: macro, meso y micro. Árbol de Problemas, análisis crítico, pronóstico, formulación de problema. Delimitación de la investigación, justificación, y objetivos.

En el **Capítulo II**, se muestra los antecedentes de la investigación, fundamentaciones: filosófica, y legal, formulación de hipótesis, señalamiento de variables, a partir de estos se construye conocimiento que dan a conocer la importancia de tratar las variables por separado y en conjunto, pues su relación permitirá identificar el problema y guiar al cumplimiento de objetivos y posibles soluciones.

En el **Capítulo III**, se encierra todos los aspectos metodológicos de la presente investigación: enfoque, modalidad de la investigación, nivel de la investigación y operacionalización, también se establece las técnicas de recolección de la información y la población con la cual se trabajará para la recolección de información.

En el **Capítulo IV**, se detalla el análisis y la interpretación de los resultados en base a los estados financieros consolidados del sector y a las encuestas aplicadas a los

representantes legales de los hoteles obligados a llevar contabilidad de la ciudad de Baños de Agua Santa.

En el **Capítulo V**, se plantea conclusiones y recomendaciones al problema propuesto, en base a los análisis de las encuestas aplicadas, y de los diferentes análisis financieros.

En el **Capítulo VI**, se detalla el trabajo investigativo que propone una solución al problema planteado y sus objetivos, para de esta forma contribuir con las debilidades encontradas en el sector.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“La estacionalidad de la demanda y la gestión del capital de trabajo de las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

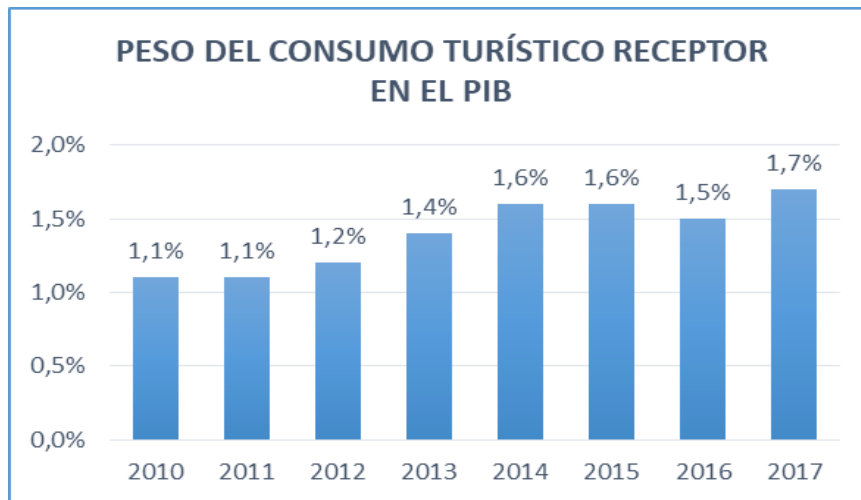
- **Contexto macro**

El sector turístico en la República del Ecuador es considerado una de las mayores fuentes de ingresos, después del petróleo. Aquí interactúan agencias de viajes, hoteles, restaurantes, transportes turísticos, entre otros.

Ecuador posee un enorme potencial turístico, siendo un destino atractivo para invertir y a la vez una alternativa fundamental para generar ingresos para el país, sin embargo, el crecimiento del sector está limitado por factores externos como la fluctuación del mercado turístico mundial, la competencia internacional, y factores internos como la escasa capacidad competitiva, reflejada en la ausencia de normativa turística clara, infraestructura vial, seguridad y profesionalismo.

Los datos emitidos por el Banco Central del Ecuador muestran la importancia que tiene el gasto turístico realizado por los no residentes que llegan al país como % del Producto Interno Bruto. En la figura 1 se muestra el peso del consumo turístico receptor en el PIB, el turismo receptor constituye las actividades que realiza un visitante que no reside en el país, como parte de un viaje turístico. (Organización Mundial de Turismo, 2015).

Se puede evidenciar que el consumo turístico respecto del producto interno bruto se ubicó en el 1.1% en el año 2010 y en 1.7% en el segundo trimestre del año 2017, lo que significa un aumento considerable.



Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Figura 1: Peso del consumo turístico receptor en el PIB

La Balanza Turística muestra el saldo que se genera entre el valor del ingreso y salida de divisas por concepto de turismo receptivo, durante el periodo 2012-2017 se muestra un saldo positivo, lo que demuestra la importancia relativa del turismo en la economía del país.



Fuente: Banco Central del Ecuador (2017). Balanza de Pagos Normalizada.

Figura 2: Peso del consumo turístico receptor en el PIB

El gasto estimado por persona por viaje en el año 2017 fue de \$54 dólares, según la encuesta realizada por el Ministerio de Turismo. La Figura 2 muestra la tendencia de gasto en millones de dólares a nivel nacional durante los feriados de los años 2015, 2016 y 2017 donde se puede observar que las fiestas de Carnaval, 10 de agosto y 2 al 3 de noviembre son los feriados de mayor afluencia turística.



Fuente: Ministerio de Turismo (2018)

Figura 3: Tendencia de gastos de viaje en millones de dólares.

El informe sectorial del sector hotelero emitido por Pacific Credit Rating publicado en el año 2014, indica que los ingresos en la actividad hotelera provienen del servicio de alojamiento y alimentación, que presentan fluctuaciones durante todo el año. Si no se logra vender una habitación esto representa pérdida para la entidad. Este sector económico se caracteriza por tener un ciclo de operaciones variable que se ve afectado por factores sociales y naturales, lo que a su vez desemboca en la división de la actividad hotelera en temporadas altas y bajas. (Ojeda, 2014).

La Revista Gestión No. 265 publicada en agosto del 2016 menciona la preocupación del sector hotelero con respecto a la demanda de alojamiento que se traduce en bajos niveles de ocupación, las causas principales son: una oferta hotelera ecuatoriana más costosa que el resto de Sudamérica, y las nuevas alternativas que ofrece el mercado en cuanto a alojamiento en departamentos y casas particulares. (Romero, 2016).

Las bajas tasas de ocupación lo corroboran las estadísticas del Ministerio de Turismo del Ecuador, la tabla 1 muestra el porcentaje de ocupación, tarifas promedio y ocupantes por habitación a nivel nacional de los últimos tres años.

Tabla 1: Indicadores de alojamiento a nivel nacional

INDICADORES HOTELEROS			
	2016	2017	2018
% OCC	31%	47%	46%
ADR	\$52	\$58	\$58
Pernoctaciones promedio	1,02	1,22	1,13
Ocupantes por habitación	2,11	2,28	2,89

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Ministerio de Turismo, Tasas y Ocupación Hotelera (2018)

%OCC: Tasa de ocupación-habitación-ocupada entre habitación noche disponible.

ADR: Tarifa promedio por habitación (Average Daily Range), ingresos generados por cada habitación- noche ocupada

A nivel nacional existen 5177 establecimientos de alojamiento, la Tabla 2 muestra en detalle la capacidad de alojamiento con la que cuentan.

Tabla 2: Capacidad de alojamiento a nivel nacional

REGISTROS	CANTIDAD
Establecimientos	5177
Habitaciones	96717
Camas	160247
Plazas de alojamiento	224317

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Ministerio de Turismo (2018), Catastro de Establecimientos Turísticos

El crecimiento empresarial¹ es un proceso en el que la organización logra adaptarse al entorno cambiante que le rodea. Es un conjunto de cambios productivos y estructurales, basados en la capacidad financiera de la empresa con el objeto de ser competitivos y sostenibles en el tiempo. El crecimiento del sector turístico en el Ecuador depende mucho de las iniciativas propuestas por el gobierno de turno, es así que el Ministerio de Turismo se ha enfocado en una estrategia de fomento del turismo a través de la oferta de paquetes de viaje de bajo costo, esto ha logrado que se incrementen las visitas internas y se establezcan nuevas tendencias de destinos, sin embargo hay que tomar en cuenta que el sector varía en función de los ingresos de los ecuatorianos que buscan opciones más económicas y de calidad. Viera (2018).

¹ Marco conceptual variable dependiente por Blázquez, Dorta, & Verona, (2006), Capítulo II, pág. 33

La gestión de ingresos² en el sector hotelero está ligada al uso de herramientas de análisis para predecir el patrón de comportamiento de los consumidores. La optimización de las tarifas y de la capacidad del hotel dependerá de saber escoger el cliente, la tarifa, la habitación, la fecha y el canal de venta correctos.

- **Contexto meso**

La planificación financiera³ es el medio para crear empresas sostenibles, permite verificar los resultados de las distintas áreas en las que se divide una organización de manera cuantitativa para intervenir en ellas y lograr un equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, y de esta manera contar con las herramientas necesarias para afrontar el entorno de la mejor forma.

El presupuesto de ventas⁴ es una parte esencial a considerar el momento de realizar una planificación financiera, permite obtener un estimado de la ventas en un periodo determinado, así como el potencial financiero del negocio.

La provincia de Tungurahua desde una perspectiva económica esta diversificada en actividades industriales, construcción, transporte, suministro de electricidad, agua, comercio y agricultura, así lo menciona el Comité de Coordinación de Turismo de Tungurahua en su estudio denominado “Estrategia de Turismo de la Provincia de Tungurahua”. En base a este panorama, la actividad turística en la provincia es secundaria en términos de producción y absorción de fuerza laboral; sin embargo, existe la voluntad de fortalecer el sector para desatar sus capacidades de encadenamiento y efecto multiplicativo del ingreso y el empleo a nivel provincial. (Comite de Coordinación de Turismo de Tungurahua, 2009)

La provincia cuenta con una diversidad de lugares, servicios y alojamiento para recibir a los turistas; según el catastro de establecimientos turísticos emitido por el Ministerio de Turismo, existen 345 establecimientos registrados de alojamiento, 1128 establecimientos de comidas y bebidas, 228 agencias de viaje, 20 establecimientos de recreación y 11 servidores de transporte turístico.

De acuerdo al reporte emitido por el Ministerio de Turismo, los establecimientos de alojamiento esta divididos en diferentes subactividades la Tabla 2 muestra la capacidad de alojamiento que tiene la provincia en base al número de habitaciones y camas que poseen

² Marco conceptual variable independiente por De Vita (2017), Capítulo II, pág. 26.

³ Marco conceptual variable dependiente por Varela (2001), Capítulo II, pág. 34.

⁴ Marco conceptual variable independiente por López (2018), Capítulo II, pág. 28.

Tabla 3: Clasificación de establecimientos de alojamiento por subactividad en la Provincia de Tungurahua

SUBACTIVIDAD	REGISTROS	HABITACIONES	CAMAS
CABAÑA	2	23	23
CASA DE HUÉSPEDES	2	9	16
CENTRO TURÍSTICO COMUNITARIO	1	6	11
HOSTAL	146	2185	3466
HOSTAL RESIDENCIAL	53	862	1185
HOSTERÍA	28	447	818
HOTELES	38	1137	1831
HOTEL RESIDENCIA	12	364	528
MOTEL	13	200	214
PENSIONES	50	402	704
TOTAL	345	5635	8796

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Ministerio de Turismo. Catastro de establecimientos turísticos (2016)

Los establecimientos de alojamiento están además subdivididos por categorías, la Tabla 3 muestra que predomina en la provincia establecimientos de tercera categoría con un total de 5032 camas para alojamiento.

Tabla 4: Clasificación de establecimientos de alojamiento por categoría en la Provincia de Tungurahua

CATEGORÍA	REGISTROS	HABITACIONES	CAMAS
ÚNICA	3	15	27
5 ESTRELLAS O LUJO	1	36	67
4 ESTRELLAS O PRIMERA	35	827	1221
3 ESTRELLAS O SEGUNDA	48	895	1420
2 ESTRELLAS O TERCERA	219	3332	5032
1 ESTRELLA O CUARTA	39	530	1029
TOTAL	345	5635	8796

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Ministerio de Turismo. Catastro de establecimientos turísticos (2016)

El gasto realizado por turistas nacionales y extranjeros, así como el total de viajes y porcentaje de ocupación a nivel de la provincia de Tungurahua, se puede apreciar en la Tabla 5, los gastos totales realizados por los turistas para el año 2017 es de USD \$35540742 de los cuales un 76% corresponde al feriado de Carnaval, 65.5% al feriado del 10 de agosto y el 62.5% del total de gastos se realizó el 2 y 3 de noviembre, manteniendo la misma tendencia que a nivel de todo el país.

Tabla 5: Indicadores turísticos en la Provincia de Tungurahua en feriados año 2017

FERIADOS	GASTO TOTAL	TOTAL VIAJES	PORCENTAJE DE OCUPACIÓN
CARNAVAL	\$ 8.939.273,00	144.855	76,8%
SEMANA SANTA	\$ 4.406.205,00	77.291	59,1%
1ro DE MAYO	\$ 2.575.480,00	52.233	47,0%
24 DE MAYO	\$ 1.998.564,00	42.899	35,8%
10 DE AGOSTO	\$ 6.103.808,00	85.311	65,5%
9 DE OCTUBRE	\$ 4.023.709,00	55.027	50,8%
2 Y 3 DE NOVIEMBRE	\$ 7.493.703,00	105.955	62,5%
TOTAL	\$35.540.742,00	563.571	56,8%

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Ministerio de Turismo. Compendio de información de feriados (2017)

- **Contexto micro**

En la presente investigación se toma como contextualización micro a la ciudad de Baños de Agua Santa, por ser un lugar con mayor cantidad de hoteles a nivel de la provincia.

La ciudad de Baños de Agua Santa está ubicada en un valle de cascadas y manantiales de aguas termales, se ha convertido en la mejor opción para los turistas internacionales que buscan climas templados en los Andes. Con su cercanía a Quito, su atmósfera acogedora y una situación geográfica privilegiada que le permite servir de base para incursiones a los parajes naturales que la rodean, Baños ofrece a sus visitantes un amplio rango de opciones turísticas: aguas termales, cabalgatas, caminatas, rafting, ascensiones, ciclismo de montaña, entre otras. (Explorer, 2003)

Baños de Agua Santa cuenta con amplias potencialidades estratégicas: mantiene un posicionamiento consolidado con perfiles marcados de turistas nacionales y extranjeros, cuenta con prestadores de servicio especializados y una capacidad de diversificación de productos particularmente en la ruta a la ciudad el Puyo, en la cual pueden diseñarse atractivos ecoturísticos. (Comite de Coordinación de Turismo de Tungurahua, 2009)

Baños de Agua Santa, es una ciudad cuya economía depende principalmente del turismo. Silvia Olmedo en su investigación sobre la incidencia del turismo sobre el crecimiento socioeconómico en el cantón Baños de Agua Santa publicado en el año 2007, menciona que la ciudad es uno de los lugares con mayor demanda de turistas

por la diversidad de actividades recreacionales que posee, razón por la cual se ubicó como la sexta ciudad más visitada en el año 2003. (Olmedo, 2007)

La ciudad recibe un promedio de 801626 turistas al año, según datos emitidos por el Departamento de Turismo de la Municipalidad en el periodo 2014 -2017, cabe recalcar que la institución no dispone de estadísticas de años anteriores a los mencionados. La demanda esta dividida en 80% turistas nacionales y 20% turistas extranjeros y al vez se encuentra segmentada en turismo de aventura 31%, religioso 33%, turismo de salud 19%, de seminarios 8%, y turismo científico, ecoturismo y diversión 9%. La afluencia de turistas en la ciudad de Baños de Agua Santa está marcada por tres temporadas alta, media y baja como se puede observar en la tabla. (Departamento de Turismo GADBAS, 2015)

Tabla 6: Demanda de turistas por temporada en la ciudad de Baños de Agua Santa

MES	FESTIVIDAD	SEGMENTO DE TURISTAS	TEMPORADA
Enero	Fiesta del retorno.	Vacaciones costa	Temporada baja
		Chilenos, argentinos uruguayos	
Febrero	Fiesta del color y la alegría-carnaval.	Turismo religioso nacional	Temporada alta
Marzo	Semana santa.	Turismo religioso nacional	
Abril		Europeos	Temporada baja
Mayo	Mes de la aventura y los deportes extremos.	Europeos, estadounidenses.	
Junio	Mes de las artes.	Europeos, estadounidenses.	Temporada media
Julio		Vacaciones sierra.	
Agosto		Vacaciones sierra.	Temporada alta
Septiembre	Día mundial del turismo.	Turistas nacionales y extranjeros en general (Europa, EEUU, Chile, Argentina)	Temporada media
Octubre	Fiestas de la virgen		
Noviembre	Finados		Temporada alta
Diciembre	Fiestas de cantonización, navidad y fin de año.		Temporada media

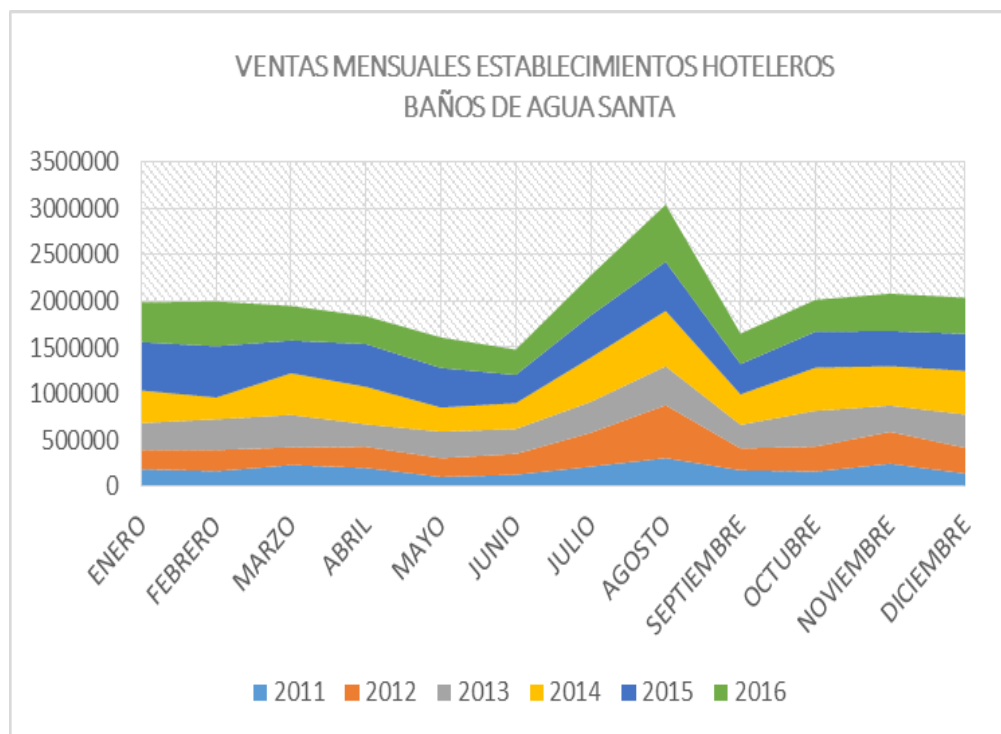
Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Descentralizado “Baños de Agua Santa” (2018)

El mes de agosto es de mayor afluencia de turistas en la ciudad como se menciona en el Diario el Comercio publicado el 13 de agosto de 2016, que la ciudad recibió en un solo fin de semana a más de 60 000 turistas nacionales y extranjeros logrando llenar en un 99% los sitios de hospedaje que cuentan con alrededor de 6500 (8201 plazas

según estadísticas del Ministerio de Turismo en el año 2017) plazas de alojamiento entre hoteles, residenciales y hosterías. (Moreta, 2016)

En los registros del Servicio de Rentas Internas, se observa que en el mes de agosto, los hoteles reportaron las mayores ventas durante los últimos cinco años.



Fuente: Servicio de Rentas Internas, (2017)
Figura 4: Peso del consumo turístico receptor en el PIB

La tabla permite identificar que los hoteles tienen ingresos fluctuantes mes a mes lo que indica que no se utiliza al 100% la capacidad durante todo el año, a pesar de esto existe una tendencia de crecimiento en los ingresos que contrasta con el crecimiento en la afluencia de turistas a la ciudad en un 6% promedio en los últimos 4 años de acuerdo a las estadísticas de Departamento de Turismo de la ciudad.

La capacidad instalada⁵ se debe a factores de localización y distribución, y principalmente por la demanda. La capacidad proyectada es en teoría, la máxima producción que se puede alcanzar, en este caso el número de huéspedes máximo a recibir en un establecimiento de alojamiento, y depende de la capacidad instalada, reflejada en el número de camas que dispone un hotel.

⁵Marco conceptual variable independiente por Huertas & Domínguez (2015), Capítulo II, pág. 28.

La liquidez⁶ de una empresa hotelera se mide a través de su capacidad para enfrentar sus deudas a corto plazo, es así que si una empresa no utiliza al cien por ciento su capacidad instalada está afectando a su productividad, rentabilidad y por ende liquidez.

En la actualidad existen 209 establecimientos hoteleros con un total de 8252 plazas de alojamiento divididos por segmentos:

Tabla 7: Tipos de establecimientos hoteleros ciudad de Baños de Agua Santa

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CANTIDAD	PLAZAS DE ALOJAMIENTO
CABAÑA	1	30
CASA DE HUÉSPEDES	3	21
CAMPAMENTO TURÍSTICO	1	5
HOSTAL	100	3777
HOSTAL RESIDENCIAL	33	1244
HOSTERÍA	13	915
HOTEL	16	1094
HOTEL RESIDENCIA	4	396
REFUGIO	1	28
PENSIÓN	36	682
HOTEL-HACIENDA TURÍSTICA LODGE	1	60
TOTAL	209	8252

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

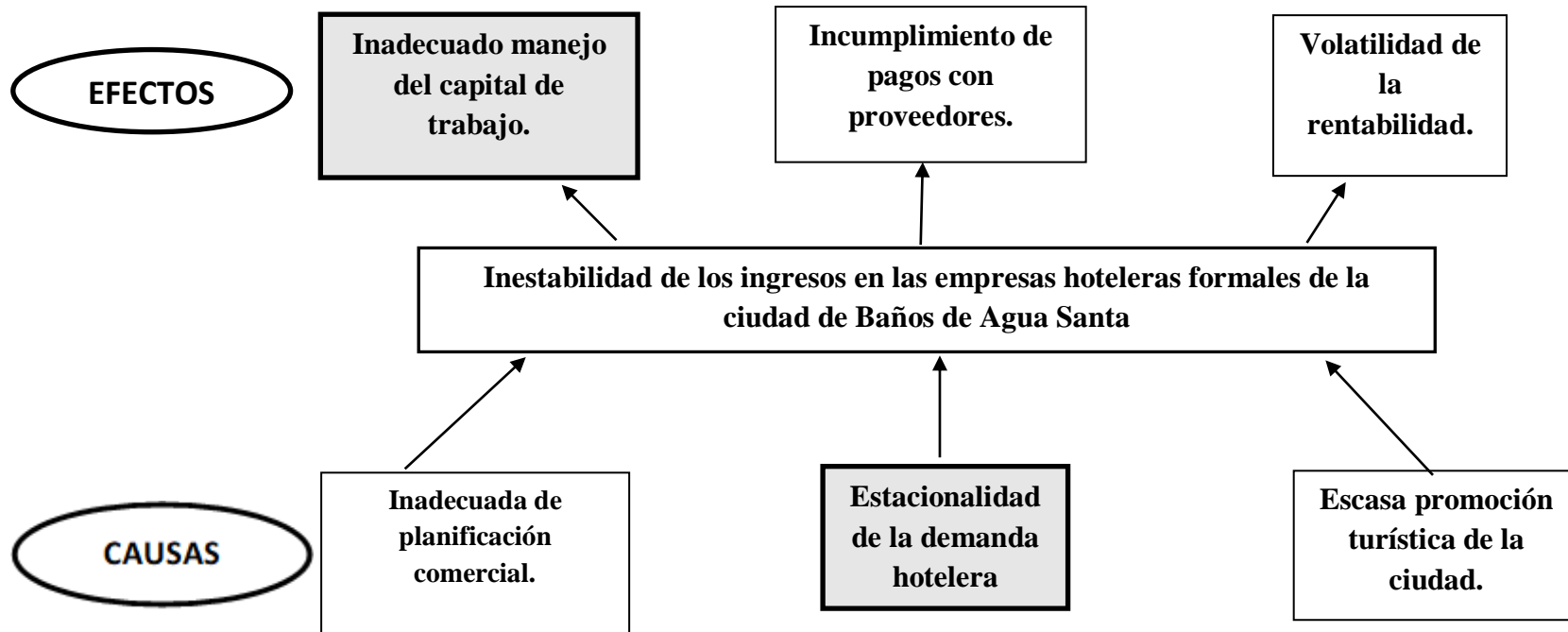
Fuente: Ministerio de Turismo. Catastro de establecimientos turísticos (2016)

Los 209 establecimientos hoteleros son entes que cumplen con sus deberes formales tributarios, cuentan con un Registro Único de Contribuyentes que consta en la base de datos del Servicio de Rentas Internas; sin embargo, son muy pocos los que están obligados a llevar contabilidad clasificados en personas naturales y sociedades.

⁶Marco conceptual variable independiente por Lawrence (2007), Capítulo II, pág. 47.

1.2.2. Análisis crítico

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Elaborado por: Elena Bastidas (2017)
Fuente: Investigación de campo y bibliográfica
Figura 5:Árbol de problemas

En el análisis crítico realizado al problema ingresos inestables de las empresas hoteleras de la ciudad de Baños de Agua Santa, se identificaron tres causas y tres efectos.

Como se puede observar el inadecuado manejo de los ingresos hoteleros es causada por la inadecuada planificación comercial y estratégica por el hecho de no tomar en consideración las oportunidades o amenazas que rodean al entorno y tampoco se plantean estrategias concretas para alcanzar los objetivos deseados de ventas.

De igual manera la estacionalidad de la demanda, provoca inestabilidad en los ingresos debido a las temporadas alta, media y baja, que provocan desestabilización en los hoteles; por una parte, la escasez de ingresos en aquella temporada que no cuentan con clientes para hospedarse, provocando que los ingresos disminuyan y, por otra parte, la incapacidad de atender a la gran cantidad de turistas en temporadas altas al sobrepasar la oferta hotelera de la ciudad.

La escasa promoción turística de la ciudad también genera inconvenientes en los establecimientos hoteleros, no existe un adecuado canal de comunicación entre los propietarios de los establecimientos turísticos y los organismos a cargo de esta área como son el Departamento de Turismo, Cámara de Comercio, y Ministerio de Turismo.

A su vez la inestabilidad de los ingresos hoteleros provoca inconvenientes en el manejo de la liquidez y del capital de trabajo, debido a la incapacidad de satisfacer sus obligaciones de corto plazo con proveedores y empleados.

La causa y efecto que más relación tiene con el inadecuado manejo de los ingresos hoteleros son la estacionalidad de la demanda que será la variable independiente, y el inadecuado manejo de la liquidez y del capital de trabajo que será la variable dependiente.

1.2.3. Prognosis

En caso de que las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa continúen afrontando los efectos de la estacionalidad de la demanda, reflejada en la inestabilidad de sus ingresos, no podrán gestionar de manera adecuada su capital de trabajo, enfrentándose a problemas de liquidez. Se verán en la necesidad de recurrir a

financiamiento con altas tasas de interés para cubrir sus costos de operación, en aquellos meses que la demanda de clientes es baja, y de esta manera mantener su negocio en marcha.

Para generar una adecuada gestión del capital de trabajo es necesario apoyarse en una planificación financiera efectiva, para esta manera conseguir indicadores que vayan de la mano con los objetivos planteados por cada una de las entidades y de esta manera lograr su crecimiento empresarial.

1.2.4. Formulación del problema

¿Es la estacionalidad de la demanda hotelera la principal causa de la inestabilidad de los ingresos lo que conlleva a un inadecuado manejo del capital de trabajo durante el año 2016 en las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños?

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿La estacionalidad de la demanda hotelera causa impacto en sus ingresos?
- ¿Existe una adecuada gestión de la liquidez y del capital de trabajo?
- ¿Existe una herramienta financiera que contribuya en la gestión de las empresas hoteleras?

1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Dirección Financiera de Empresas
- **Área:** Elaboración de Proyectos, Análisis Estadístico y Métodos Cuantitativos para las Finanzas, Contabilidad Gerencial, Gerencia y Análisis Financiero.
- **Aspecto:** Estabilidad de ingresos hoteleros.
- **Temporal:** La problemática será analizada en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2016 y la investigación se llevará a cabo desde el 15 de diciembre del 2017 hasta el 31 de agosto del 2018.

- **Espacial:** La investigación se realizará en el sector hotelero formal de la ciudad de Baños de Agua Santa. (Ver Anexo 2 Catastro Turístico Baños de Agua Santa 2017)

1.3. JUSTIFICACIÓN

Siendo el turismo el pilar fundamental de la economía en la ciudad de Baños, es necesario que sus servidores cuenten con herramientas que les permitan fortalecer su crecimiento basados en una adecuada gestión de sus recursos.

Las ventas estacionales son un factor predominante en el sector hotelero por esta razón es importante que las empresas realicen previsiones a corto plazo para mantener una liquidez en niveles adecuados a sus necesidades financieras. El presente trabajo de investigación logrará un impacto positivo en las empresas hoteleras de la ciudad de Baños, los resultados a obtener a través de la propuesta del diseño de una herramienta de planificación basada en el Balanced Scorecard, podrán demostrar que el uso de indicadores de gestión y un adecuado manejo de la liquidez y del capital de trabajo garantizarán el cumplimiento de objetivos en el mediano y largo plazo; por ende influirá en la competitividad, crecimiento y rentabilidad del sector hotelero.

La investigación se basa en la búsqueda de un esquema que permita mejorar la gestión hotelera desde una perspectiva financiera. Es factible porque se cuenta con la participación de todos los interesados a través de la Cámara de Turismo y se dispone de los conocimientos necesarios para ponerlos en práctica en el desarrollo de la propuesta, es importante llevarlo a cabo para que las entidades de este sector sepan manejar sus ingresos en forma mesurada y cubrir aquellos meses en que la demanda desciende.

El trabajo de investigación está de acuerdo a las líneas de investigación dispuestas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría, alineada a la organización empresarial y emprendimiento de las empresas turísticas.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

- Evaluar el impacto de la estacionalidad de la demanda hotelera en la disponibilidad del capital de trabajo en las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar la temporalidad de la demanda de turistas en el cantón Baños de Agua Santa, para la evaluación del impacto en los ingresos de las empresas formales del sector hotelero desde el año 2012 al año 2016
- Evaluar la gestión del capital de trabajo como resultado de la estacionalidad de la demanda para la identificación de las necesidades de liquidez.
- Proponer una herramienta de planificación basada en el Balanced Scorecard para contribuir en la gestión en las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Entre las investigaciones que se han realizado anteriormente relacionadas con el tema planteado tenemos las siguientes:

En base a la variable independiente, estacionalidad de la demanda, se identificó un artículo científico publicado en la Revista Española de Economía y Finanzas, denominado: “Una visión de los determinantes de la estacionalidad a través de las características de los establecimientos hoteleros” se sostiene que la estacionalidad es un fenómeno característico de la parte sur de Europa, en la zona templada, y está vinculada con la “eficiencia y la capacidad de las instalaciones” así como el uso de la fuerza laboral, por esta razón se analiza la estacionalidad desde el lado de la oferta hotelera. El objetivo principal de esta investigación fue determinar los factores que establecen la apertura de los centros de alojamiento y las características que distinguen a cada establecimiento, que permiten alargar la temporada de estadia de los turistas, estos son localización, categoría, servicios adicionales, precio, número de habitaciones, número de meses de apertura etc. El estudio se realizó a 267 establecimientos de las Islas Baleares en España, se estimaron “tres modelos de elección discreta”, los resultados obtenidos muestran la relación que existe entre la categoría del hotel y el tiempo de apertura, a menor categoría, menor es el tiempo que el establecimiento permanece abierto en el año. Las conclusiones de la investigación muestran que existen otros factores que influyen en la estacionalidad a más de los climáticos y los institucionales, sobre los cuales no se puede incidir. (Riera, Rosselló, & Capó, 2006).

El análisis de este artículo permite conocer aquellos factores que pueden afectar severamente a los empresarios hoteleros, la calidad del servicio que se ofrezca al turista, influirá en que éste decida regresar con mayor frecuencia. Por lo tanto la determinación de las características de cada hotel objeto de estudio, nos permitirá identificar sus fortalezas y debilidades.

En la Revista Turismo y Sociedad de la Universidad Externado de Colombia, se realiza una publicación denominada “Una Metodología para analizar la relación Costo-Volumen Utilidades en los Hoteles” en donde se hace referencia que un buen gerente tiene como objetivo maximizar los ingresos, en aquellas empresas con costos fijos elevados como son los hoteles. La rentabilidad de un hotel proviene de saber ofrecer precios bajos en temporadas de poca afluencia turística, siempre y cuando superen los costos incurridos. El gerente tiene la responsabilidad de realizar una medición constante del punto de equilibrio de la empresa porque se enfrenta a variables externas que son difíciles de manejar como lo es el flujo de turistas que recepta dependiendo de la temporada de vacaciones, o situaciones inciertas como el clima político de un país. El investigador propone el uso de un instrumento económico financiero y contable que permita optimizar el manejo de los recursos. Se requiere obtener un grado de confiabilidad en los datos contables de la empresa para realizar proyecciones de ventas y costos y a su vez relacionarlos con variables cualitativas como gustos y tendencias de los usuarios. (Delgado, 2006).

Como se puede observar ningún negocio puede funcionar en forma efectiva si no se cuenta con herramientas básicas como el saber determinar el punto de equilibrio, ninguna empresa está dispuesta a vender sus productos o servicios sin obtener un beneficio de por medio. El sector hotelero, por el hecho de depender de variables exógenas como la temporalidad de la demanda, se ve en la necesidad de acudir a estrategias de precios con el fin de cubrir su capacidad de alojamiento, lo que pone en riesgo su rentabilidad al final de un ejercicio económico.

En la Universidad de la Plata, Argentina, Facultad de Ciencias Económicas, se encontró una investigación denominada: “Estacionalidad de la Demanda de Turismo en Argentina”, que partió del objetivo de “estimar el patrón de estacionalidad de la demanda de turismo de Argentina y determinar cuáles son los factores que lo originan”, para lograrlo analizan la cantidad de turismo receptor que ingresa al país, el dinero que gastan, el origen y destino de los turistas, la demanda total compuesta por residentes y no residentes, adicionalmente se analiza la volatilidad de los precios. La metodología estuvo basada en la obtención de indicadores de estacionalidad a través del “programa X12-ARIMA y el método de promedios móviles”, conocidos métodos estadísticos, que estiman la estacionalidad de una variable económica. El investigador tomó los datos emitidos por la Secretaría de Turismo de la Nación, desde el año 1995 hasta el año 2010. Entre los resultados obtenidos se puede observar que existen periodos pico de demanda

en el primer y cuarto trimestre de cada año, además la estacionalidad está influenciada por el producto turístico que ofrezca cada destino, especialmente aquellas zonas de clima frío. Se concluye que es necesaria la implementación de políticas a nivel nacional que contribuyan a la desestacionalización del turismo en Argentina como son: la diversificación de la oferta, publicidad, buscar nuevos segmentos de mercado y ajustes en los precios. Por último, se propone la “implementación de un seguro turístico” que mitigue los riesgos financieros provocados por las características intrínsecas del sector, y de esta manera lograr sostenibilidad. (Carruitero, 2011).

Esta investigación recalca la importancia que tiene la intervención del gobierno en la creación de políticas que incentiven la llegada de turistas al país y así propender el crecimiento del sector turístico. Se destaca además que la estacionalidad del turismo se puede controlar más no mitigar, porque depende de factores externos.

En cuanto a la gestión del capital de trabajo se identificó una investigación realizada en la Universidad de Carabobo, Venezuela, denominada “Estrategias para el Financiamiento del Capital de Trabajo de la Pequeña y Mediana Empresa del Sector Calzado del Estado Aragua”, el objetivo de la investigación fue establecer “estrategias para el financiamiento del capital de trabajo” de las empresas del sector calzado. La metodología es documental, de campo y a nivel descriptivo. La población corresponde a 5 empresas del sector calzado, logrando obtener datos de 2 de ellas, representadas en una muestra de 10 empleados del área contable. Los resultados de este estudio evidencian que las herramientas para controlar el capital de trabajo no son utilizadas en forma adecuada, la toma de decisiones no se basa en una planificación o indicadores de gestión, así como no se da importancia a las fuentes de financiamiento externa para cubrir sus necesidades de liquidez. La propuesta planteada por el investigador es el diseño de una herramienta que permita controlar de manera efectiva el capital de trabajo de la empresa, basándose en la planificación financiera. (Krass, 2015)

Este estudio aporta a la investigación elementos de análisis que permiten profundizar en el conocimiento del sector hotelero en lo referente a planificación financiera y el uso de herramientas útiles en la toma de decisiones, estrategias para un adecuado manejo del capital de trabajo, y el uso de indicadores de gestión. Todos estos elementos son de utilidad en el direccionamiento de la encuesta y la propuesta de la investigación.

Finalmente una adecuada gestión del capital de trabajo se traducirá en una mayor rentabilidad para cualquier tipo de organización, esto se puede evidenciar en el artículo,

publicado en la revista Finanzas y Política Económica de la Universidad Católica de Colombia, denominado: “Relación entre la gestión del capital de trabajo y la rentabilidad en la industria de distribución de químicos en Colombia”, el objetivo de esta investigación esta centrado en determinar el tipo de relación y el impacto que genera el manejo del capital de trabajo, en la rentabilidad de las empresas. Analiza los estados financieros de 6 años consecutivos de 48 empresas del sector de distribución de químicos de Colombia. La metodología esta basada en un análisis de regresión descriptiva con el uso de ecuaciones como el ROA(Retorno sobre los activos de la empresa) y el GOP (Utilidad bruta sobre lo activos de la empresa), que miden la rentabilidad empresarial, de igual forma se realiza un analisis de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios. Los resultados determinan que existe una relación negativa entre cuentas por cobrar y el GOP, y una relación positiva con el ROA, estos resultados estan ligados a las caracterísitcas del sector, y mientras menos días de crédito otorgue a sus clientes mayor será la rentabilidad que se obtenga. Por el lado de cuentas por pagar se evidencia que existe un retraso en los pagos, con la intención de solventar de manera óptima su capital de trabajo. En cuanto a inventarios no encontraron una relación significativa, sin embargo concluyen que los esfuerzos en la gestión de inventarios deben estar dirigidos a mantener un nivel mínimo y a la vez óptimo de inventarios. El investigador concluye que una buena gestión del capital de trabajo contribuirá a mejorar la liquidez de la empresa ya así evitar el uso de fuentes externas de financiamiento, resalta además que ésta no es la única variable, pero si la más significativa que puede impactar en la rentabilidad de la empresa. (Aguirre, 2016)

Esta última investigación tomada como referencia, permite confirmar la importancia que tiene el adecuado manejo del capital de trabajo en las empresas, y servirá de orientación para el establecimiento de indicadores financieros en base a la información financiera obtenida de las empresas formales del sector hotelero de la ciudad de Baños de Agua Santa.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigación se fundamenta en el paradigma positivista que se caracteriza por tener una orientación nomotética de la investigación, se realiza la formulación de hipótesis, su verificación y predicción, la sobrevaloración del experimento, se emplea métodos cuantitativos y técnicas estadísticas para el procesar la información. (Zayas, 2010). Así mismo el enfoque predominante de la investigación es cuantitativo el mismo que según Sampieri, Fernández, y Baptista (1991) “Usa la recolección de datos para probar

hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”

La investigación es predominantemente cuantitativa debido a que cumple con las siguientes características que Abril (2017) menciona:

- a. Los objetivos y el proceso de investigación solo es conocido por los técnicos y los investigadores.
- c. La población es pasiva y es considerada únicamente como un depósito de información.
- d. La población no tiene que reaccionar frente a la investigación o a la acción decidida.
- e. Los resultados del estudio son destinados exclusivamente a los investigadores y al organismo o centro de investigación. La población no tiene que conocerlos ni discutirlos.

Teniendo como base las características arriba mencionadas, se puede aseverar que la población mantiene un mínimo involucramiento en esta investigación. El paradigma positivista guiará en el análisis de resultados a obtener para comprobar la hipótesis planteada, así como en la determinación de la muestra a ser analizada.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La Constitución de la República del Ecuador publicada en el Registro Oficial No. 733, del 27 de diciembre de 2016, reconoce:

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas:

1. El derecho a la inviolabilidad de la vida. No habrá pena de muerte.
2. El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios.

El sector hotelero en el país se encuentra regulada así mismo por la Ley de Turismo, publicada en el Registro Oficial No. 733 del 27 de diciembre del 2002 la que establece:

Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a. Alojamiento;
- b. Servicio de alimentos y bebidas;
- c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;
- d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;
- e. La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y,
- f. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

De igual manera el sector está regulado por el Reglamento General de Actividades Turísticas publicado en el Registro Oficial No. 726 del 17 de diciembre del 2002 donde se establece:

Capítulo I

DE LOS ALOJAMIENTOS

Sección I

Disposiciones Generales

Art. 1.- Alojamientos. - Son alojamientos los establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios.

El Ministerio de Turismo autorizará la apertura, funcionamiento y clausura de los alojamientos.

Art. 2.- Categorías. - La categoría de los establecimientos hoteleros será fijada por el Ministerio de Turismo por medio del distintiva de la estrella, en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías. Para el efecto, se atenderá a las disposiciones de este reglamento, a las características y calidad de las instalaciones y a los servicios que presten.

En la entrada de los alojamientos, en la propaganda impresa y en los comprobantes de pago, se consignará en forma expresa la categoría de los mismos.

Art. 3.- Clasificación. - Los alojamientos se clasifican en los siguientes grupos:

Grupo 1.- Alojamientos Hoteleros.

Subgrupo 1.1. Hoteles.

1.1.1. Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).

1.1.2. Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas).

1.1.3. Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).

Subgrupo 1.2. Hostales y Pensiones.

1.2.1. Hostales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.2. Hostales Residencias (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.3. Pensiones (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 1.3. Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas.

1.3.1. Hosterías (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.2. Moteles (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.3. Refugios (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.4. Cabañas (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Grupo 2.- Alojamientos Extra hoteleros.

Subgrupo 2.1. Complejos vacacionales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.2. Campamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.3. Apartamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

En la publicidad, correspondencia, facturas y demás documentación de los establecimientos, deberá indicarse en forma que no induzca a confusión el grupo, subgrupo y categoría en que están clasificados.

Art. 4.- Nomenclatura. - La nomenclatura que se usará para cada actividad será la siguiente:

ACTIVIDAD NOMENCLATURA

Hotel H

Hotel Residencia HR

Hotel Apartamento HA

Hostal HS

Hostal Residencia HSR

Pensión P

Hostería HT

Motel M

Refugio RF

Complejo Vacacional CV

Campamento Turístico o Silueta frontal de “carpa”

Camping con indicativo de categoría

Apartamento AP

Cabaña C.

Art. 5.- Placas distintivas. - Todos los alojamientos deberán exhibir junto a la entrada principal la placa distintiva que consistirá en un cuadrado de metal en el que sobre fondo azul turquesa figurarán, en blanco, la letra o letras correspondientes a la actividad que desarrolle el establecimiento, así como las estrellas que indiquen su categoría.

El Ministerio de Turismo diseñará y elaborará dichas placas y las pondrá a disposición de los usuarios, previo al pago de su valor.

Art. 6.- Uso de denominaciones. - Ningún establecimiento de alojamiento podrá usar denominación o indicativos distintos de los que le correspondan por su grupo y subgrupo, ni otra categoría que aquella que les fuera asignada.

Art. 7.- Modificaciones en los establecimientos. - Toda modificación en la estructura, características o sistema de administración de los establecimientos, que pueda afectar a su clasificación, deberá ser notificada previamente para su aprobación al Ministerio de Turismo.

Sección 2

Hoteles

Art. 8.- Hotel. - Es hotel todo establecimiento que, de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además de las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde, las siguientes:

- a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo, siempre que ésta sea completamente independiente, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo;
- b) Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles residencias y hoteles apartamentos; y
- c) Disponer de un mínimo de treinta habitaciones.

El servicio de alojamiento también está regido por el Reglamento de Alojamiento Turístico publicado en el Registro Oficial No. 465 del 24 de marzo del 2015., donde se establece:

CAPITULO V

SECCION I

DE LA COMERCIALIZACION

Art. 18.- Políticas de comercialización. - Los establecimientos de alojamiento turístico deberán contar con políticas que permitan una correcta comercialización de los mismos. Estas políticas se deberán manejar de la siguiente manera:

1. Contar con herramientas tecnológicas como portales web que determinen la dirección, teléfonos y correo electrónico de contacto directo del establecimiento,

tarifas rack o mostrador, mapa de ubicación del lugar, descripción de servicios, facilidades que brinda el establecimiento para personas con discapacidad, fotografías actuales y reales de habitaciones y áreas de uso común.

2. Desarrollar una política de pago y cancelación de reservas.
3. Establecer un sistema propio o contratado de manejo de reservas. Es facultad del establecimiento establecer un sistema de pago en línea. (No aplica para casa de huéspedes y refugio).
4. Usar obligatoriamente el logo de la Autoridad Nacional de Turismo en herramientas digitales, conforme lo establecido en el manual de aplicación de uso de logotipo. El uso del logo deberá estar vinculado a través de un enlace, en el portal electrónico del establecimiento, que se remita directamente a la página en la que conste información sobre el registro del establecimiento ante la Autoridad Nacional de Turismo o Gobiernos Autónomos Descentralizados a quienes se les haya transferido las competencias.

Art. 19.- Prohibición sobre comercialización. - Se prohíbe a los establecimientos de alojamiento turístico ofertar, a través de cualquier medio de información, servicios o infraestructura que no correspondan a su establecimiento, a su clasificación o categorización. Es decir, la clasificación o categorías no podrán ser utilizadas para engañar o inducir a confusión al público respecto de la calidad del servicio brindado.

En caso de que se compruebe este hecho, se aplicarán las sanciones determinadas en la normativa nacional de turismo, sin perjuicio de las sanciones que se establecen en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Capítulo II

El servicio de alojamiento en la ciudad de Baños de Agua Santa, también está regido por ordenanza que reglamenta el uso del espacio y vía pública, publicado en el Registro Oficial No. 601 del 05 de octubre del 2015, donde se establece:

REFORMA A LA ORDENANZA QUE REGLAMENTA EL USO DEL ESPACIO Y VÍA PÚBLICA

Sección I

DE LA OCUPACIÓN DE LA VÍA PÚBLICA

Art. 30.- Se prohíbe a los servidores turísticos en alojamiento, alimentación, transporte y negocios de alfeñiques utilizar las aceras y lugares públicos con enganchadores(as) y voceadores(as) ofreciendo sus productos y servicios; el incumplimiento a esta disposición será sancionado(a) con la multa que oscilará entre el 20% y 100% de una remuneración básica unificada de acuerdo a la gravedad de la falta.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.4.1.1. *Marco conceptual variable independiente*

- **Gestión de ingresos**

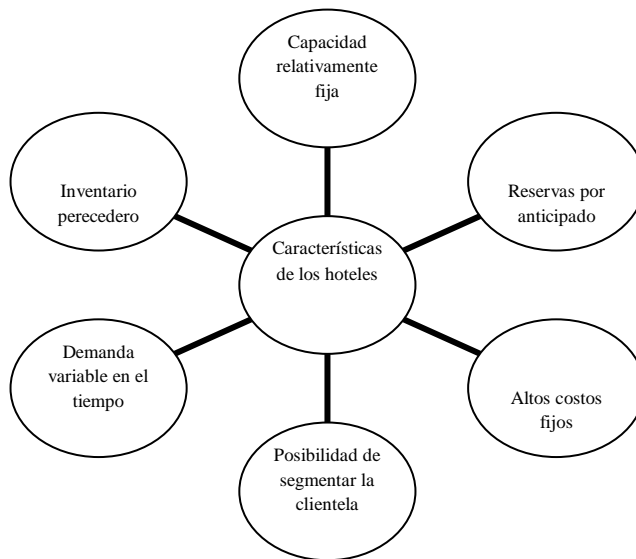
Según De Vita (2017), la gestión de ingresos en el sector hotelero está ligada al uso de herramientas de análisis para predecir el patrón de comportamiento de los consumidores. La optimización de las tarifas y de la capacidad del hotel dependerá de saber escoger el cliente, la tarifa, la habitación, la fecha y el canal de venta correctos.

Parafraseando De Vita (2017), la gestión de ingresos conocida como “Revenue Managment”, es una estrategia de largo plazo que permite optimizar precios e inventarios, para lo cual es necesario tener información actualizada sobre los siguientes elementos:

- ✓ Clientes
- ✓ Precios
- ✓ Eventos
- ✓ Pasado
- ✓ Competencia
- ✓ Distribución

✓ Sistemas

Un adecuado manejo de esta información conduce a vender las habitaciones de acuerdo a la temporada, aprovechando precios altos y evitando, en lo posible precios bajos. El Revenue Management es aplicable en aquellos hoteles con las siguientes características:



Elaborado por: Elena Bastidas (2017)

Fuente: Introducción al Revenue Management De vita (2017)

Figura 6 :Características de los hoteles para la aplicación del Revenue Management

La gestión de ingresos en las empresas hoteleras se mide a través de indicadores como se muestra a continuación:

- **Ocupación:** es el porcentaje entre habitaciones vendidas (ocupadas) y las habitaciones de las que dispone el hotel en un periodo determinado. Se puede calcular la ocupación para un día concreto, semana, mes, o el año. Se calcula de la siguiente manera:

$$\% \text{Ocupación} = (\text{hab. Vendidas} / \text{Hab. Disponibles}) * 100$$

ADR: El average daily rate o precio medio diario nos indica lo que está pagando el cliente al día por su estancia en el hotel. Se calcula:

$$\text{ADR} = \text{Ingresos totales por habitación} / \text{Número de habitaciones vendidas}$$

- RevPAR: también llamado revenue per available room (ingresos por habitación disponible) es los ingresos que hemos generado entre el total de habitaciones de las que dispone el hotel. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{RevPAR} = \text{Ingresos alojamiento} / \text{número de habitaciones disponibles}$$

- TRevPAR: total revenue per available room o ingresos totales por habitación disponible, similar al RevPAR, pero teniendo en cuenta todo. Se calcula:

$$\text{TRevPAR} = \text{Ingresos Totales} / \text{Habitaciones Disponibles}$$

- GOP: gross operating profit o beneficio bruto operativo es el beneficio que se obtiene como resultado de la explotación del hotel sin tener en cuenta los impuestos y amortizaciones. Se calcula así:

$$\text{GOP} = \text{Ventas totales} - \text{Costes Operativos Totales (fijos + variables)}$$

- GOPPAR: o Gross operating profit per available room (beneficio bruto por habitación disponible) es el beneficio bruto partido entre la cantidad de habitaciones de las que dispone el hotel. Con este podemos evaluar la eficiencia en costes. Se calcula:

$$\text{GOPPAR} = \text{GOP} / \text{Habitaciones Disponibles}$$

- **Presupuesto de ventas**

Según López (2018), el presupuesto de ventas es una herramienta que sirve para gestionar, administrar y controlar el departamento comercial. Permite obtener un estimado de la ventas en un periodo determinado, así como el potencial financiero del negocio. Guarda una relación directa sobre la producción al determinar la cantidad a producir en base a las estimación del número de unidades a vender.

Un presupuesto de ventas efectivo se debe caracterizar por:

- ✓ Analizar la situación actual de la compañía y contar con la opinión de los responsables de cada área.
- ✓ Fijar unos objetivos de venta claros y realistas.
- ✓ La estacionalidad y las tendencias son elementos claves a tener en cuenta.

- ✓ Segmentar los tipos de clientes y su localización.
- ✓ Fijar un precio ajustado pero flexible.

- **Capacidad instalada**

De acuerdo con Huertas & Domínguez (2015), la capacidad instalada se define como la cantidad de productos o servicios que se obtienen de una unidad de producción en un tiempo determinado. La capacidad instalada se debe a factores de localización y distribución, y principalmente por la demanda. Existen dos tipos de capacidad, proyectada y efectiva. La capacidad proyectada es en teoría, la máxima producción que se puede alcanzar, en este caso el número de huéspedes máximo a recibir en un establecimiento de alojamiento, y depende de la capacidad instalada, reflejada en el número de camas que dispone un hotel.

Bermeo y Bermeo (2004) manifiestan que es necesario que se utilice la capacidad de una organización en su totalidad, y esta no debe verse influenciada por la volatilidad de la oferta o demanda, por lo tanto, se debe recurrir a políticas de mercadeo que garanticen que este tipo de fenómenos no afecten a la entidad.

- **Alojamiento**

Según el Reglamento General de Actividades Turísticas, Registro Oficial No. 726 17 de diciembre del 2002 Art. 3 numeral 1 manifiesta que “Se considera establecimiento de alojamiento turístico, aquel que presta al público el servicio de hospedaje en forma temporal, con áreas e instalaciones comunes, que consta de una edificación o conjunto de edificaciones construidas o acondicionadas para tal fin, y operadas en forma conjunta, ocupando la totalidad o parte de dichas edificaciones.”

- **Tipos de establecimientos**

Según el Reglamento General de Actividades Turísticas, Registro Oficial No. 726 17 de diciembre del 2002 Art. 12 literal a) se considera varios tipos de establecimientos, para este caso se definirá los que corresponden a las entidades de alojamiento estudiadas:

Hotel. - Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en un área definida como restaurante o cafetería, según su categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con mínimo de 5 habitaciones.

Hostería. -Es hostería todo establecimiento hotelero, situado fuera de los núcleos urbanos, preferentemente en las proximidades de las carreteras, que esté dotado de jardines, zonas de recreación y deportes y en el que, mediante precio, se preste servicios de alojamiento y alimentación al público en general, con una capacidad no menor de seis habitaciones.

Hostales residencia. - Es hostel residencia todo establecimiento que, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente servicio de desayuno, para cuyo efecto podrá disponer de servicio de cafetería. No podrá ofrecer los servicios de comedor y tendrá un máximo de veintinueve habitaciones y un mínimo de doce. El hostel residencia deberán reunir las mismas condiciones exigidas para los hostales de su categoría, excepto en lo referente a los servicios de comedor y cocina.

Pensión. - Es pensión todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento y alimentación y cuya capacidad no sea mayor de once habitaciones ni menor de seis.

- **Categoría**

Reglamento de Alojamiento Turístico, Registro Oficial No. 465, 24 de marzo del 2015 Art.3 numeral 8 “Se considera a los requisitos técnicos diferenciadores de categorización, en un rango de una a cinco estrellas, que permite medir la infraestructura, cantidad y tipo de servicios que prestan los establecimientos de alojamiento turístico a los huéspedes”.

Reglamento General de Actividades Turísticas, Registro Oficial No. 726, 17 de diciembre del 2002 “La categoría de los establecimientos hoteleros será fijada por el Ministerio de Turismo por medio del distintivo de la estrella, en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías. Para el efecto, se atenderá a las disposiciones de este reglamento, a las características y calidad de las instalaciones y a los servicios que presten.

- **Clasificación de los alojamientos**

De acuerdo al Reglamento General de Actividades Turísticas, Registro Oficial No. 726, 17 de diciembre del 2002, los alojamientos están subdivididos por grupos.



Fuente: Reglamento General de Actividades Turísticas, (2002)

Figura 7: Clasificación de alojamientos

- **Demanda**

Según Moya (2012) “Es la cantidad de bienes y servicios que un consumidor o los consumidores están dispuestos a comprar a un determinado precio en un tiempo dado” (p.57).

- **Demanda Turística**

De acuerdo al glosario de términos del Ministerio de Turismo del Ecuador, la demanda turística es “en términos generales es el conjunto de bienes y servicios que los turistas están dispuestos a adquirir en un determinado destino”. Es decir que la decisión del turista, en cuanto a sus gustos, preferencias, y motivos de viaje influirá en la cantidad de servicios demandados.

- **Temporada del año**

La temporada del año es un factor importante a tomar en cuenta por las empresas hoteleras, estas definen la cantidad de huéspedes que se prevé atender una determinada época del año. Según el diccionario virtual Definición ABC (2018), temporada se define como:

Aquella extensión de varios días, meses, o hasta años, los cuales son tomados en cuenta de modo separado y conformando un conjunto, un bloque. Serie de días, meses o años que conforman un bloque. En el ámbito del turismo y de todos los actores que intervienen en este contexto, empresas de transporte (aviones, barcos, micros), hoteles, locales comerciales, renta de automóviles, entre otros, es muy usual la utilización del concepto de temporada, asociado a otros términos, como son baja y alta, para denominar a los períodos que se pueden identificar en una plaza vacacional.

La temporada alta en un destino turístico será aquel periodo del año en el cual el mismo se llenará de turistas, mientras que como contrapartida, la temporada baja, será aquel período del año en el cual el turismo es bajo o prácticamente nulo porque la gente no está de vacaciones sino en pleno año laboral y de estudio.

- **Tasa de ocupación**

La Organización Mundial del Turismo (2015), la define como:

La tasa de ocupación de los alojamientos es un concepto basado en la oferta. Es un indicador importante a numerosos efectos. Facilita información sobre las diferencias de uso entre los diversos tipos de establecimientos de hospedaje y si se presenta en datos mensuales también indica la pauta estacional del uso de los alojamientos turísticos. Existen varios tipos de tasa de ocupación. Algunas se refieren a plazas-cama, mientras que otras a habitaciones, viviendas, espacios de acampada y atraques. El número de plazas-cama ofertadas es el número de camas dispuestas en las habitaciones ofertadas, contabilizándose una cama doble como dos plazas-cama

- **Huésped**

Reglamento General de Actividades Turísticas, Registro Oficial No. 726 17 de diciembre del 2002 Art.3 numeral 20 menciona: “Turista nacional o extranjero que pernocta, de manera no permanente, en un establecimiento de alojamiento turístico a cambio de una tarifa diaria establecida.”

- **Estrategias de precio**

Las estrategias de precios según Lerma (2014), “son cursos generales de acción que llevan consigo énfasis y alternativas en la asignación de los diferentes precios de venta y la formulación de políticas al respecto, con el propósito de lograr los objetivos generales de la organización”

- **Segmentación de mercado**

Es “la división de un mercado en grupos distintos de compradores con diferentes necesidades, características y conductas que podrían requerir mezclas separadas de productos o de mercadotecnia”. (Kotler, 2007). En el ámbito turístico la segmentación se

inclina a dos criterios básicos: demográficos y de comportamiento que se detallan en la Tabla 8.

Tabla 8: Criterios Básicos de Segmentación Turística

Criterios Demográficos	Criterios de comportamiento	Criterios Psicográficos
• Sexo	• Tipo de usuario	• Estilos de vida
• Edad	• Intensidad de uso	• Personalidad
• Ocupación	• Volumen de compra	
• Religión	• Actitud hacia el producto	
• Raza	• Beneficio esperado	
• Clase Social	• Frecuencia de compra	
• Tamaño de familia	• Lugar de compra	
• Estado Civil		

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Fundamentos de Marketing, Monferrer (2013)

- **Estacionalidad turística**

La estacionalidad según el Portal de Turismo y Hotelería (2018) es un “fenómeno que consiste en la concentración de la demanda turística, de manera desproporcionada, en ciertos periodos del año”.

- **Factores de demanda estacional**

Según Carruitero (2011) manifiesta que existen dos factores que afectan a la demanda: el clima y eventos institucionales. El clima imposibilita la visita de turistas en ciertas estaciones del año, dependiendo de la actividad que el turista desee realizar como disfrutar del sol y la playa o realizar deportes de invierno. En cuanto a los factores institucionales se encuentran la temporada de descanso por vacaciones escolares o laborales y las festividades religiosas culturales o por negocios.

2.4.1.2. *Marco conceptual variable dependiente*

- **Crecimiento empresarial**

Una adecuada gestión empresarial se verá reflejada en el crecimiento de la entidad, de acuerdo con Cardona & Cano, (2005), “el crecimiento es un proceso intangible que depende de elementos tangibles (acumulación de capital físico y humano), y sobre todo de una adecuada organización y estructura interna” (pág. 24).

Resumiendo lo que menciona Blázquez, Dorta, & Verona, (2006) el crecimiento empresarial es un proceso en el que la organización logra adaptarse al entorno cambiante que le rodea. Es un conjunto de cambios productivos y estructurales, basados en la capacidad financiera de la empresa con el objeto de ser competitivos y sostenibles en el tiempo.

- **Planificación financiera**

Parafraseando a Ortega (2009) la planificación financiera es considerada una técnica que agrupa métodos, instrumentos y objetivos con la finalidad de instaurar pronósticos, así como establecer metas económicas y financieras, es decir contar con una liquidez y solvencia adecuadas, para lo cual es necesario contar con los instrumentos necesarios para lograrlo.

Así mismo resumiendo lo que manifiesta Gitman (2007), la planificación financiera contiene dos aspectos claves que son la planificación del efectivo y de utilidades, la primera relacionada con el presupuesto de caja de la empresa y la segunda comprende la elaboración de estados financieros proforma. Los dos presupuestos son útiles en la planificación financiera de la empresa, y son presentados con frecuencia a los prestamistas. (pág. 102).

Estos conceptos demuestran la importancia de planificar las actividades financieras de forma efectiva de tal manera que la empresa mantenga flujos de efectivo positivos para solventar sus necesidades operativas y a la vez lograr resultados en base a los objetivos financieros planteados.

- **Importancia de la planificación financiera**

Para Varela (2001) La planificación financiera es el medio para crear empresas sostenibles, permite verificar los resultados de las distintas áreas en las que se divide una organización de manera cuantitativa para intervenir en ellas y lograr un equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, y de esta manera contar con las herramientas necesarias para afrontar el entorno de la mejor forma. La planificación financiera es la base para la toma de decisiones acertadas, ya que permite anticiparnos al futuro económico y financiero de la entidad. (pág. 44).

De acuerdo a estos conceptos la planificación financiera pretende orientar a la empresa de tal forma que se usen los recursos financieros en forma efectiva tomando en cuenta factores internos y externos que la puedan afectar y así convertirse en una herramienta útil para la toma de decisiones.

- **Planificación estratégica**

De acuerdo con Armijo (2011) la planificación estratégica es un ejercicio en el que se formulan los objetivos de mayor prioridad para una organización, y se caracteriza por la formulación de cursos de acción que permiten alcanzar dichos objetivos.

Es esencialmente la creación de un sistema comprensivo e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos.

La Planificación Estratégica busca definir el rumbo que se quiere seguir, identificar los mejores cursos de acción, implementar un esquema de monitoreo y evaluación de los logros alcanzados y posibles desviaciones.

La estructura para la elaboración de un plan estratégico se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9: Estructura de un plan estratégico

CONCEPTOS - FILOSOFÍA		Misión
Elementos conceptuales: Quiénes somos, donde queremos llegar.	←	Visión
		Valores
ANÁLISIS SITUACIÓN Y OPCIONES		Situación externa
Análisis: Dónde estamos y cuál es el entorno. Qué opciones estratégicas tenemos.	←	Situación interna
CONCLUSIONES, OBJETIVOS Y ESTRATEGIA		Objetivos
Definición: Qué objetivos, cómo y cuándo los alcanzaremos. Qué estrategias aplicaremos.	←	Estrategias
PLANES OPERATIVOS Y FINANCIEROS		Planes de acción
Planes operativos y Plan económico - financiero.	←	Plan económico ./ financiero
SEGUIMIENTO		Seguimiento y evaluación

Elaborado por: Elena Bastidas

Fuente: Plan estratégico para empresas (Díaz, 2017)

Parfraseando a Fuentes & Luna(2011), existen varios modelos de planificación estratégica, entre estos tenemos el de Fred David; Kaplan y Norton (Cuadro de Mando Integral) y Goodstein, Nolan y Pfeiffer (Planeación Estratégica Aplicada).

Modelo de Planificación Estratégica de Fred David.- este modelo se desglosa en tres etapas:

- ✓ Formulación de la estrategia
- ✓ Implantación de estrategias
- ✓ Evaluación de la estrategia

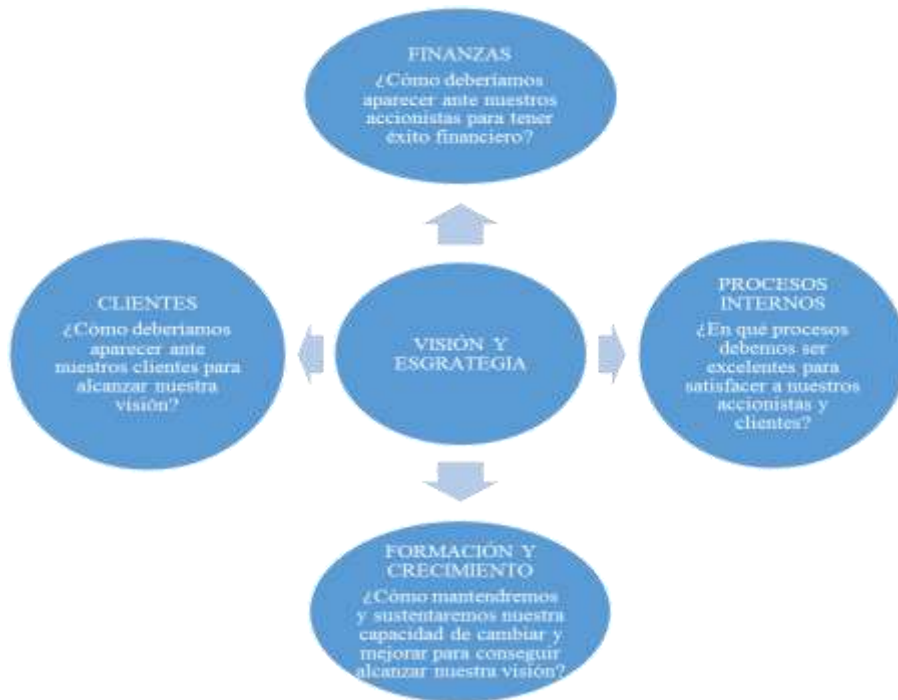
Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer. - es aplicable en empresas de pequeña y mediana magnitud y consta de nueve fases.

- ✓ Planeación
- ✓ Búsqueda de valores
- ✓ Formulación de la misión
- ✓ Diseño de la estrategia del negocio
- ✓ Auditoria del desempeño
- ✓ Análisis de brechas
- ✓ Integración de planes de acción
- ✓ Planeación de contingencias
- ✓ Implementación

Modelo de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton

Parafraseando a Kaplan & Norton (2000), el cuadro de mando integral provee a los directivos un conjunto de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. El CMI complementa los indicadores financieros que reflejan la situación histórica de la empresa con medidas de inductores que actúan hacia el futuro, transforma la estrategia y la misión de una organización en conjunto de medidas de actuación que permite estructurar un sistema de gestión y medición estratégica. Centra su atención en los objetivos financieros que persigue la organización tomando en cuenta inductores de actuación de esos objetivos.

El cuadro de mando integral analiza cuatro perspectivas:



Fuente: Cuadro de Mando Integral, Kaplan & Norton (2000)

Figura 8: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva financiera.- para Kaplan & Norton (2000) La perspectiva financiera es uno de los cuatro pilares del Cuadro de Mando Integral, en donde se menciona que para la elaboración de un CMI, las unidades de negocio deben estar dispuestas a crear un vínculo entre sus objetivos financieros y la estrategia de la corporación. Dependiendo de la etapa de ciclo de vida del negocio en que se encuentre la organización, los objetivos financieros podrían diferir. Las fases del ciclo de vida de un negocio son:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Para cada una de estas fases, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial. La perspectiva financiera se resume en indicadores financieros estratégicos como se muestra en la Figura 8.

		Temas Estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento.	Ingresos/Empleados	Inversiones (porcentaje de ventas)
		Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.		I + D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados.	Coste frente a competidores	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración)
		Venta cruzada	Tasas de reducción de costes.	ROCE por categorías de activos clave.
		Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones.	Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Tasas de utilización de los activos.
		Rentabilidad de la línea de producto y clientes.		
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste por unidad (por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación (Pay-back)
		Porcentaje de clientes no rentables.		Throughput

Fuente: Kaplan & Norton (1996)
 Figura 9: Indicador de los temas financieros estratégicos

Perspectiva de cliente.- Según Kaplan & Norton (2000) en esta perspectiva la empresas logran identificar a que segmento de clientes va dirigido su producto o servicio, en el cual desean competir, este segmento representa la fuente de ingresos que complementa los objetivos financieros de la organización. Existen cinco indicadores centrales que muestran los resultados de la gestión de clientes, mismos que deben estar adaptados al grupo de clientes que se espera generen mayor crecimiento y rentabilidad al negocio.



Fuente: Kaplan & Norton(2002)

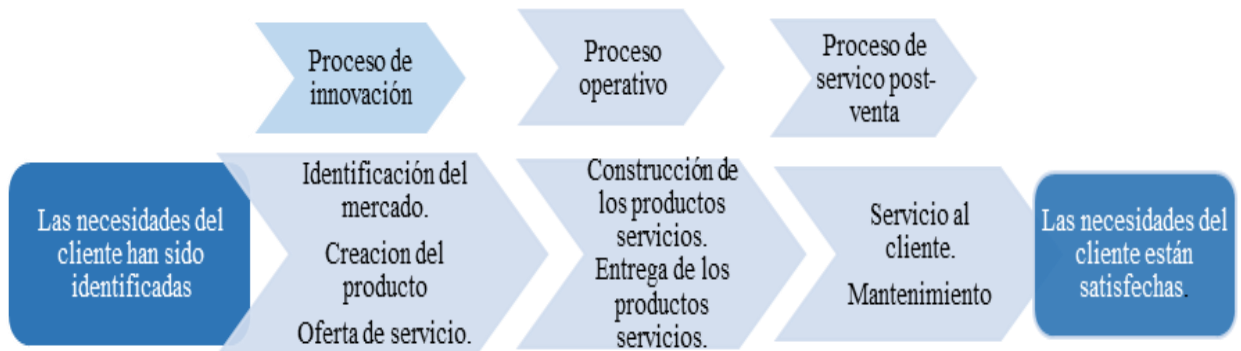
Figura 10:La perspectiva del cliente, indicadores centrales

Según Kaplan & Norton (2000) la cuota de mercado se refiere a la proporción de ventas en un mercado determinado, como número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas que efectúa una unidad de negocio. El incremento de clientes mide en términos absolutos o relativos la tasa de crecimiento de nuevos clientes. La retención de clientes mide la tasa de retención y mantenimiento de relaciones existentes con los clientes. A través de la satisfacción del cliente se mide el grado de satisfacción de los clientes en base a criterios de actuación, alineados a una propuesta de valor añadido. La rentabilidad del cliente mide el beneficio neto obtenido de un cliente o un segmento de clientes una vez descontados los gastos para mantener ese cliente. La organización debe propender a ofrecer a sus clientes una propuesta de valor en base a tres clases de atributos:

- ✓ Atributos de producto y servicio como la funcionalidad, calidad, y precio.
- ✓ Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
- ✓ Imagen y reputación.

Perspectiva de procesos internos.- en esta perspectiva, Kaplan & Norton (2000) afirman que los directivos identifican los procesos en los que deben sobresalir para satisfacer los objetivos de los accionistas y clientes externos. El CMI permite que la demanda de actuación del proceso interno se derive de las expectativas de los clientes externos. La mayor parte de directivos centran sus esfuerzos en mejorar sus procesos

operativos, es necesario definir una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación es decir identificar las necesidades actuales y futuras y obtener una solución; luego seguir con los procesos operativos, entregando los productos o servicios existentes a los clientes existentes; y por último terminar con el servicio postventa para añadir valor a lo que recibe el cliente.



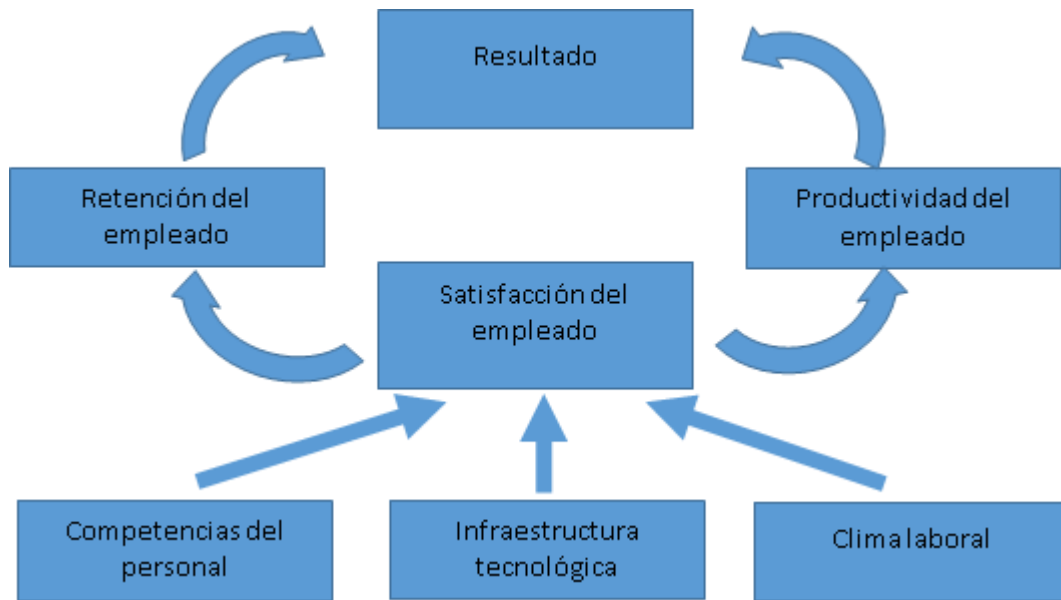
Fuente: Kaplan & Norton(2000)

Figura 11:La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.- Parafraseando a Kaplan & Norton (2000) los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura necesaria y unos inductores excelentes para cumplir los objetivos de las tres primeras perspectivas restantes. Estos objetivos permitirán la rápida actuación financiera a corto plazo en una inversión que alcanzará el crecimiento en la capacidad personal, sistemas y procesos de organización de una manera fácil y con resultados a un corto plazo que dependerá igualmente de las capacidades de los empleados que derivan de tres categorías de aprendizaje y crecimiento que son:

- ✓ La capacidad de los empleados permitirá un crecimiento en la producción
- ✓ La capacidad de los sistemas de información que determinará los balances en corto plazo.
- ✓ La motivación y la coherencia de los objetivos que sería una delegación del poder del crecimiento.

Existen tres tipos de indicadores clave que miden los resultados de los empleados que a la vez se complementan con unos inductores de acuerdo a la situación específica de los resultados.

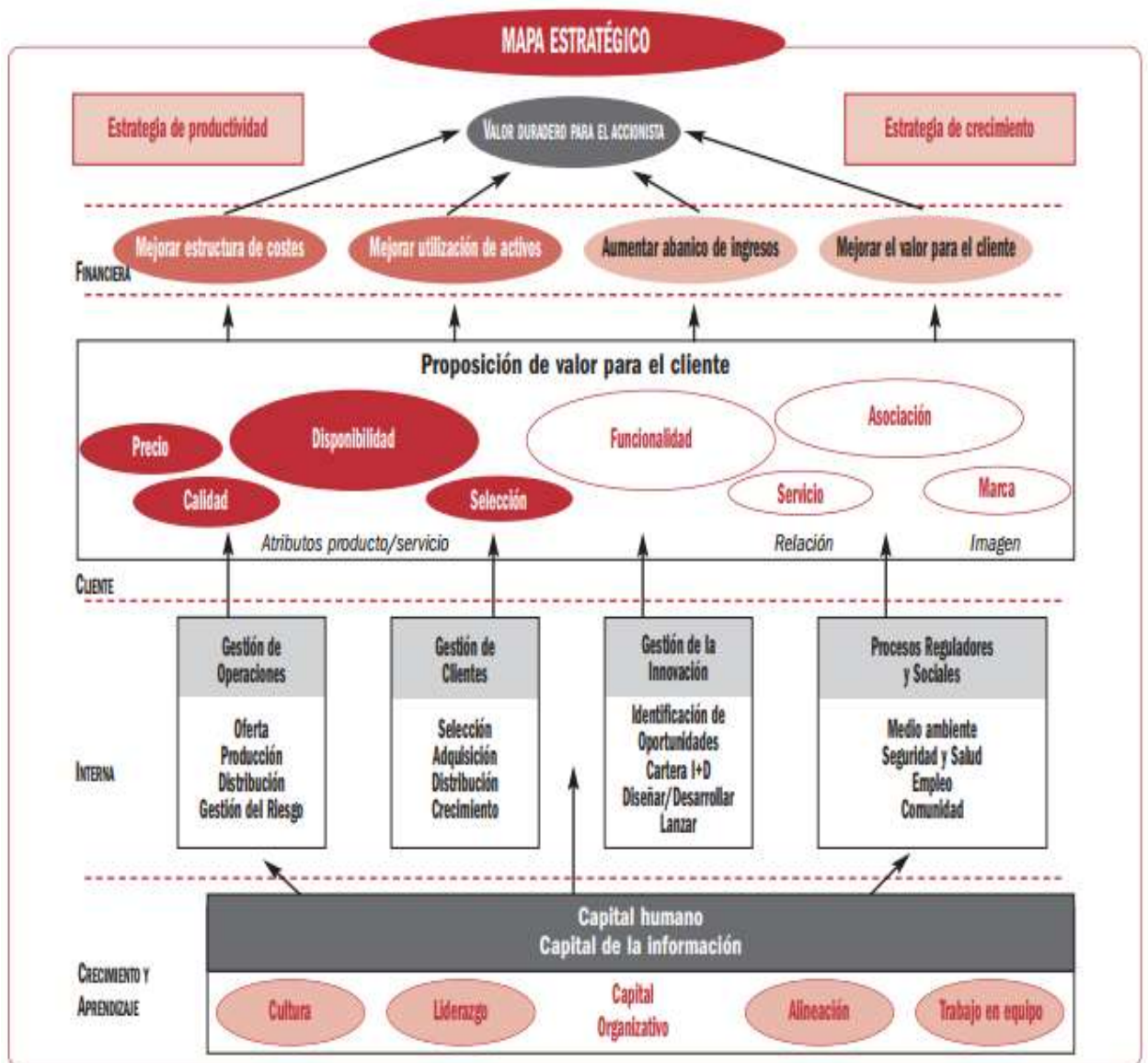


Fuente: Kaplan & Norton(2002)

Figura 12: La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento

Mapa estratégico. - Parafraseando a Altair (2005), El mapa estratégico obliga a entender cómo se creará valor y para quien. La creación de valor para los accionistas se basa en dos tipos de estrategia de crecimiento y productiva es decir aumentando los ingresos o disminuyendo costos. Los objetivos financieros se alcanzan si se logra satisfacer las necesidades de los clientes a través de una proposición de valor basada en los atributos del servicio, la relación con el cliente y la posición de la marca. De igual manera la efectividad con que se desarrollen los procesos contribuirán en la proposición de valor para el cliente. Y finalmente el capital humano e informático respaldan los procesos internos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están conectados entre sí en una relación de causa efecto mediante un proceso que describe la historia de la estrategia de la empresa.



Elaborado por: Elena Bastidas (2018)
Fuente: ALTAIR (2005)
Figura 13: Estructura del mapa estratégico

- **Presupuesto financiero**

De acuerdo con Gómez (2002), el presupuesto financiero está integrado por aquellos recursos de capital y monetarios que se necesita para poner en marcha las actividades y procesos tomando en cuenta el costo de adquirir nuevos recursos, la realización de los mismos y el tiempo utilizado.

Parafraseando a Levy(2005), la el presupuesto financiero es un plan sobre la estructura financiera de una organización, en donde se combina préstamos de terceros y capital propio con lo que se contaría para funcionar. El presupuesto ayuda en el pronóstico de las necesidades de liquidez, tomando en cuenta ingresos y egresos, la obtención o pago de créditos, o la necesidad de aumentar el patrimonio de la empresa.

- **Liquidez**

Resumiendo, los que manifiesta Pindado (2001) la liquidez mide la capacidad de una empresa para disponer de dinero en el momento que sea necesario, así como mantener de una estructura adecuada de activos adecuada, que permita generar fondos para cubrir las obligaciones recurrentes, sin dejar de lado la eficiencia en la rotación de estos activos.

Para Lawrence (2007) la liquidez es la capacidad con la que cuenta la empresa para enfrentar sus deudas de corto plazo de acuerdo a su vencimiento, los indicadores básicos para calcular la liquidez son la razón del circulante y la razón rápida.

- **Capital de trabajo**

De acuerdo con lo que manifiesta Gallagher & Andrew (2001), el capital de trabajo lo conforman los activos circulantes que posee una entidad. Refiriéndose a todos los activos que se espera se hagan efectivo en un tiempo determinado. Las cuentas que conforman el activo circulante son: efectivo, inventarios y cuentas por cobrar.

Parafraseando a Gitman & Zutter(2012), el capital de trabajo se obtiene de los activos corrientes de la empresa menos los pasivos corrientes. Si la cantidad de activos corrientes es mayor a los pasivos corrientes, se obtiene un capital de trabajo neto positivo. De igual forma si los pasivos corrientes son mayores que los activos corrientes se obtiene capital de trabajo neto negativo.

Según Scott y Brigham (2001), la administración de capital de trabajo “se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes”, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero.

Para Núñez (2005), la administración del capital de trabajo está relacionado con la gestión de las cuentas de corto plazo del balance tanto de activo como de pasivos. Una buena administración del capital de trabajo se ve reflejada en la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo. Es importante tomar en cuenta el grado de

liquidez de cada recurso que compone el activo corriente en base a su grado de conversión en efectivo, para enfrentar las obligaciones de corto plazo, y tener en consideración el financiamiento de corto y largo plazo que ayude a enfrentar las inversiones en activo corriente. La decisión que tomen los ejecutivos en cuanto a financiamiento del capital de trabajo estará influenciada por una parte por la rentabilidad de los activos y por otra el riesgo de obtener una deuda a largo plazo, con costes de financiamiento, que en ciertas épocas del año no sería necesaria.

Importancia del capital de trabajo

Una adecuada administración del capital de trabajo es de gran importancia para las empresas, de acuerdo con Ortiz (2006) se menciona que:

Para que una empresa opere con eficiencia, es necesario supervisar y controlar las cuenta por cobrar, los inventarios y demás activos corrientes. Niveles excesivos de activos corrientes pueden propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo de los estándares sobre la inversión. Sin embargo, las empresas con niveles bajos de activos corrientes, pueden incurrir en déficits y dificultades para mantener operaciones estables. (pág. 525)

- **Capital de trabajo permanente**

El capital de trabajo permanente de una empresa es definido por Ortiz (2006), como:

La cantidad de activos corrientes requerida para hacer frente a las necesidades mínimas de largo plazo. En otras palabras, los activos que integran el capital de trabajo, tales como la cartera o los inventarios, nunca bajan a cero, en una empresa en marcha, sino que mantienen un nivel mínimo que crece a medida que crece la empresa y que se denomina capital de trabajo permanente.

- **Capital de trabajo temporal**

Según Ortiz (2006) define al capital de trabajo temporal como:

El capital de trabajo temporal, por otro lado, es la inversión en activos corrientes que varía con los requerimientos estacionales. De la misma manera que el capital de trabajo permanente, el capital de trabajo temporal está constituido, por los mismos activos corrientes, pero en la parte que cambia estacionalmente.

- **Estructura del capital de trabajo**

El capital de trabajo lo conforman los siguientes rubros:

- **Activo corriente**

Según, Baena (2010) son “aquellos activos con mayor grado de liquidez; se puede convertir en efectivo en un periodo máximo de un año, es decir, el ciclo normal de operación de un negocio”.

Según Demestre (2002) el activo circulante es:

El activo circulante es uno de los componentes del activo total de una empresa y contiene sus activos más líquidos, incluyendo las cuentas más representativas de los bienes y derechos que se convertirán en dinero en un período de tiempo no mayor de un año.

De acuerdo con Gallagher & Andrew (2001) Los activos circulantes llegan a varios niveles temporales, y muy pocas veces descienden a un determinado nivel mínimo permanente, esto quiere decir que los activos circulantes incluyen un monto que permanece constante y otro que tiende a variar con el paso del tiempo por lo que se los conoce como activos circulantes permanentes y activos circulantes temporales.

- **Efectivo y equivalentes**

En la Norma Internacional de Contabilidad NIC 7 señala que:

El efectivo comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista. Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor. Flujos de efectivo son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo. Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujeto a un riesgo poco significativos de cambios en su valor.

- **Cuentas por cobrar**

Según Guajardo (2012), “las cuentas por cobrar se originan de las ventas realizadas a crédito a clientes que adquieren servicios o bienes que las compañías ofertan o por préstamos concedidos a tercero incluido sus empleados”. Suelen ser el activo financiero más grande de muchas compañías, son activos líquidos, que se hacen efectivo en un corto periodo.

Según Herz (2015), las cuentas por cobrar:

Se derivan de los cobros a terceras personas como producto de las ventas de bienes o servicios que realice la empresa. Al registrar la venta de bienes se debe tener presente que estas conllevan a tener el registro del coste de venta.

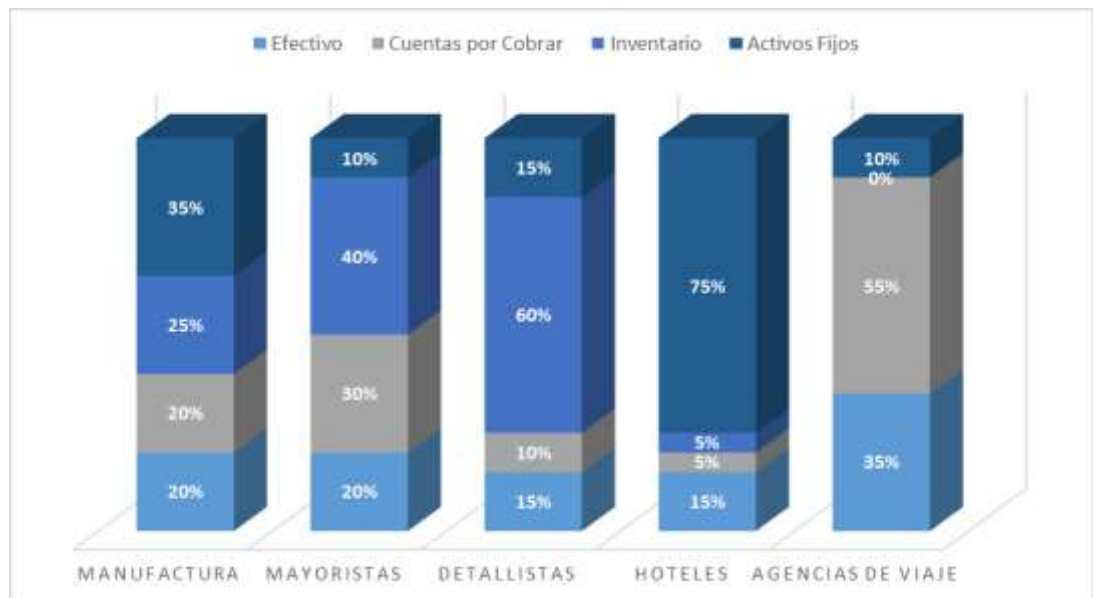
- **Inventarios**

De acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 2) señala que: Inventarios son activos:

- ✓ Mantenidos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- ✓ En proceso de producción con vistas a esa venta; o
- ✓ En forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la presentación de servicios.

- **Estructura ideal de activos de acuerdo a la naturaleza del negocio**

La estructura ideal de activos de acuerdo a la naturaleza del negocio puede variar de acuerdo con lo expresado en la Figura 11.



Fuente: Durán, (2011)

Figura 14: Estructura ideal de activos de acuerdo a la naturaleza de la empresa.

Se puede observar que en lo que concierne a hoteles el activo fijo es uno de los pilares fundamentales de la estructura financiera, seguido por el efectivo y en un mínimo porcentaje cuentas por cobrar e inventarios. Es decir que para conseguir una estructura óptima los establecimientos hoteleros deben evitar dar crédito a sus clientes y realizar una adecuada gestión de los inventarios.

- **Pasivos corrientes**

De acuerdo a la Norma Internacional de Contabilidad (NIC 1) indica que una entidad clasificará un pasivo como corriente cuando:

- ✓ Espera liquidar el pasivo en su ciclo normal de operación;
- ✓ Mantiene el pasivo principalmente con el propósito de negociar;
- ✓ El pasivo debe liquidarse dentro de los doce meses siguientes a la fecha del periodo sobre el que se informa; o
- ✓ La entidad no tiene un derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha del periodo sobre el que se informa.

- **Cuentas por pagar**

Según López (2005) “Las Cuentas por Pagar están subdivididas en las categorías de cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar. Las cuentas comerciales por pagar son obligaciones de corto plazo con proveedores por las compras de mercaderías o servicios”

Otras Cuentas por pagar. - incluyen pasivos por bienes y servicios diferentes de mercaderías.

Obligaciones por pagar. - Las obligaciones por pagar son deudas a corto o a largo plazo que utilizan las compañías, para consolidar pasivos, realizar inversiones, incrementar la capacidad operativa, con una fecha de devolución, aunque algunas puedan realizarse con títulos.

Impuestos por pagar. - Representa todo lo que la empresa debe aportar al sujeto activo mediante impuestos generados por la empresa, como obligación de sus actividades mercantiles.

- **Estados financieros**

Así mismo Ortiz (2004) indica:

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

Para Pérez y Calvo (2007) “Los estados financieros son el producto de convenciones y de complejos sistemas de valoración. Son Instrumentos financieros que dan respuestas claras a muchas preguntas que surgen al preparar y leer la información financiera empresarial”. (p. 18).

- **Estado de situación financiera**

Para la autora Marcotrigiano (2011) el estado de situación financiera es: “El estado de situación financiera o balance general, es el estado financiero que presenta la situación financiera de una entidad. Entendiendo ésta como la relación existente entre el activo, el pasivo y el patrimonio de la entidad a una fecha determinada.” (p. 12).

- **Estado de resultados**

Según Rodríguez (2012) “El estado de resultados es: El estado de resultado contiene los ingresos y gastos incurridos por la empresa en un período particular de tiempo.”

El estado de resultados según Zapata (2011), es:

Informe contable básico que presenta de manera clasificada y ordenada las cuentas de rentas, costos y gastos, con el propósito de medir los resultados económicos, es decir, utilidad o pérdida de una empresa durante un periodo determinado que es el producto de la gestión acertada o desacertada de la Dirección, o sea, del manejo adecuado o no de los recursos por parte de la gerencia.(p.284).

- **Indicadores financieros**

El autor Ortiz (2004) los define como: “Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias.” (p.129).

Los autores Morelos, Fontalvo, de la Hoz (2012) definen los indicadores como: “Los indicadores financieros son una herramienta para la evaluación financiera de una empresa y para aproximar el valor de esta y sus perspectivas económicas”. (p. 12).

Liquidez corriente: Los autores Granadillo, Herrera, & Gómez (2012) definen la liquidez corriente como: “La razón corriente es uno de los indicadores financieros que nos permite determinar el índice de liquidez de una empresa. La razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.”(p.14).

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Prueba ácida. - El autor Ortiz (2004) la define como:

La prueba ácida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa y su capacidad de pago. Uno de los elementos más importantes y quizás contradictorios de la estructura financiera de la empresa es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo. Se considera de gran importancia que la empresa disponga de los recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

De acuerdo con Quito (2010), las razones financieras se clasifican de acuerdo con el siguiente esquema:

- A. *Índices de liquidez*: 1a) Ratio de liquidez general o razón corriente 2a) Ratio prueba ácida 3a) Ratio prueba defensiva 4a) Ratio capital de trabajo 5a) Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar.
- B. *Índices de Gestión o actividad*: 1b) Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar) 2b) Rotación de los Inventarios 3b) Período promedio de pago a proveedores 4b) Rotación de caja y bancos 5b) Rotación de Activos Totales 6b) Rotación del Activo Fijo.
- C. *Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento*. Ratios que relacionan recursos y compromisos. 1c) Estructura del capital (deuda patrimonio) 2c)

Endeudamiento 3c) Cobertura de gastos financieros 4c) Cobertura para gastos fijos.

- D. *Índices de Rentabilidad*. Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera). 1d) Rendimiento sobre el patrimonio 2d) Rendimiento sobre la inversión 3d) Utilidad activo 4d) Utilidad ventas 5d) Utilidad por acción 6d) Margen bruto y neto de utilidad.

La posición de liquidez de una empresa se puede medir a través de las siguientes fórmulas:

INDICADOR	FÓRMULA
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente
Razón Corriente	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes
Prueba Ácida	Activos Corrientes - inventarios / Pasivos Corrientes
Días de Cartera	Cartera Promedio x # días / Ventas a Crédito
Días de Inventario	Inventario Promedio x # días / Costo Ventas
Capital de Trabajo Operativo (KTO)	Cartera + Inventarios
Productividad KTNO	KTNO / Venta Netas X 100
Eficiencia Activos Operativos (Rotación)	Venta Netas / Activos Operativos promedio

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2018)

Figura 15: Indicadores de posición de liquidez

Indicadores de endeudamiento: Los autores Block y Hirt (2001) los definen como: “Permiten conocer cómo la empresa financia sus activos con deudas a terceros. También proporciona la razón entre la deuda con terceros y su patrimonio.”

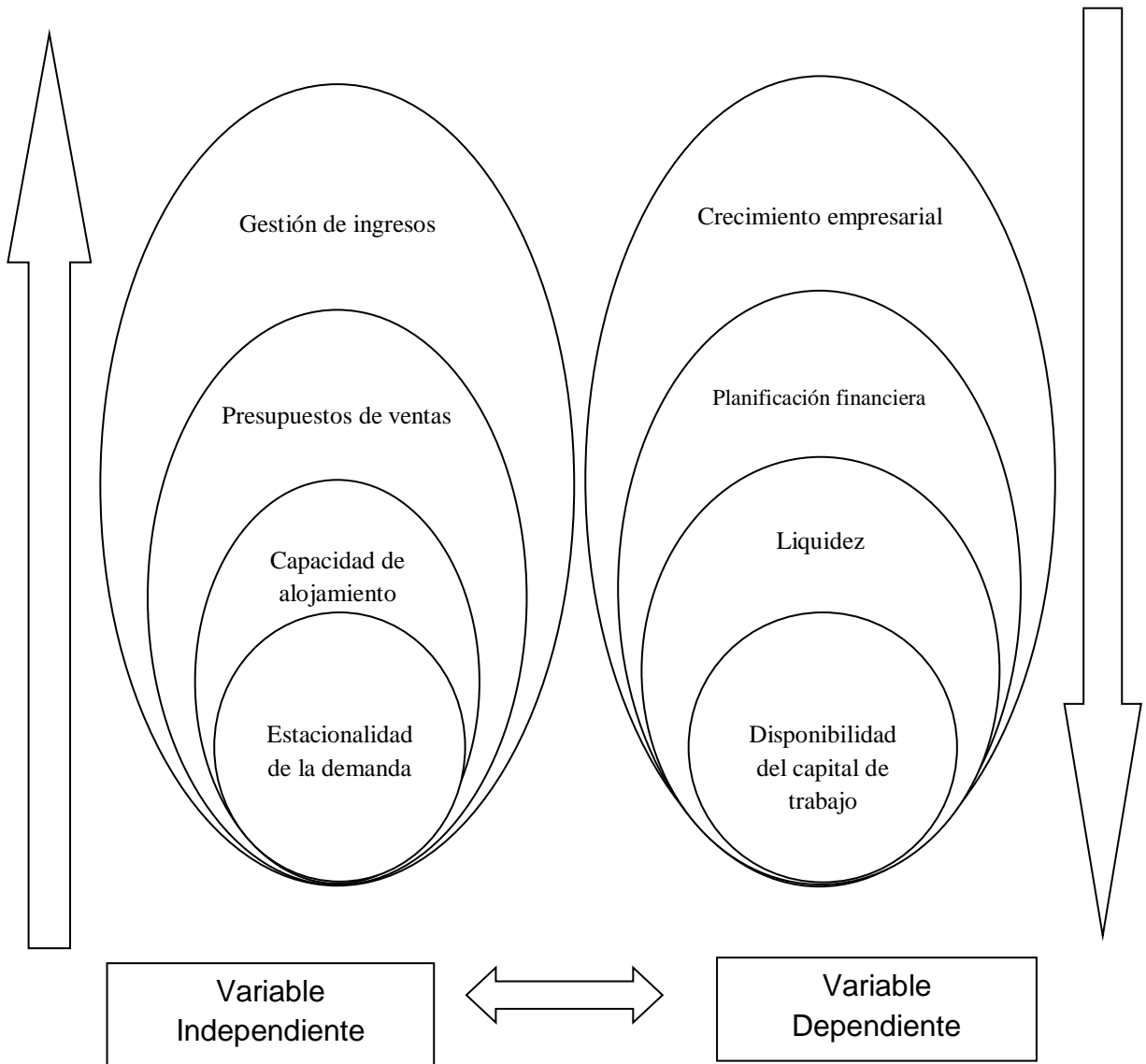
$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Activo Total} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento del activo fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

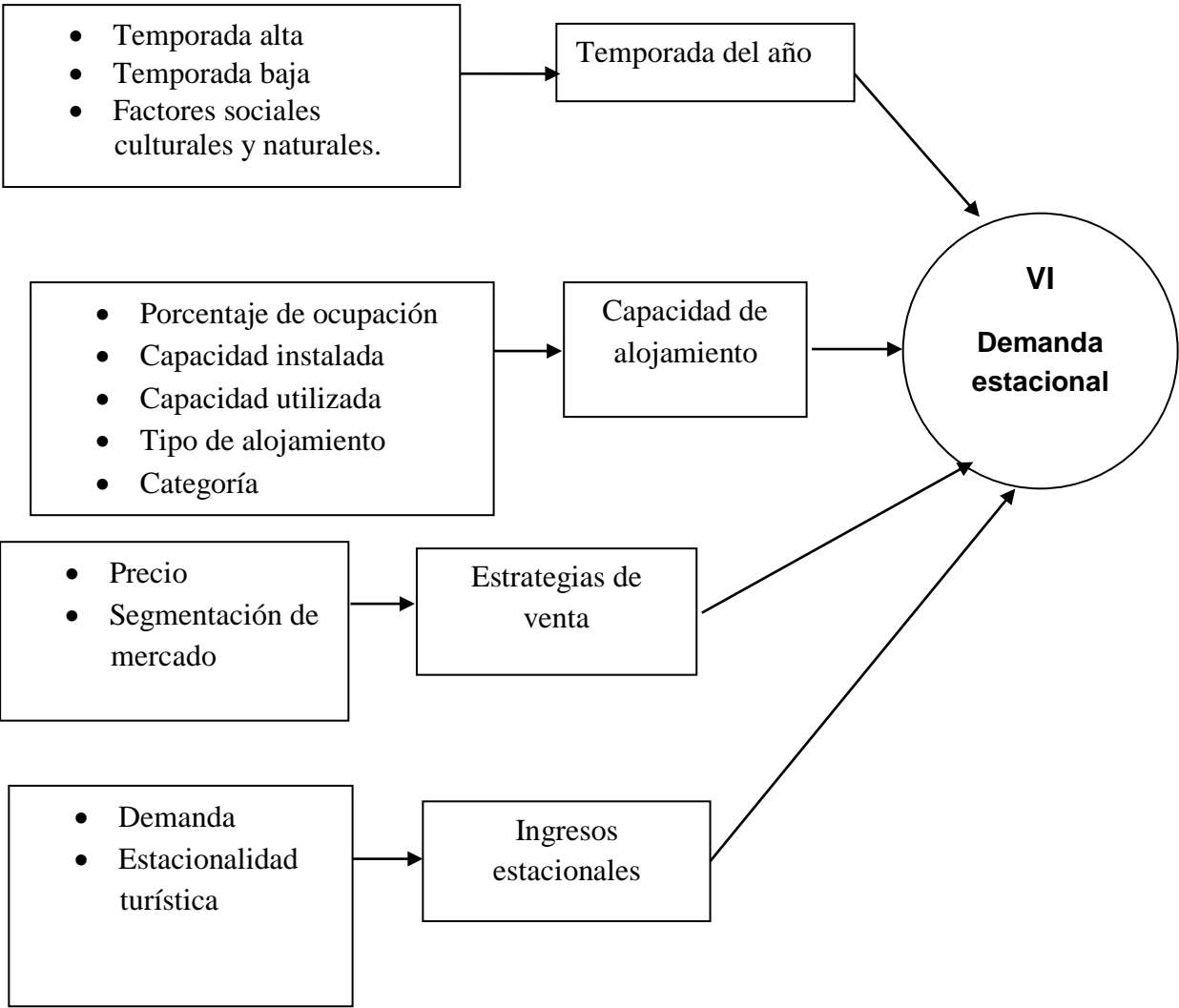
2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

2.4.2.1. Superordinación conceptual



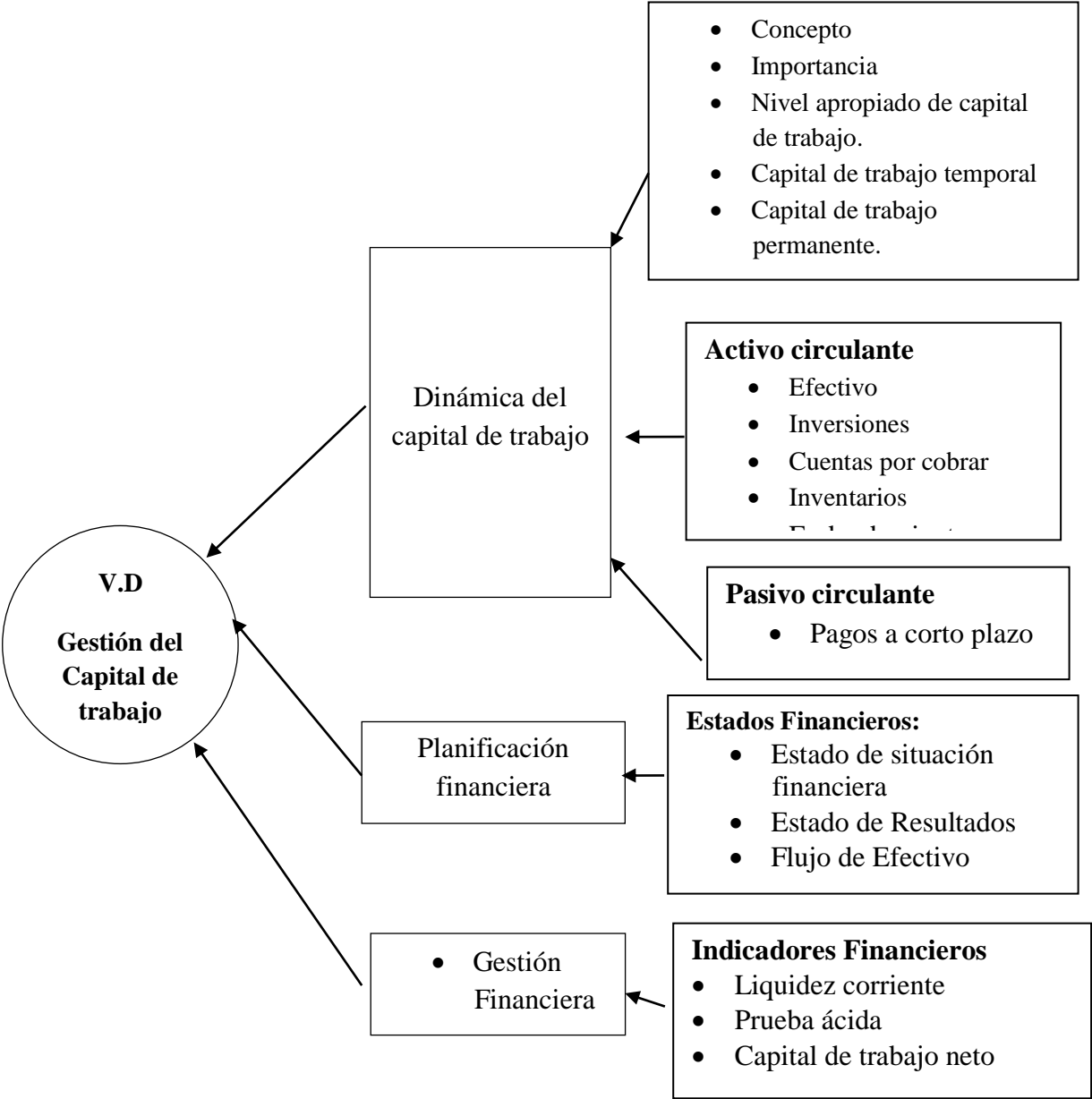
Elaborado por: Elena Bastidas (2017)
Fuente: Investigación bibliográfica
Figura 16: Superordinación Conceptual

2.4.2.2. Subordinación variable independiente



Elaborado por: Elena Bastidas (2017)
Fuente: Investigación bibliográfica
Figura 17: Subordinación variable independiente

2.4.2.3. Subordinación variable dependiente



Elaborado por: Elena Bastidas (2017)
 Fuente: Investigación bibliográfica
 Figura 18: Subordinación variable dependiente

2.5. HIPÓTESIS

La estacionalidad de la demanda afecta a la gestión del capital de trabajo en las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños.

2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS

- **Variable independiente:** Estacionalidad de la demanda
- **Variable dependiente:** Gestión del capital de trabajo
- **Unidad de observación:** Empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños.
- **Términos de relación:** afecta a la, en las, de la.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

La presente investigación se enmarca dentro del paradigma cuantitativo y cualitativo. En el presente estudio, se utilizará para estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente.

Se pretende recolectar y analizar datos que nos ayuden a determinar la hipótesis planteada a través del uso de técnicas de recolección de la información que, para el estudio en curso, es pertinente el uso de la encuesta, lo que justifica el enfoque cualitativo. Así también, el enfoque cuantitativo está presente en el uso de información financiera de los establecimientos hoteleros correspondientes al periodo 2012-2016, en los que se analizará la estructura de capital de trabajo con la que cuentan las organizaciones, y servirá además para el cálculo de indicadores financieros que permitan conocer el grado de gestión que han venido realizando durante los últimos cinco años.

Los recursos cuantitativos utilizados para dar cumplimiento al objetivo general son el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de la investigación en curso se realiza en base a las modalidades de investigación de campo, bibliográfica-documental:

3.2.1. Investigación de campo

Para lograr obtener mayor información en el sector turístico en la ciudad de Baños de Agua Santa que se relacione en forma directa con los hoteles que operan en el cantón, es

necesario realizar una investigación de campo la cual permitirá identificar la situación actual que están atravesando el sector hotelero, y de esta manera contribuir mediante la investigación a posibles potenciales que permitan el crecimiento y desarrollo del sector.

Se realizará encuestas a los propietarios de los hoteles de la ciudad de Baños de Agua Santa para definir la situación actual que está atravesando el sector turístico y como les afecta la variabilidad de la demanda a sus ingresos y rentabilidad.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

La presente investigación se apoya en la investigación bibliográfica- documental con el fin de seleccionar material para el desarrollo del marco teórico, evitar emprender investigaciones ya realizadas, y continuar investigaciones interrumpidas o incompletas.

Se acudió a la consulta de libros, artículos científicos, revistas y periódicos relacionados con la estacionalidad de la demanda y la gestión del capital de trabajo, y a partir de estas conceptualizaciones se genera un conocimiento para el estudio de las variables en mención, y con ello se puede dar a conocer y entender la relación existente entre dichas variables.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa

3.3.1.1. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria se utiliza con el fin de encontrar nuevos puntos de vista, al contar con temas poco relacionadas con el problema de estudio, se utiliza para definir un acercamiento con la problemática general ya que se basa en la observación con el fin de promover la hipótesis que estimula el desarrollo del trabajo de investigación, identificando la situación actual de las empresas hoteleras formales de la ciudad.

3.3.1.2. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se forma del criterio y detalle de las concepciones de cada variable, es decir se describe la estacionalidad de la demanda en el entorno textual del sector hotelero al igual que la gestión del capital de trabajo, esto permite que se trabaje con las dos variables y se las interrelacione entre sí.

3.3.1.3 Investigación correlacional

El trabajo de investigación utiliza dos variables, que se encuentra estrechamente relacionadas, reflejando la asociación que presentan entre sí mediante la aplicación de técnicas estadísticas como la correlación.

3.3.1.4. Investigación Explicativa

La investigación trata de explicar su relevancia, estableciendo sus causas y efectos del porqué de la estacionalidad de la demanda como factor determinante para la inestabilidad de los ingresos que repercute en la gestión del capital de trabajo de las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa, es decir, explica la relación que existe entre las variables mediante la comprobación de la hipótesis.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Se denomina población o universo a la totalidad de personas u objetos que tienen una o más características medibles o contables de naturaleza cualitativa o cuantitativa. La característica medible o contable es una variable estadística cuyo valor, numérico o no numérico, es una observación (Córdova, 2002).

La población a ser estudiada son los establecimientos formales de alojamiento de la ciudad de Baños. La característica de formales, induce a la investigación a aquellas empresas hoteleras obligadas a llevar contabilidad, con el objeto de realizar el respectivo análisis financiero en base a sus Estados Financieros.

De acuerdo al Catastro del Ministerio de Turismo, existen 209 hoteles, (Ver Tabla 7 Tipos de establecimientos hoteleros ciudad de Baños de Agua Santa) y solamente 9 son obligados a llevar contabilidad.

Tabla 10: Población sector hotelero formal de la ciudad de Baños de Agua Santa

	NOMBRE COMERCIAL	CATEGORÍA mi PYMES	CATEGORÍA	CLASIFICACIÓN	OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD	RUC
1	DESTINY HOTEL	Pequeña	LUJO	HOTEL	SI (SOCIEDAD)	1891755380001
2	HOTEL SANGAY	Mediana	PRIMERA	HOTEL	SI (SOCIEDAD)	1890056829001
3	LA FLORESTA	Pequeña	TERCERA	HOTEL	SI (PERSONA NATURAL)	1708725807001
4	ROSS HOTEL	Pequeña	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA	SI (PERSONA NATURAL)	1801948702001
5	JARDINES DE CHAMANA SPA	Micro	PRIMERA	HOSTERIA	SI (PERSONA NATURAL)	1801690148001
6	HOSTERIA MONTE SELVA	Pequeña	PRIMERA	HOSTERIA	SI (PERSONA NATURAL)	1801615178001
7	SAMARI SPA RESORT	Mediana	PRIMERA	HOSTERIA HACIENDA TURISTICA LODGE	SI (SOCIEDAD)	0691736075001
8	LUNA FIALLOS LUNATUR CIA. LTDA	Mediana	PRIMERA	HOTEL	SI (SOCIEDAD)	1891734057001
9	LA POSADA DEL ARTE	Micro	TERCERA	PENSIÓN	SI (PERSONA NATURAL)	1722139043001

Elaborado por: Elena Bastidas (2017)

Fuente: Catastro Turístico Ministerio de Turismo y base de datos Servicio de Rentas Internas (2018)

3.4.2. Muestra

Según Alvarado (2008) nos indica que:

Cualquier subconjunto de una población recibe el nombre muestra. De este modo, se puede definir de nuevo objetivo de la inferencia estadística en complemento de lo señalado en la introducción como el de obtener conclusiones acerca de características de poblaciones a partir de datos muestrales.

En la presente investigación debido a que la población es menor a 100 no se calcula la muestra y se considera a las 9 empresas hoteleras de la ciudad de Baños de Agua Santa.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

De acuerdo con Serrano (2002) menciona que: “es preciso, una vez definidas las variables, descomponerlas de tal forma que puedan ser medidas. Este procedimiento se denomina operacionalización; los elementos en los que descomponemos la variable, dimensiones; y sus equivalentes conductuales, indicadores”

En el estudio en curso se contará con la operacionalización de las variables y de esta manera es posible establecer las diferentes técnicas apropiadas y los instrumentos más idóneos para el compendio de información relevante y sobre todo aquella necesaria para obtener los indicadores significativos para la consecución del trabajo de investigación.

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Tabla 11: Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE DEPENDIENTE: Estacionalidad de la demanda				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
La estacionalidad de la demanda es un factor exógeno que determina la cantidad de huéspedes que ingresan a un establecimiento de alojamiento, en base a temporadas o estaciones del año.	<ul style="list-style-type: none"> • Temporadas del año. • Capacidad de alojamiento. • Estrategias de venta • Ingresos estacionales 	<p>-La cantidad de turistas que se alojan en la ciudad de Baños de Agua Santa, está marcada por la temporada alta y baja.</p> <p>-Los hoteles en la ciudad de Baños utilizan en promedio el 60% de su capacidad. (Número de habitaciones ocupadas)</p> <p>-Las estrategias de descuento en precios son las más utilizadas de acuerdo a la temporada.</p> <p>-Los ingresos por alojamiento aumentan o disminuyen según la temporada del año.</p>	<p>¿Cuáles son los meses en los hay más afluencia de huéspedes a su establecimiento?</p> <p>¿Cuál es el índice de afectación de sus ingresos en temporada baja de clientes?</p> <p>¿Qué estrategias utiliza para afrontar la temporada baja?</p> <p>¿Cuál es el porcentaje de ocupación previsto para cada mes?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Encuesta a propietarios o gerentes de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Baños con Cuestionario 1 (ver Anexo 4)</p>

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Investigación de campo

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

Tabla 12: Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: Ineficiente gestión del capital de trabajo				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
La gestión del capital de trabajo determina la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo y mantener recursos líquidos que cubran sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación financiera • Gestión financiera • Dinámica del capital de trabajo 	<p>Objetivos Metas Estrategias</p> <p>Indicadores de gestión Indicadores financieros</p> <p>Efectivo</p> <p>Cuentas por cobrar</p> <p>Inventarios</p>	<p>¿Utiliza la planificación financiera como una herramienta para la toma de decisiones?</p> <p>¿Los indicadores financieros son la base en la toma de decisiones de capital de trabajo?</p> <p>¿A cuánto asciende el ciclo de conversión del efectivo?</p> <p>¿Cuál es el enfoque de financiación del capital de trabajo?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Encuesta a propietarios o gerentes de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Baños con Cuestionario 1 (ver Anexo 4 Formulario de encuesta)</p> <p>Técnica: Observación directa</p> <p>Instrumento: Registro de observación</p> <p>Análisis de Estados Financieros</p>

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Investigación de campo

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según Arnal, Rincon, & Anibal (2001) manifiesta que:

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

3.6.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos (ver Pág. 9) e hipótesis de investigación (ver Pág. 30), de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente cuantitativo (ver Pág. 31), considerando los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

En la investigación los sujetos a ser investigados de acuerdo a la población corresponden a: los representantes legales de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Baños vinculados directamente en el área financiera, operacional y funcional de las empresas. (Ver Pág.35).

- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.

En lo que respecta a la encuesta, Méndez (2008), señala que:

Se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. (p. 106).

Este mismo autor establece que, “la encuesta supone el diseño por parte del investigador del cuestionario; éste se considera el instrumento para realizar la encuesta y el medio construido”. (p. 107).

En el estudio en curso, la aplicación de este instrumento será de gran utilidad para obtener información de los representantes de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Baños que nos ayude a demostrar la hipótesis planteada y a su vez proponer una posible solución en el sector.

- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.

Según Monje (2011) menciona que el cuestionario:

Es un formato resuelto en forma escrita por los propios sujetos de la investigación. Tiene la ventaja de que reduce los sesgos ocasionados por la presencia del entrevistador, es un formato simple que facilita el análisis y reduce costos de aplicación.

Para la presente investigación se elaborará un cuestionario con el fin de tener una base para iniciar la encuesta hacia los representantes legales de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Baños de Agua Santa.

- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

Las técnicas de investigación a ser aplicadas son la entrevista y la observación a través del cuestionario a los representantes legales de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Baños, la problemática será analizada en el período comprendido del 1 de enero al 31 diciembre del 2016.

Tabla 13: Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? El método de investigación a ser utilizado es el método Inductivo-Deductivo
	¿Dónde? En los 9 establecimientos turísticos de la ciudad de Baños de Agua Santa.
	¿Cuándo? La encuesta se realizará después de cuatro meses que se apruebe la investigación.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Elena Bastidas (2017)

- Método inductivo

Según Sánchez (2012) manifiesta que: “este método consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para planear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías”

- Método deductivo

Según Sánchez, (2012) menciona que:

Este método lo empleamos corrientemente tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos, consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con ellas.

La investigación está alineada a estos métodos debido a que se conoce de manera general la situación actual que atraviesan los establecimientos de alojamiento de la ciudad en cuanto a la estacionalidad de la demanda y la gestión del capital de trabajo que realizan las empresas para solventar sus actividades operacionales.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir, limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis:** manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

A continuación, se presenta un modelo de tabulación de los resultados obtenidos en la entrevista como fuente de información primaria

Tabla 14: Modelo de tabulación de resultados. Categoría del establecimiento hotelero

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA, %
Primera	9	17
Segunda	46	83
Total	55	100

Elaborador por: Elena Bastidas (2017)

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

- **Representaciones gráficas.** Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.



Fuente: Investigación de campo, entrevistas
 Elaborador por: Elena Bastidas (2017)
 Figura 19: Categoría del establecimiento hotelero

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

Para el análisis e interpretación de resultados se debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis planteados.
- b) Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en los aspectos pertinentes.
- c) Comprobación y verificación de hipótesis, se utilizará el método estadístico Wilcoxon por tratarse de una muestra pequeña.
- d) Establecer conclusiones y recomendaciones, las conclusiones deben cumplir con los objetivos específicos, en cambio las recomendaciones se vinculan con las conclusiones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente estudio se obtuvo información mediante el trabajo de campo y la ejecución de encuestas a nueve personas encargadas del área financiera y comercial que incluyó 4 propietarios, 3 contadores, 1 jefe de ventas y 1 auxiliar contable. Para salvaguardar la confidencialidad de la información financiera no se mencionan los nombres de las empresas ni sus propietarios en el análisis de los resultados, por lo que la razón social se ha reemplazado por letras del alfabeto de la A hasta la I.

Las empresas analizadas llevan en su mayoría más de 5 años en el sector turístico y tiene conocimiento de los problemas que atraviesa el sector.

4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

4.2.1 Análisis de los resultados de la encuesta

Los resultados producto de la encuesta aplicada en las empresas hoteleras se presentan en función del orden de las preguntas que constan en la guía de encuesta (Ver Anexo 4).

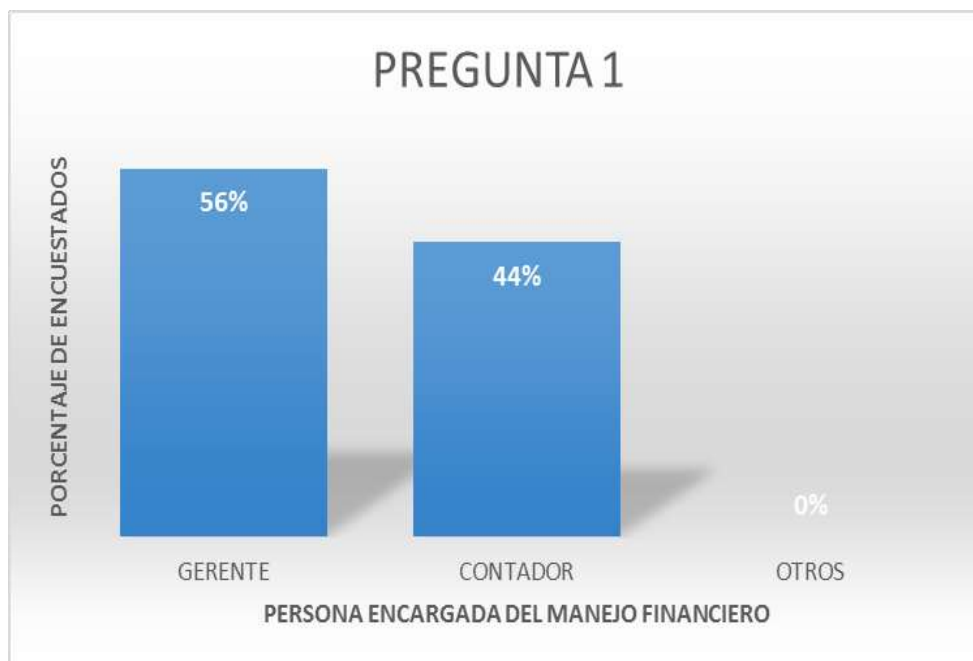
Formulario Encuesta a los representantes de las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa.

- 1. ¿Quién es la persona encargada del manejo de la información financiera del establecimiento hotelero? Señale con una X**

Tabla 15: Persona encargada del manejo financiero

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
GERENTE	5	56%
CONTADOR	4	44%
OTROS	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuestas
 Elaborador por: Elena Bastidas (2017)

Figura 20: Persona encargada del manejo financiero

Análisis e interpretación: Se puede evidenciar que de los 9 encuestados, 5 respondieron que el gerente es la persona encargada del manejo financiero del establecimiento hotelero y representa el 56% y 4 personas mencionaron que el contador es quien maneja las finanzas que representa el 44%. Esto muestra que existe poco involucramiento de los propietarios de estas entidades en el aspecto financiero.

2. ¿Cuáles son los meses en los que hay mayor afluencia de huéspedes a su establecimiento?

EMPRESA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
EMPRESA "A"		1					1	1			1	1
EMPRESA "B"							1	1	1	1	1	1
EMPRESA "C"								1	1			
EMPRESA "D"		1	1					1		1	1	
EMPRESA "E"		1	1					1			1	1
EMPRESA "F"	1	1					1	1			1	1
EMPRESA "G"		1				1		1				1
EMPRESA "H"	1					1	1	1	1		1	1
EMPRESA "I"	1					1	1	1		1	1	1
Cantidad de respuestas	3	5	2	0	0	3	5	9	3	3	7	7
Número de encuestados	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
PORCENTAJE DE MAYOR FRECUENCIA	33%	56%	22%	0%	0%	33%	56%	100%	33%	33%	78%	78%

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborador por: Elena Bastidas (2017)

Figura 21: Respuestas obtenidas de meses con mayor afluencia de huéspedes

Nota Técnica: La cantidad de respuestas en cada mes varían, de acuerdo al criterio de cada encuestado en cuanto a la mayor o menor afluencia de turistas recibidos.

Tabla 16: Meses con mayor afluencia de huéspedes

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	%	PORCENTAJE DE MAYOR FRECUENCIA
ENERO	3	6%	33%
FEBRERO	5	11%	56%
MARZO	2	4%	22%
ABRIL	0	0%	0%
MAYO	0	0%	0%
JUNIO	3	6%	33%
JULIO	5	11%	56%
AGOSTO	9	19%	100%
SEPTIEMBRE	3	6%	33%
OCTUBRE	3	6%	33%
NOVIEMBRE	7	15%	78%
DICIEMBRE	7	15%	78%
TOTALES	47	100%	

Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Nota técnica: Existen 47 respuestas, sin embargo, el análisis y gráfico se realiza en base al porcentaje de mayor frecuencia que se obtiene de dividir el número de respuestas por mes para el número de encuestados como se muestra en la Figura 20



Fuente: Investigación de campo, encuestas
 Elaborador por: Elena Bastidas (2017)
 Figura 22: Tabulación: pregunta 2

Análisis e interpretación: El 100% de los encuestados consideran que el mes de agosto es de mayor afluencia turística, seguido por un 78% que indica que los meses de noviembre y diciembre también son de temporada alta, y por último el 56% de las alternativas escogidas, apuntan a los meses de febrero y julio con una demanda sobresaliente, todos los encuestados coinciden que los meses de abril y mayo no existe una afluencia notoria de turistas.

3. ¿Cuáles son los meses en los que hay menor afluencia de huéspedes a su establecimiento? Marque con una X

EMPRESA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
EMPRESA "A"									1	1		
EMPRESA "B"	1	1			1	1						
EMPRESA "C"	1	1	1		1	1						
EMPRESA "D"	1			1	1	1	1		1			1
EMPRESA "E"	1			1	1	1	1		1			1
EMPRESA "F"			1	1	1	1			1	1		
EMPRESA "G"	1		1	1	1				1	1	1	
EMPRESA "H"		1	1	1	1					1		
EMPRESA "I"		1	1	1	1				1			
Cantidad de respuestas	5	4	5	6	8	5	2	0	6	4	1	2
Número de encuestados	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
PORCENTAJE DE MAYOR FRECUENCIA	56%	44%	56%	67%	89%	56%	22%	0%	67%	44%	11%	22%

Fuente: Investigación de campo, encuestas
 Elaborador por: Elena Bastidas (2017)
 Figura 23: Respuestas obtenidas de meses con menor afluencia de huéspedes
 Nota Técnica: La cantidad de respuestas en cada mes varían, de acuerdo al criterio de cada encuestado en cuanto a la mayor o menor afluencia de turistas recibidos.

Tabla 17: Meses con menor afluencia de huéspedes

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	%	PORCENTAJE DE MAYOR FRECUENCIA
ENERO	5	10%	56%
FEBRERO	4	8%	44%
MARZO	5	10%	56%
ABRIL	6	13%	67%
MAYO	8	17%	89%
JUNIO	5	10%	56%
JULIO	2	4%	22%
AGOSTO	0	0%	0%
SEPTIEMBRE	6	13%	67%
OCTUBRE	4	8%	44%
NOVIEMBRE	1	2%	11%
DICIEMBRE	2	4%	22%
TOTALES	48	100%	

Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Nota técnica: Existen 48 respuestas, sin embargo, el análisis y gráfico se realiza en base al porcentaje de mayor frecuencia que se obtiene de dividir el número de respuestas por mes para el número de encuestados como se muestra en la Figura 22.



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Figura 24: Tabulación: pregunta 3

Análisis e interpretación: El 89% de los encuestados coincide en que el mes de mayo es de menor demanda de clientes, así mismo un 67% considera que abril y septiembre también son de menor afluencia. Un 56% de los encuestados se ven afectados además en los meses de febrero y octubre.

Son un total de 5 meses en el año en que los hoteles se ven afectados en sus ingresos, es necesario tomar acciones que permitan equilibrar este desfase en sus ingresos.

4. ¿En cuál de éstos feriados cree usted que existe mayor afluencia turística?

EMPRESA	Carnaval	Semana Santa	24 de Mayo	10 de Agosto	09 de Octubre	2 de Noviembre	31 de Diciembre	Otras fechas
EMPRESA "A"	1					1	1	
EMPRESA "B"	1			1	1			
EMPRESA "C"	1			1			1	
EMPRESA "D"	1	1					1	
EMPRESA "E"	1	1		1			1	
EMPRESA "F"	1						1	
EMPRESA "G"								
EMPRESA "H"	1	1		1	1	1	1	
EMPRESA "I"	1			1			1	
Cantidad de respuestas	8	3	0	5	2	2	7	0
Número de encuestados	9	9	9	9	9	9	9	9
PORCENTAJE DE MAYOR FRECUENCIA	89%	33%	0%	56%	22%	22%	78%	0%

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborador por: Elena Bastidas (2017)

Figura 25: Respuestas obtenidas de feriados con mayor afluencia de huéspedes

Nota Técnica: La cantidad de respuestas en cada feriado varían, de acuerdo al criterio de cada encuestado en cuanto a la mayor o menor afluencia de turistas recibidos.

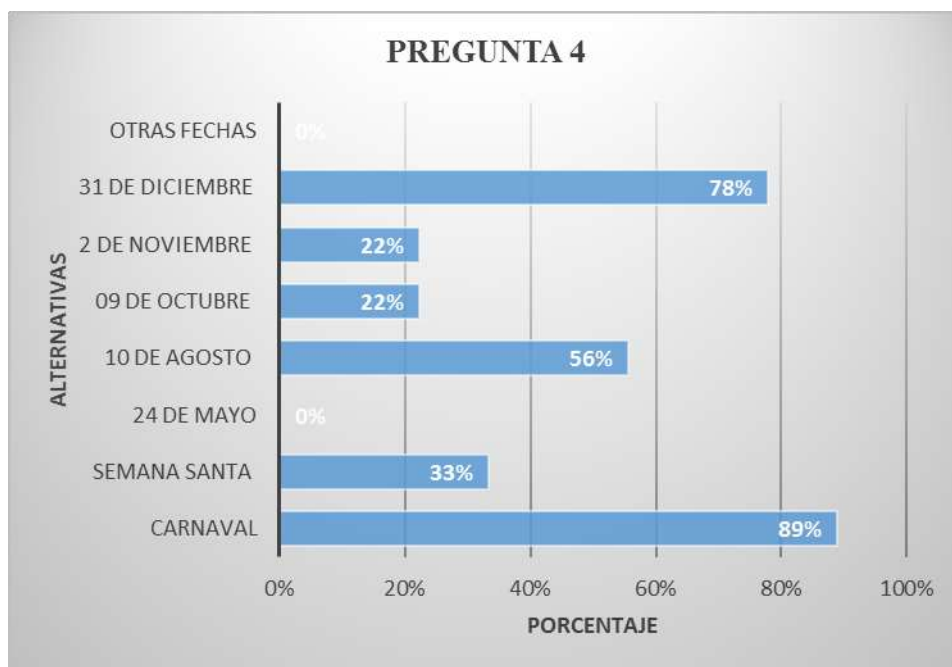
Tabla 18: Feriados con mayor afluencia turística

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	%	PORCENTAJE DE MAYOR FRECUENCIA
Carnaval	8	30%	89%
Semana Santa	3	11%	33%
24 de Mayo	0	0%	0%
10 de Agosto	5	19%	56%
09 de Octubre	2	7%	22%
2 de Noviembre	2	7%	22%
31 de Diciembre	7	26%	78%
Otras fechas	0	0%	0%
TOTALES	27	100%	

Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Nota: Existen 27 respuestas, sin embargo, el análisis y gráfico se realiza en base al porcentaje de mayor frecuencia que se obtiene de dividir el número de respuestas por feriado para el número de encuestados como se muestra en la Figura 24.



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Figura 26: Tabulación: pregunta 4

Análisis e interpretación: Se observa que los feriados de Carnaval y Fin de Año son de mayor afluencia turística, seguidos por las vacaciones del 10 de Agosto y Semana Santa. El feriado del 24 de Mayo no es considerado de importancia para este tipo de establecimientos debido a que el segmento que atienden en su mayoría son extranjeros. Es necesario acudir a nuevas estrategias de venta para cubrir aquellos meses de menor demanda, especialmente el mes de mayo.

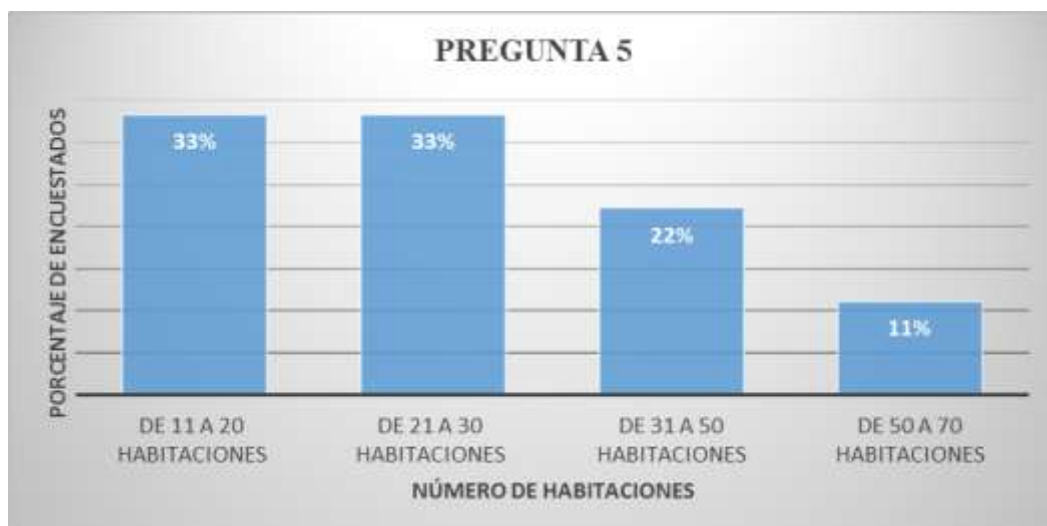
5. ¿De qué cantidad de habitaciones dispone?

Tabla 19: Cantidad de habitaciones

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 11 a 20 habitaciones	3	33%
De 21 a 30 habitaciones	3	33%
De 31 a 50 habitaciones	2	22%
De 50 a 70 habitaciones	1	11%
TOTALES	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Figura 27: Tabulación pregunta 5

Análisis e interpretación: Como se observa en la figura 23 el número de habitaciones es limitado, solamente un hotel dispone de más de 50 habitaciones que corresponde al 11% de la muestra, seguido por el 33% que dispone entre 11 y 30 habitaciones.

Esta limitante afecta a los hoteles en temporada alta, al no disponer de la capacidad necesaria para atender a todos los turistas que llegan a la ciudad.

6. ¿Cuál es el precio promedio por habitación?

Tabla 20: Precios por habitación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre \$31 y \$50	1	11%
Entre \$51 y \$100	4	44%
Entre \$101 y \$200	2	22%
Más de \$200	2	22%
TOTALES	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuestas
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)
 Figura 28: Tabulación pregunta 6

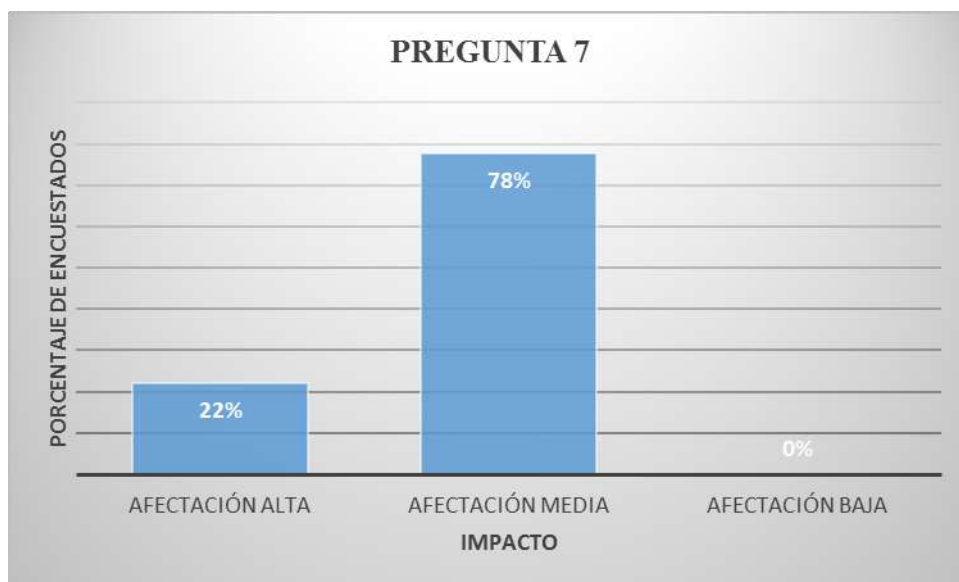
Análisis e interpretación: Las empresas hoteleras formales manejan precios altos en comparación con el resto de hoteles de la ciudad, como se puede observar el 44% de los encuestados tiene precios entre \$51 y \$100 dólares. Una estrategia de descuento en precios sería de gran utilidad para afrontar la temporada baja, siempre y cuando los costos de operación no se vean afectados.

7. ¿Cuál es la afectación de sus ingresos en temporada baja de clientes?

Tabla 21: Afectación de ingresos en temporada baja

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Afectación alta	2	22%
Afectación media	7	78%
Afectación baja	0	0%
TOTALES	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuestas
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)
 Figura 29: Tabulación: pregunta 7

Análisis e interpretación: El impacto en los ingresos obtenidos en temporada baja es medio según el 78% de los encuestados. Dos de los establecimientos encuestados, representados por el 22% de la muestra, consideran que el impacto es alto.

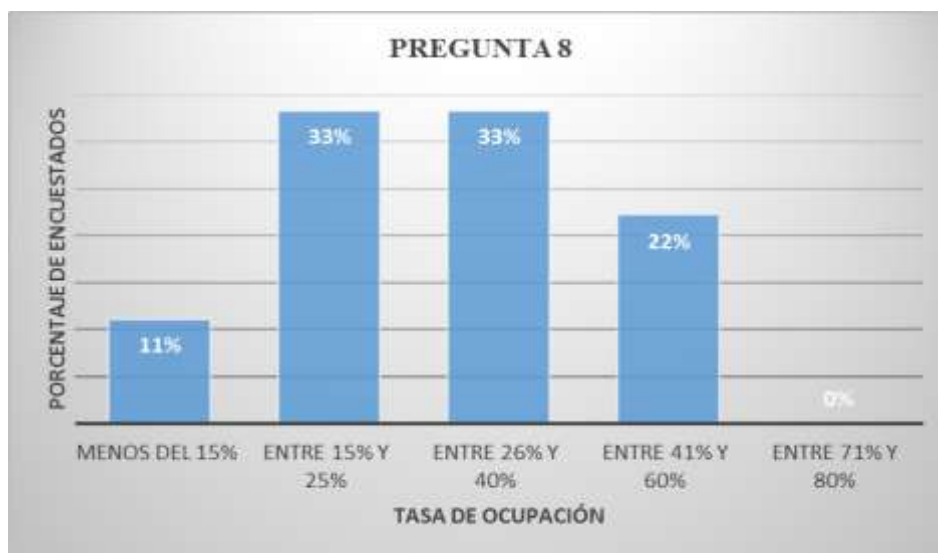
La afectación sobre los ingresos está influenciada por los servicios adicionales con los que cuenta el establecimiento, el 78% de los encuestados disponen de restaurantes, y algunos de ellos de piscina, por lo tanto, existen alternativas de servicio que son utilizadas por el turista a pesar de que dentro de su decisión de compra no está el uso de habitaciones.

8. ¿Cuál es el porcentaje de ocupación en temporada baja?

Tabla 22: Porcentaje de ocupación en temporada baja

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos del 15%	1	11%
Entre 15% y 25%	3	33%
Entre 26% y 40%	3	33%
Entre 41% y 60%	2	22%
Entre 71% y 80%	0	0%
TOTALES	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Figura 30: Tabulación: pregunta 8

Análisis e interpretación: Como se puede observar, un 33% de los encuestados considera que la tasa de ocupación en temporada baja oscila entre el 15% y el 40%, mientras que un 22% mantiene una tasa de ocupación entre el 41% y 60%, sin embargo, ningún establecimiento pasa del 60% de ocupación.

9. ¿A cuánto asciende el porcentaje de ocupación en temporada alta?

Tabla 23: Porcentaje de ocupación en temporada alta

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos del 41%	0	0%
Entre 41% y 60%	0	0%
Entre 61% y 80%	0	0%
Entre 81% y 100%	9	100%
TOTALES	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Figura 31: Tabulación: pregunta 9

Análisis e interpretación: La época de temporada alta es beneficiosa para el 100% de los hoteles en la ciudad de Baños de Agua Santa, todos los encuestados afirman que la tasa de ocupación alcanza entre un 81% y 100%.

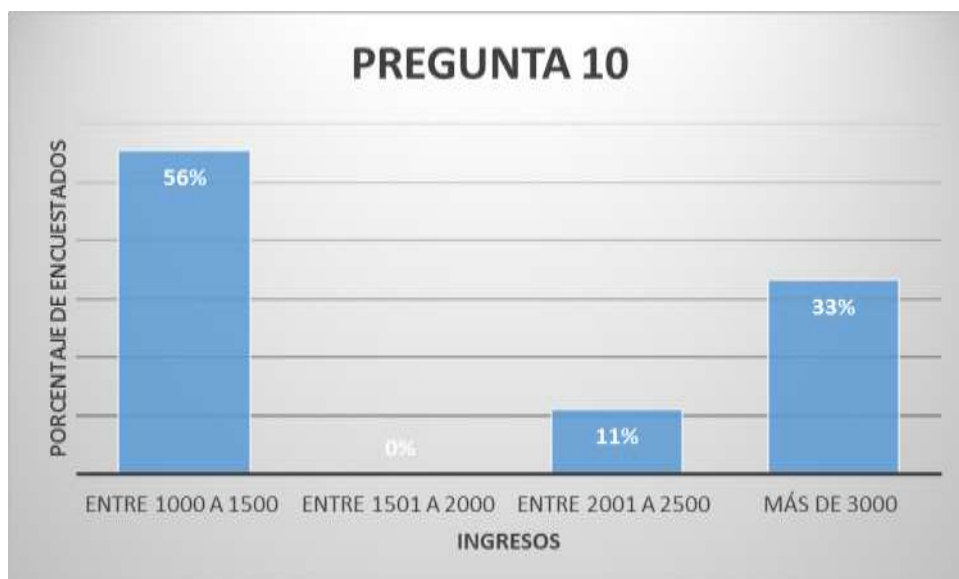
10. Especifique el monto promedio de ingreso por día en temporada alta

Tabla 24: Promedio de ingresos temporada alta

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 1000 a 1500	5	56%
Entre 1501 a 2000	0	0%
Entre 2001 a 2500	1	11%
Más de 3000	3	33%
TOTALES	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Figura 32: Tabulación: pregunta 10

Análisis e interpretación: Como se puede observar, el 56% de los encuestados obtiene ingresos entre \$1000 a \$1500 dólares en promedio diariamente en temporada alta, un 33% de encuestados logra obtener más de \$3000 dólares diarios.

La cantidad de ingresos que perciben diariamente, depende del precio y la capacidad de cada establecimiento.

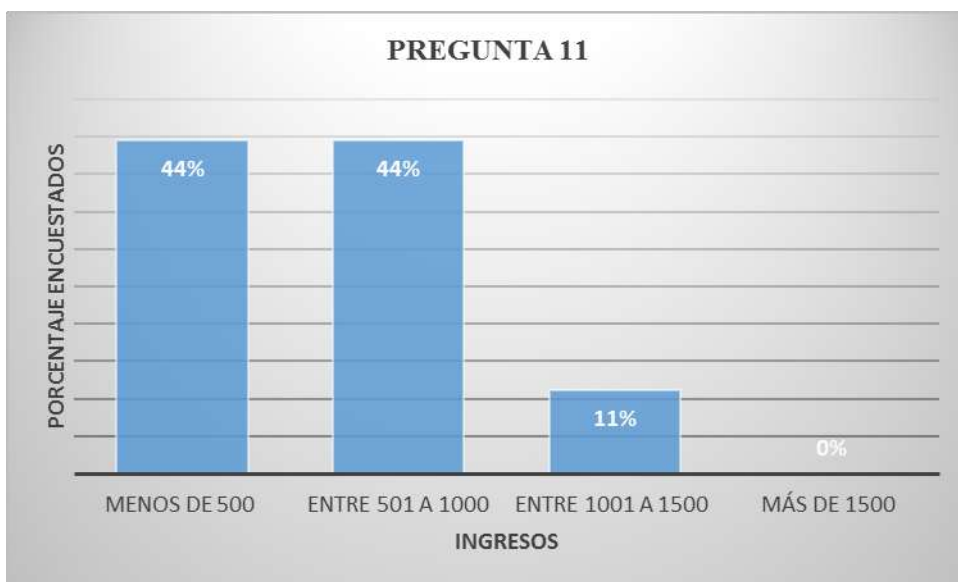
11. Especifique el monto promedio de ingreso por día en temporada baja

Tabla 25: Promedio de ingresos temporada baja

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 500	4	44%
Entre 501 a 1000	4	44%
Entre 1001 a 1500	1	11%
Más de 1500	0	0%
TOTALES	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Figura 33: Tabulación: pregunta 11

Análisis e interpretación: Como se puede observar, el 44% de los encuestados indica que sus ingresos no superan los \$500.00 dólares en temporada baja, por otro lado, solo uno de los encuestados que corresponde al 11% alcanza los \$1500.00 dólares diarios.

12. ¿Qué estrategias utiliza para afrontar la temporada baja?

EMPRESA	Descuentos en hospedaje	Paquetes turísticos	Gratuidades	Promoción en redes sociales	Alianzas con empresas turísticas complementarias	Organización de eventos, sociales, deportivos, corporativos	No Aplica
EMPRESA "A"	1			1			
EMPRESA "B"	1	1			1		
EMPRESA "C"			1		1		
EMPRESA "D"	1						
EMPRESA "E"	1						
EMPRESA "F"	1			1			
EMPRESA "G"				1		1	
EMPRESA "H"	1			1	1		
EMPRESA "I"							1
Cantidad de respuestas	6	1	1	4	3	1	1
Número de encuestados	9	9	9	9	9	9	9
PORCENTAJE DE MAYOR FRECUENCIA	67%	11%	11%	44%	33%	11%	11%

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborador por: Elena Bastidas (2017)

Figura 34: Respuestas obtenidas de estrategias para afrontar la temporada baja

Nota Técnica: La cantidad de respuestas en cada opción varían de acuerdo a la cantidad de estrategias utilizadas por cada encuestado.

Tabla 26: Estrategias para temporada baja

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	%	PORCENTAJE DE MAYOR FRECUENCIA
Descuentos en hospedaje	6	35%	67%
Paquetes turísticos	1	6%	11%
Gratuidades	1	6%	11%
Promoción en redes sociales	4	24%	44%
Alianzas con empresas turísticas complementarias	3	18%	33%
Organización de eventos, sociales, deportivos, corporativos	1	6%	11%
No aplica	1	6%	11%
TOTALES	17	100%	

Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Nota técnica: Existen 17 respuestas, sin embargo, el análisis y gráfico se realiza en base al porcentaje de mayor frecuencia que se obtiene de dividir el número de respuestas escogidas en cada estrategia para el número de encuestados como se muestra en la Figura 33.



Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Figura 35: Tabulación: pregunta 12

Análisis e interpretación: Como se puede observar, el 67% de los encuestados realiza descuentos de precios para afrontar la temporada baja, un 44% hace uso de las redes sociales y un 33% tiene alianza con empresas turísticas complementarias.

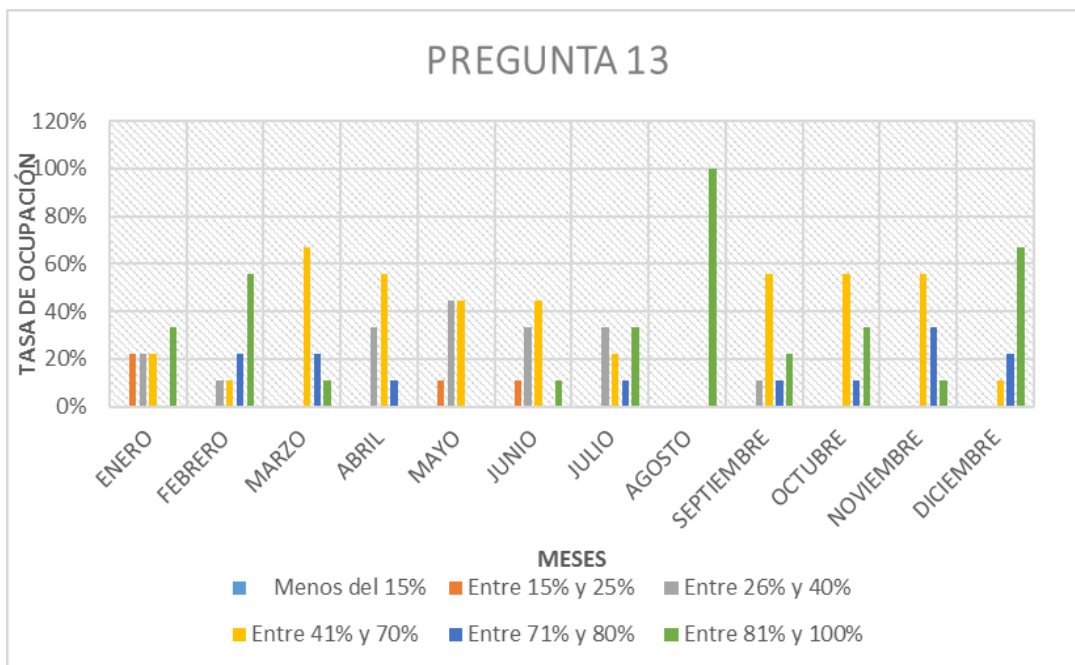
13. ¿Cuál es el porcentaje de ocupación previsto para cada mes?

Tabla 27: Tasa de ocupación mensual promedio enero a diciembre

MESES	OPCIONES	Menos del 15%	Entre 15% y 25%	Entre 26% y 40%	Entre 41% y 70%	Entre 71% y 80%	Entre 81% y 100%	TOTALES
ENERO	FRECUENCIA	0	2	2	2	0	3	9
	PORCENTAJE	0%	22%	22%	22%	0%	33%	100%
FEBRERO	FRECUENCIA	0	0	1	1	2	5	9
	PORCENTAJE	0%	0%	11%	11%	22%	56%	100%
MARZO	FRECUENCIA	0	0	0	6	2	1	9
	PORCENTAJE	0%	0%	0%	67%	22%	11%	100%
ABRIL	FRECUENCIA	0	0	3	5	1	0	9
	PORCENTAJE	0%	0%	33%	56%	11%	0%	100%
MAYO	FRECUENCIA	0	1	4	4	0	0	9
	PORCENTAJE	0%	11%	44%	44%	0%	0%	100%
JUNIO	FRECUENCIA	0	1	3	4	0	1	9
	PORCENTAJE	0%	11%	33%	44%	0%	11%	100%
JULIO	FRECUENCIA	0	0	3	2	1	3	9
	PORCENTAJE	0%	0%	33%	22%	11%	33%	100%
AGOSTO	FRECUENCIA	0	0	0	0	0	9	9
	PORCENTAJE	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
SEPTIEMBRE	FRECUENCIA	0	0	1	5	1	2	9
	PORCENTAJE	0%	0%	11%	56%	11%	22%	100%
OCTUBRE	FRECUENCIA	0	0	0	5	1	3	9
	PORCENTAJE	0%	0%	0%	56%	11%	33%	100%
NOVIEMBRE	FRECUENCIA	0	0	0	5	3	1	9
	PORCENTAJE	0%	0%	0%	56%	33%	11%	100%
DICIEMBRE	FRECUENCIA	0	0	0	1	2	6	9
	PORCENTAJE	0%	0%	0%	11%	22%	67%	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Figura 36: Tabulación: pregunta 13

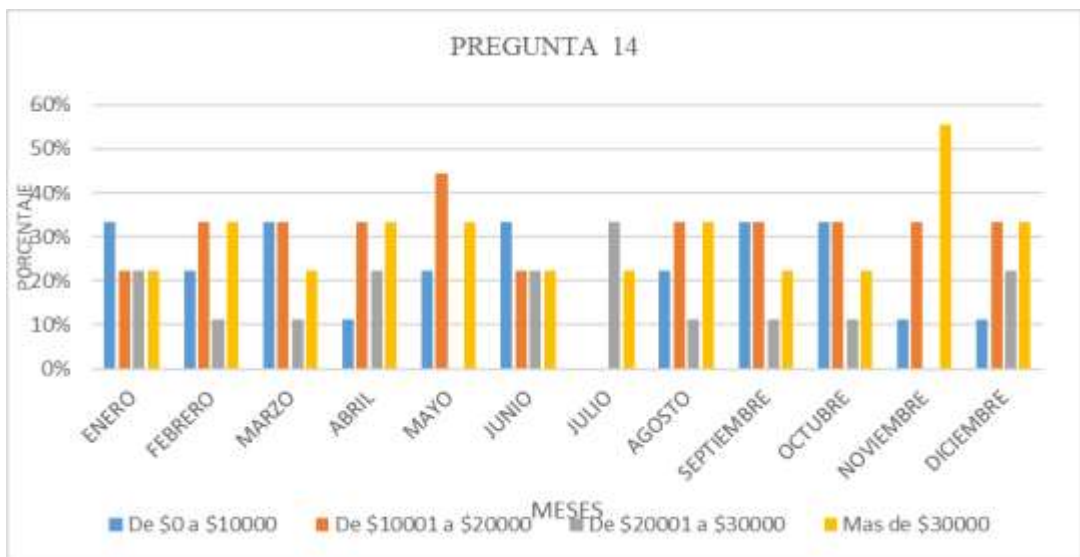
Análisis e interpretación: Como se puede observar el porcentaje de ocupación es más elevado en los meses de febrero, agosto y diciembre con un promedio entre 81% y 100% de tasa de ocupación hotelera, los meses restantes las tasas de ocupación van desde el 15% al 80% en promedio, considerándose mayo y junio los meses más bajos.

14. ¿Qué cantidad de efectivo necesita mensualmente para realizar pagos?

Tabla 28: Cantidad de efectivo mensual para pagos de enero a diciembre

	OPCIONES	De \$0 a \$10000	De \$10001 a \$20000	De \$20001 a \$30000	Más de \$30000	TOTALES
MESES						
ENERO	FRECUENCIA	3	2	2	2	9
	PORCENTAJE	33%	22%	22%	22%	100%
FEBRERO	FRECUENCIA	2	3	1	3	9
	PORCENTAJE	22%	33%	11%	33%	100%
MARZO	FRECUENCIA	3	3	1	2	9
	PORCENTAJE	33%	33%	11%	22%	100%
ABRIL	FRECUENCIA	1	3	2	3	9
	PORCENTAJE	11%	33%	22%	33%	100%
MAYO	FRECUENCIA	2	4	0	3	9
	PORCENTAJE	22%	44%	0%	33%	100%
JUNIO	FRECUENCIA	3	2	2	2	9
	PORCENTAJE	33%	22%	22%	22%	100%
JULIO	FRECUENCIA	3	2	1	3	9
	PORCENTAJE	33%	22%	11%	33%	100%
AGOSTO	FRECUENCIA	2	3	1	3	9
	PORCENTAJE	22%	33%	11%	33%	100%
SEPTIEMBRE	FRECUENCIA	3	3	1	2	9
	PORCENTAJE	33%	33%	11%	22%	100%
OCTUBRE	FRECUENCIA	3	3	1	2	9
	PORCENTAJE	33%	33%	11%	22%	100%
NOVIEMBRE	FRECUENCIA	1	3	0	5	9
	PORCENTAJE	11%	33%	0%	56%	100%
DICIEMBRE	FRECUENCIA	1	3	2	3	9
	PORCENTAJE	11%	33%	22%	33%	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)
 Figura 37: Tabulación: pregunta 14

Análisis e interpretación. – La cantidad de efectivo necesario para cada establecimiento hotelero varía de acuerdo a sus necesidades y tamaño de la empresa, un segmento de empresas utiliza montos de hasta \$10000.00 dólares, mientras que otro segmento necesita más de \$30000.00 dólares mensuales.

Tabla 29: Valor promedio consolidado mensual de efectivo requerido para pagos

MES	PROMEDIO CONSOLIDADO MENSUAL
ENERO	\$ 39.192,00
FEBRERO	\$ 36.142,33
MARZO	\$ 35.143,56
ABRIL	\$ 43.899,00
MAYO	\$ 40.180,00
JUNIO	\$ 34.059,44
JULIO	\$ 54.058,33
AGOSTO	\$ 57.579,44
SEPTIEMBRE	\$ 30.929,56
OCTUBRE	\$ 33.884,11
NOVIEMBRE	\$ 39.506,89
DICIEMBRE	\$ 42.406,89

Fuente: Investigación de campo, encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)
 Figura 38: Efectivo requerido mensual consolidado

Análisis e interpretación. – El promedio consolidado de efectivo necesario para cubrir sus necesidades operativas varía de mes a mes siendo los meses de julio y agosto en los que se requiere mayor cantidad, cabe indicar que coincide con el hecho de que el mes de agosto es de mayor afluencia turística y la empresa se provee de mayores cantidades de menaje, alimentos, bebidas, entre otros.

Tabla 30: Valor mensual de efectivo requerido para pagos por cada establecimiento hotelero

EMPRESA	PROMEDIO MENSUAL REQUERIDO POR CADA ESTABLECIMIENTO
EMPRESA "A"	\$ 25.750,00
EMPRESA "B"	\$ 98.333,33
EMPRESA "C"	\$ 22.583,33
EMPRESA "D"	\$ 11.291,67
EMPRESA "E"	\$ 11.541,67
EMPRESA "F"	\$ 15.187,50
EMPRESA "G"	\$ 30.833,33
EMPRESA "H"	\$ 143.333,33
EMPRESA "I"	\$ 6.382,00

Fuente: Investigación de campo, encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)
 Figura 39: Valor promedio mensual requerido de efectivo

Análisis e interpretación. – el valor promedio mensual requerido individualmente por cada empresa igualmente varía de acuerdo al tamaño de la entidad y sus diferentes necesidades. El establecimiento más pequeño denominado empresa “I” requiere de una capital de trabajo de \$6380.00 dólares en promedio, mientras que la empresa “H”, considerada una de la más grandes y con gran trayectoria en el sector requiere en promedio \$143333.33 dólares mensuales para cubrir sus necesidades, entre las principales se encuentran el mantenimiento de sus instalaciones.

15. ¿En qué utiliza los fondos que necesita?

EMPRESA	Pago a proveedores	Sueldos y salarios	Pago de servicios básicos	Ampliación y remodelación	Mantenimiento	Compra de menaje	Alimentos y bebidas	Otros
EMPRESA "A"	1	1	1		1	1	1	
EMPRESA "B"	1	1	1		1	1	1	1
EMPRESA "C"	1	1	1		1			
EMPRESA "D"	1	1	1		1			
EMPRESA "E"	1	1	1		1			
EMPRESA "F"	1	1	1	1	1	1		
EMPRESA "G"	1	1	1	1	1	1		
EMPRESA "H"	1	1	1	1	1	1	1	
EMPRESA "I"	1	1	1	1	1	1	1	
Cantidad de respuestas	9	9	9	4	9	6	4	1
Número de encuestados	9	9	9	9	9	9	9	9
PORCENTAJE DE MAYOR FRECUENCIA	100%	100%	100%	44%	100%	67%	44%	11%

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborador por: Elena Bastidas (2017)

Figura 40: Respuestas obtenidas sobre los fondos destinados para capital de trabajo

Nota Técnica: La cantidad de respuestas en cada alternativa, varían de acuerdo a las necesidades de cada encuestado.

Tabla 31: Destino de los fondos

MESES	NÚMERO DE RESPUESTAS	%	PORCENTAJE DE MAYOR FRECUENCIA
Pago a proveedores	9	18%	100%
Sueldos y salarios	9	18%	100%
Pago de servicios básicos	9	18%	100%
Ampliación y remodelación	4	8%	44%
Mantenimiento	9	18%	100%
Compra de menaje	6	12%	67%
Alimentos y bebidas	4	8%	44%
Otros	1	2%	11%
TOTALES	51	100%	

Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Nota técnica: Existen 51 respuestas, sin embargo, el análisis y gráfico se realiza en base al porcentaje de mayor frecuencia que se obtiene de dividir el número de respuestas en cada alternativa para el número de encuestados como se muestra en la Figura 39.

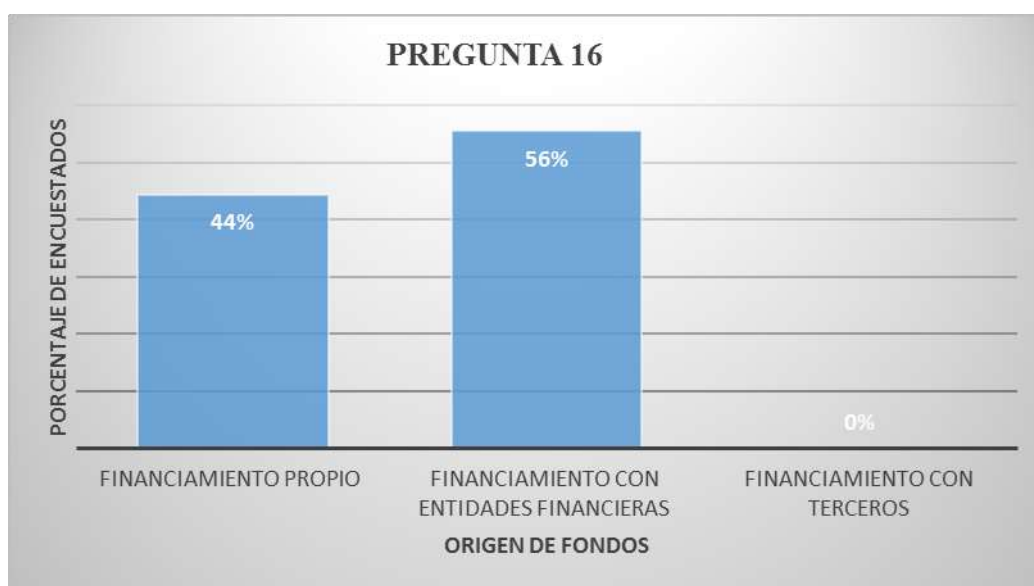
Análisis e interpretación: se puede evidenciar que los principales rubros en los que se destina el efectivo son: sueldos y salarios, proveedores, servicios básicos, compra de menaje y mantenimiento de las instalaciones. Muy pocos de los encuestados invierten sus fondos en ampliación y remodelación.

16. ¿Cómo satisface esta necesidad de capital de trabajo?

Tabla 32: Tipo de Financiamiento

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Financiamiento propio	4	44%
Financiamiento con entidades financieras	5	56%
Financiamiento con terceros	0	0%
TOTALES	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta
Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta
Elaborador por: Elena Bastidas (2018)
Figura 41: Tabulación: pregunta 16

Análisis e interpretación: el 56% de los encuestados hace uso de las entidades financieras para cubrir sus necesidades de fondos. El 44% se financia con sus propios recursos. Ninguna entidad solicita fondos a terceros. Los resultados evidencian que no todos los establecimientos logran acceder a crédito debido a que no existen facilidades en cuanto a requisitos y tiempo de aprobación de los créditos.

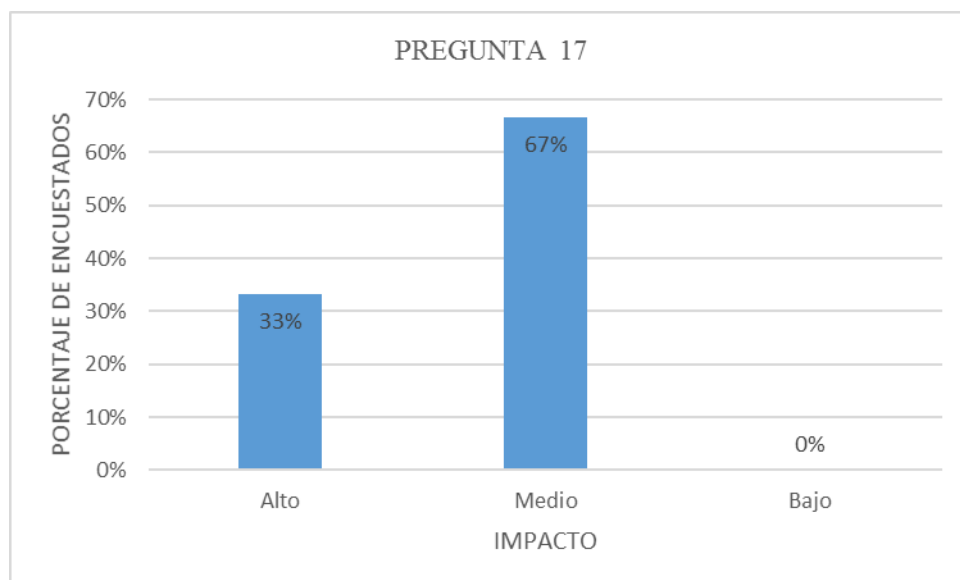
17. ¿Qué impacto considera usted que tiene la estacionalidad de la demanda en la disponibilidad del capital de trabajo de las empresas del sector hotelero?

Tabla 33: Impacto de la estacionalidad de la demanda en la disponibilidad del capital de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	3	33%
Medio	6	67%
Bajo	0	0%
TOTALES	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Figura 42: Tabulación: pregunta 17

Análisis e interpretación: se puede evidenciar que el 33% de los encuestados manifiesta que el impacto entre la estacionalidad de la demanda y la gestión del capital de trabajo es alto, mientras que el 67% opina que el impacto es medio.

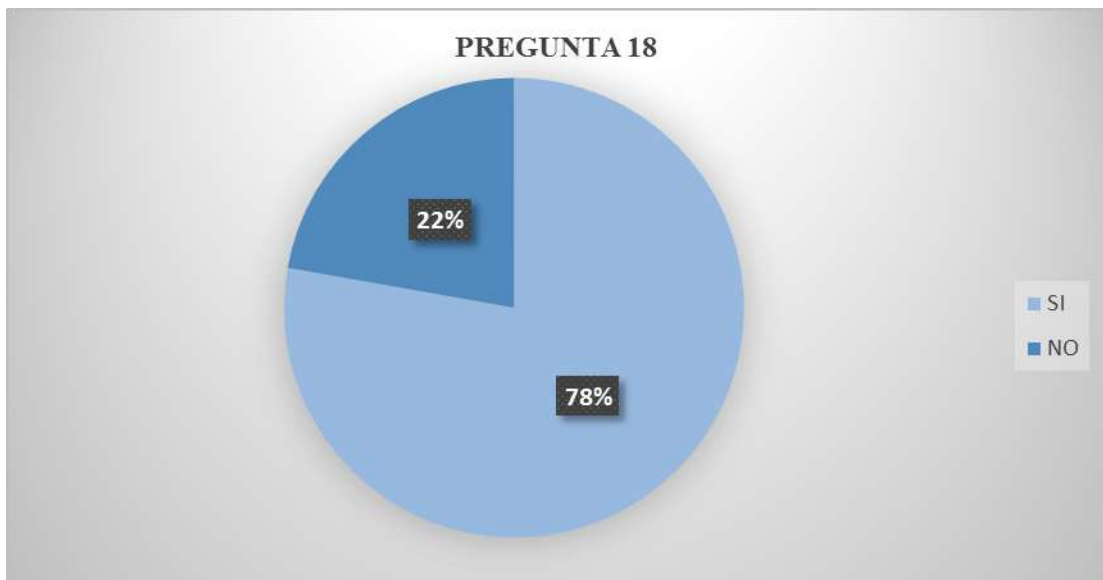
Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados ya tienen un posicionamiento consolidado en el medio turístico y han manejado la estacionalidad con varias estrategias de mercadeo.

18. ¿Realiza una planificación de ingresos y gastos al inicio del año?

Tabla 34: Planificación de ingresos y gastos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)
 Figura 43: Tabulación: pregunta 18

Análisis e interpretación: el 78% de los encuestados manifiesta que si realiza una planificación de ingresos y gastos al inicio del año. El 22% de los encuestados no realiza ningún tipo de planificación.

Se evidencia la carencia de conocimiento de herramientas de planificación que permitan gestionar el negocio de manera efectiva.

19. ¿En base a que herramienta realiza la planificación de ingresos y gastos?

Tabla 35: Herramienta de planificación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Flujo de caja	2	33%
Proyección en base a años anteriores	4	56%
Asesoría externa	1	11%
No aplica	2	0%
TOTALES	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Figura 44: Tabulación: pregunta 19

Análisis e interpretación: el 44% de los encuestados utilizan la proyección en base a años anteriores como herramienta de planificación, un 22% aplica flujos de caja, el

11% de los encuestados recurre a asesoría externa. Un 22% de los encuestados no hace uso de ningún tipo de herramienta de gestión.

Se evidencia un incipiente uso de herramientas que ayuden en una adecuada toma de decisiones.

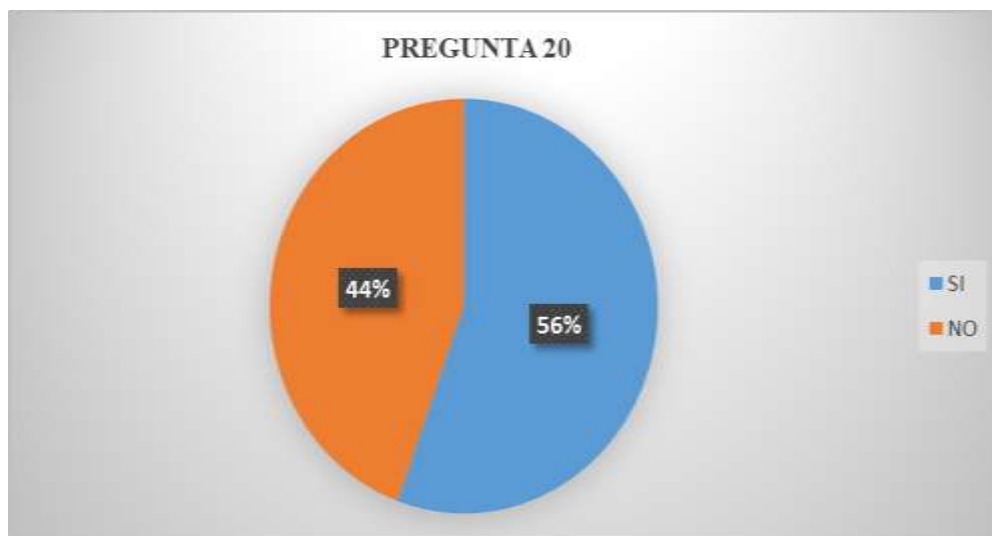
20. ¿Realiza ventas de servicio de hospedaje a crédito?

Tabla 36: Ventas a crédito

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	56%
NO	4	44%
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Figura 45: Tabulación: pregunta 20

Análisis e interpretación: el 56% de los encuestados realizan ventas a crédito, mientras que el 44% realiza ventas de contado. El crédito en promedio es al 50% de sus clientes que provienen de agencias aliadas.

21. ¿Cuál es el tiempo promedio de cobro por ventas a crédito?

Tabla 37: Tiempo promedio de cobro

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 15 días	0	0%
De 16 a 30 días	5	56%
De 30 a 45 días	0	0%
Mayor a 45 días	0	0%
No aplica	4	44%
TOTALES	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta
Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta
Elaborador por: Elena Bastidas (2018)
Figura 46: Tabulación: pregunta 21

Análisis e interpretación: Se puede observar que del total de encuestados que otorgan crédito a sus clientes en promedio los convierten en efectivo en 16 a 30 días.

22. ¿Cuál es el tiempo promedio de pago a sus proveedores?

Tabla 38: Tiempo promedio de pago

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 15 días	3	33%
De 16 a 30 días	5	56%
De 30 a 45 días	0	0%
Mayor a 45 días	0	0%
No aplica	1	11%
TOTALES	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta
Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)
 Figura 47: Tabulación: pregunta 22

Análisis e interpretación: El 56% de encuestados realiza pagos a sus proveedores en un promedio de 16 a 30 días después de haber recibido el pedido. Un 33% realiza pagos en un promedio de 1 a 15 días. El 11 % de los encuestados paga a sus proveedores en efectivo.

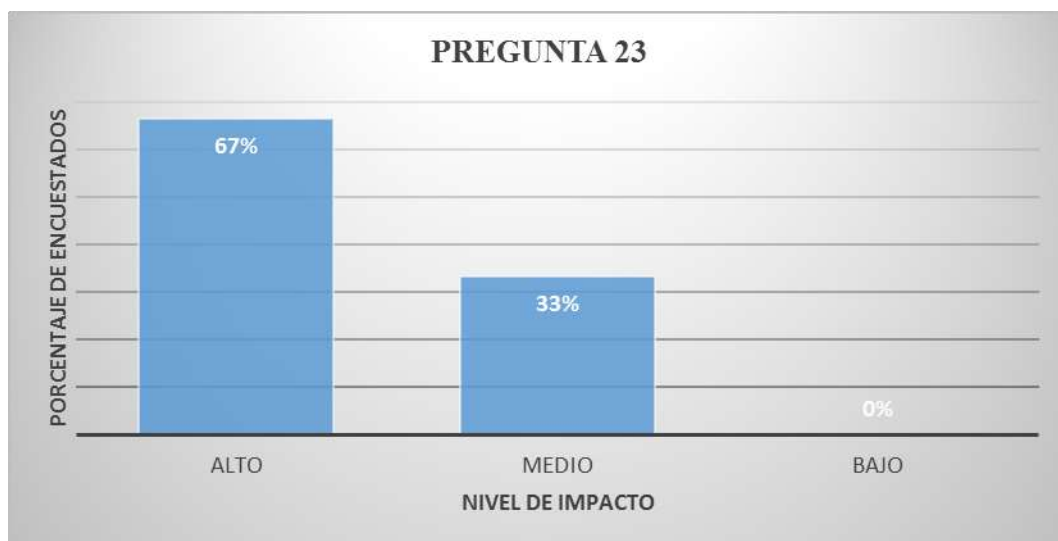
Se puede evidenciar que existe cierto equilibrio entre el periodo de cobro y de pago, sin embargo, es necesario revisar el tiempo de pago a proveedores, mientras más tiempo tenga para cancelar, la empresa dispondrá de liquidez por más tiempo.

23. ¿Qué nivel de beneficio cree usted que causaría la incorporación de una herramienta de planificación financiera que contribuya a las empresas hoteleras en la adecuada gestión de su capital de trabajo?

Tabla 39: Beneficio de una herramienta de planificación financiera

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	6	67%
Medio	3	33%
Bajo	0	0%
TOTALES	9	100%

Fuente: Investigación de campo, encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)



Fuente: Investigación de campo, encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)
 Figura 48: Tabulación: pregunta 23

Análisis e interpretación: Del total de los encuestados el 67% indica que es alto el impacto de incluir en la parte financiera una herramienta que contribuya a la gestión de los ingresos, el 33% dice que el impacto es medio, ningún encuestado considera que el impacto sería bajo.

Se evidencia que, dentro de las empresas del sector hotelero, hay necesidad de incorporar una herramienta para lograr una mejora en la gestión de sus ingresos y por ende de su capital de trabajo, buscando así disponer de mayor liquidez.

4.2.2 Análisis de los estados financieros de las empresas hoteleras

A continuación, se presentan los estados financieros consolidados de las 9 empresas objeto de estudio con el respectivo análisis a través del uso de los principales indicadores financieros como son: liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

Además, se realiza un cuadro comparativo de todas las entidades en cuanto a la gestión de capital de trabajo correspondiente al año 2016.

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO EMPRESAS HOTELERAS FORMALES						
	2012	2013	2014	2015	2016	
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA BANCOS	\$ 316.606,35	\$ 129.816,98	\$ 153.764,47	\$ 163.939,14	\$ 323.653,45	
INVERSIONES LARGO PLAZO	\$ 134.470,85	\$ 12.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	\$ 14.081,15	\$ 23.921,18	\$ 86.894,61	\$ 29.133,93	\$ 40.918,37	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	\$ 44.637,75	\$ 8.706,29	\$ 84.720,75	\$ 107.572,82	\$ 101.333,36	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	\$ 52.091,90	\$ 48.582,73	\$ 61.692,30	\$ 51.928,18	\$ 90.900,33	
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	\$ 39.697,46	\$ 51.328,64	\$ 66.819,67	\$ 70.113,80	\$ 47.054,54	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR (RENTA)	\$ 27.920,30	\$ 65.718,54	\$ 62.202,50	\$ 110.275,94	\$ 58.331,36	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR (ISD)	\$ -	\$ -	\$ 27,42	\$ 54,83	\$ -	
INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN	\$ 28.746,82	\$ 55.763,03	\$ 89.543,86	\$ 26.321,74	\$ 26.184,58	
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 263.007,72	\$ 114.234,18	\$ 243.737,84	\$ 212.783,83	\$ 15.768,70	
INVENTARIO DE REPUESTOS HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	\$ 3.450,00	\$ 2.989,61	\$ -	\$ -	\$ -	
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 2.126,09	\$ 33.537,20	\$ 32.671,99	\$ 2.877,13	\$ 6.941,13	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ -	\$ 7.005,70	\$ 8.615,36	\$ 4.356,62	\$ 73.682,35	
DETERIORO ACUMULADO PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	\$ -	\$ -	\$ -25.171,89	\$ -25.762,35	\$ -7.219,86	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 926.836,39	\$ 553.604,08	\$ 865.518,88	\$ 753.595,62	\$ 777.548,31	
ACTIVO NO CORRIENTE						
TERRENOS (COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESSIONES O REVALUACIONES)	\$ 239.503,08	\$ 239.503,08	\$ 425.420,09	\$ 475.928,67	\$ 526.997,27	
TERRENOS (AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRESSIONES O REVALUACIONES)	\$ 180.431,58	\$ 190.923,98	\$ 86.000,00	\$ 513.245,37	\$ 526.360,87	
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES EXCEPTO TERRENOS (COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRE	\$ 1.716.405,76	\$ 3.163.761,97	\$ 3.124.468,71	\$ 1.946.645,33	\$ 1.951.885,27	
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES EXCEPTO TERRENOS (AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 426.375,33	\$ 426.375,33	
MAQUINARIA EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES (COSTO HISTORICO ANTES DE REE	\$ 256.387,53	\$ 201.056,81	\$ 241.652,86	\$ 523.671,36	\$ 537.096,74	
CONSTRUCCIONES EN CURSO	\$ -	\$ 56.451,07	\$ 205.179,00	\$ 417.007,05	\$ 350.591,96	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 176.063,92	\$ 178.631,98	\$ 221.909,00	\$ 258.337,01	\$ 263.587,92	
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ 26.545,62	\$ 57.378,20	\$ 69.989,39	\$ 78.269,40	\$ 87.784,65	
VEHICULOS EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	\$ 187.806,33	\$ 220.984,91	\$ 245.789,29	\$ 261.423,99	\$ 294.186,85	
OTRAS PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 13.336,10	\$ 169.885,15	\$ 286.290,51	\$ 15.000,48	\$ 15.000,48	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO	\$ -706.868,79	\$ -713.167,04	\$ -951.760,61	\$ -1.095.385,37	\$ -1.313.653,85	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO DEL AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -21.318,77	\$ -	
TOTAL ACTIVO FIJOS	\$ 2.089.611,13	\$ 3.765.410,10	\$ 3.954.938,24	\$ 3.799.199,84	\$ 3.666.213,48	

Elaborado por: Elena Bastidas (2017)

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores (2018)

Figura 49: Balance general consolidado empresas hoteleras formales periodos 2012 al 2016

ACTIVOS INTANGIBLES OTROS	\$ 23.166,67	\$ 14.266,67	\$ 50.760,54	\$ 53.992,68	\$ 60.332,14
AMORTIZACION ACTIVOS INTANGIBLES OTROS	\$ 1.156,16	\$ -3.253,39	\$ -7.493,55	\$ -22.172,66	\$ -41.590,28
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 24.322,83	\$ 11.013,28	\$ 43.266,99	\$ 31.820,02	\$ 18.741,86
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.615,36	\$ -
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO NO RELACIONADOS LOCAL	\$ 190.000,00	\$ 25.171,89	\$ 4.126,75	\$ -	\$ -
(-)PROVISION CTAS INCOBRABLES ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	\$ -	\$ -25.171,89	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ -	\$ -	\$ 2.065,46	\$ -	\$ 10.965,60
TOTAL ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 190.000,00	\$ -	\$ 6.192,21	\$ 8.615,36	\$ 10.965,60
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 2.303.933,96	\$ 3.776.423,38	\$ 4.004.397,44	\$ 3.839.635,22	\$ 3.695.920,94
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 3.230.770,36	\$ 4.330.027,46	\$ 4.869.916,32	\$ 4.593.230,84	\$ 4.473.469,25
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE RELACIONADOS LOCAL	\$ 299.127,42	\$ 944.021,17	\$ 729.396,80	\$ 270.672,85	\$ 106.115,82
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCAL	\$ 195.713,37	\$ 74.211,24	\$ 201.069,83	\$ 344.069,45	\$ 294.562,39
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES NO RELACIONADOS EXTERIOR	\$ 500.623,47	\$ 190.692,74	\$ 990,22	\$ 486.926,40	\$ 57.587,81
OTROS DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL LOCAL	\$ 296,73	\$ 296,82	\$ -	\$ 50.000,00	\$ 351.389,97
PRESTAMO DE ACCIONISTAS O SOCIOS	\$ -	\$ 122.854,91	\$ 35.584,18	\$ 6.000,00	\$ -
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTE RELACIONADAS LOCALES	\$ 74.526,43	\$ 548.265,92	\$ 350.497,43	\$ 125.995,98	\$ 45.939,98
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTE NO RELACIONADAS LOCALES	\$ 3.578,00	\$ 3.685,00	\$ 4.127,58	\$ 35.758,27	\$ 79.303,89
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	\$ 33.180,41	\$ 33.422,41	\$ 43.167,61	\$ 51.710,69	\$ 16.883,88
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	\$ 20.568,81	\$ 48.949,82	\$ 7.788,05	\$ 19.596,58	\$ 34.086,49
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR	\$ 25.259,37	\$ 29.184,51	\$ 42.147,83	\$ 65.298,10	\$ 86.179,06
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 26.144,10	\$ 54.232,78	\$ 62.782,20	\$ 103.297,16	\$ 126.486,35
OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ 3.339,31	\$ 3.642,40	\$ 29.148,68	\$ 31.743,61	\$ 33.101,36
OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 15.233,68	\$ 16.983,26	\$ 175.649,19	\$ 96.926,93	\$ 80.193,95
OTROS PASIVOS CORRIENTES OTROS	\$ 5.695,86	\$ 619,50	\$ 27.594,73	\$ 692,11	\$ 53.805,83
PROVISIONES	\$ -	\$ 15.583,46	\$ -	\$ 2.000,81	\$ 2.501,01
ANTICIPO CLIENTES	\$ 21.277,10	\$ 124.633,12	\$ 111.789,32	\$ 93.167,12	\$ 193.984,44
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.224.564,06	\$ 2.211.279,05	\$ 1.821.733,65	\$ 1.783.856,06	\$ 1.562.122,24

Elaborado por: Elena Bastidas (2017)

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores (2018)

Figura 49: Balance general consolidado empresas hoteleras formales periodos 2012 al 2016

PASIVO NO CORRIENTE						
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES NO CORRIENTES RELACIONADOS LOCALES	\$ 217.914,13	\$ 79.188,75	\$ 64.737,94	\$ 151.023,43	\$ 65.898,42	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS NO RELACIONADAS LOCALES	\$ 257.072,26	\$ 181.331,79	\$ 412.071,44	\$ 446.396,19	\$ 422.619,20	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	\$ 376,67	\$ 39.068,37	\$ 37.749,37	\$ 1.050,27	\$ 2.844,90	
PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	\$ -	\$ 8.196,61	\$ 95.421,99	\$ 100.182,35	\$ 104.450,95	
ANTICIP O CLIENTES	\$ 5.000,00	\$ 12.692,15	\$ 117.930,75	\$ 5.977,02	\$ 121.787,71	
PROVISIONES PARA DESAHUCIO	\$ -	\$ -	\$ 46.893,29	\$ 35.195,15	\$ 34.816,50	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 480.363,06	\$ 320.477,67	\$ 774.804,78	\$ 739.824,41	\$ 752.417,68	
OTROS PASIVOS	\$ -	\$ 9.189,78	\$ 22.533,32	\$ 14.531,01	\$ 14.531,01	
TOTAL PASIVO	\$ 1.704.927,12	\$ 2.540.946,50	\$ 2.619.071,75	\$ 2.538.211,48	\$ 2.329.070,93	
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	\$ 705.225,39	\$ 838.652,37	\$ 1.335.571,00	\$ 1.078.943,48	\$ 1.202.527,02	
APORTES FUTURA CAPITALIZACIÓN	\$ -	\$ 49.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	
RESERVA LEGAL	\$ 17.392,42	\$ 17.392,42	\$ 21.043,70	\$ 26.191,47	\$ 39.109,51	
OTRAS	\$ 635.894,18	\$ 580.334,54	\$ 580.334,54	\$ 650.933,83	\$ 583.601,27	
UTILIDADES ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 143.601,89	\$ 227.510,48	\$ 226.109,35	\$ 224.105,56	\$ 77.156,46	
PERDIDAS ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -6.072,02	\$ -13.607,90	\$ -13.676,80	\$ -13.763,97	\$ -87,17	
UTILIDADES O PERDIDAS DEL EJERCICIO	\$ 29.801,39	\$ 89.599,05	\$ 101.462,79	\$ 88.608,98	\$ 242.091,22	
PATRIMONIO	\$ 1.525.843,25	\$ 1.789.080,96	\$ 2.250.844,57	\$ 2.055.019,35	\$ 2.144.398,31	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 3.230.770,37	\$ 4.330.027,46	\$ 4.869.916,32	\$ 4.593.230,84	\$ 4.473.469,24	

Elaborado por: Elena Bastidas (2017)

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores y Ministerio de Turismo (2018)

Figura 49: Balance consolidado empresas hoteleras formales periodos 2012 al 2016

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO EMPRESAS HOTELERAS FORMALES					
	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%	3426112,29	5068863,48	5455668,93	5632025,48	5447722,67
OTRAS RENTAS GRAVADAS	449602,46	103,50	8035,17	44212,73	324904,45
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES APORTACIONES DE OTRAS LOCALES	0,00	587,21	69471,54	51,65	27,55
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0%	0,00	130,00	349969,99	477491,00	326517,87
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0,00	79,76	63,99	0,00	52966,57
TOTAL INGRESOS	3875714,75	5069763,95	5883209,62	6153780,86	6152139,10
COSTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	140764,73	132826,47	129502,40	263696,03	28348,73
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	932595,59	823861,92	742690,24	1002115,87	949992,10
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	-162960,65	-151233,82	-159482,30	-227487,87	-47740,58
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	248929,48	77096,51	440553,37	447327,41	399025,77
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTI	0,00	0,00	141851,02	108060,99	90323,07
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FONDO DE RESERVA	0,00	0,00	59841,19	62576,68	55768,02
ARRENDAMIENTOS	0,00	0,00	111151,14	0,00	0,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0,00	1708,64	6728,02	103482,17	57060,37
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	0,00	0,00	30912,01	0,00	0,00
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	0,00	11190,64	31623,65	13599,85	56373,12
SERVICIOS PUBLICOS	0,00	0,00	10061,94	25171,46	20976,22
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	0,00	0,00	34,28	68459,43	25584,41
PAGOS POR OTROS BIENES	48256,88	22510,83	464848,86	16291,96	27515,87
TRANSPORTE	0,00	0,00	17912,20	735,44	612,87
TOTAL COSTOS	1207586,04	917961,19	2028228,02	1884029,42	1663839,97
GASTOS					
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA	369102,27	831818,96	768304,11	902915,26	925222,29
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTI	59540,77	157360,77	111108,96	113551,93	147331,60
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FONDO DE RESERVA	52187,99	132432,00	104199,03	198434,65	189594,22
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	120366,56	186225,64	170042,32	152942,55	130133,87
ARRENDAMIENTOS	9600,00	17043,54	28939,99	30956,58	14130,48
JUBILACION PATRONAL	3600,00	1300,00	28921,20	4200,00	2972,60
DESAHUICIO	0,00	3273,87	13916,22	9521,75	11958,08
OTRAS PROVISIONES	0,00	36146,54	7316,62	531,87	0,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	346236,27	509134,21	665912,88	368961,32	313123,33
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	37160,10	142193,70	103511,35	148177,25	147457,57
GASTOS POR AMORTIZACIONES OTRAS AMORTIZACIONES	0,00	19188,99	0,00	1026,66	0,00
PROMOCION Y PUBLICIDAD	61155,87	74757,01	80325,12	81043,85	72477,95
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	102052,37	119595,05	117066,74	203911,93	215322,50
TRANSPORTE	53959,48	56001,31	33391,56	72888,80	61964,48
COMISIONES LOCAL	72099,23	24599,25	33725,42	46650,36	34507,73
COMISIONES DEL EXTERIOR	0,00	5389,59	8838,59	0,00	0,00
SEGUROS Y REASEGUROS	58420,28	45281,79	50941,85	38672,51	28193,70
GASTOS DE GESTION	3291,68	5211,22	15499,32	14599,50	11271,77
ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS	108951,24	177284,53	32546,31	192153,11	184757,20
GASTOS DE VIAJE	49842,06	54844,06	26831,99	82393,19	35631,28
IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO	327,26	418,07	28756,44	17889,07	21026,11
DEPRECIACION DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NO ACCELERADA	123587,32	142620,91	198146,63	216117,99	223454,70
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	0,00	0,00	1,73	24,73	12919,90
SERVICIOS PUBLICOS	63910,97	114103,65	111022,57	115238,09	117072,04
GASTO IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	10018,02	19064,54	54197,59	57729,53	43323,97
GASTO OTROS GASTOS	253344,28	578394,76	91893,56	371933,24	400822,35
OTRAS AMORTIZACIONES	1319,77	28421,82	4460,30	25479,75	25809,81
GASTOS DE TRANSACCION (COMISIONES BANCARIAS, HONORARIOS, TASAS, ENTRE OT	0,00	0,00	0,00	78710,63	48569,16
GASTO INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS NO RELACIONADAS LOCAL	18347,00	139490,68	145437,17	144638,44	96313,75
OTROS GASTOS FINANCIEROS	1022,13	2448,26	295,88	289,96	133492,28
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	514456,32	240154,66	497626,80	187685,68	275018,16
PAGOS POR OTROS BIENES	46906,50	43014,29	157033,70	0,00	2000,00
TOTAL GASTOS	2540805,72	3907213,66	3690211,96	3879270,16	3925872,87
TOTAL COSTOS Y GASTOS	3748391,76	4825174,85	5718439,97	5763299,58	5589712,84
UTILIDAD DEL EJERCICIO	127322,99	244589,10	164769,65	390481,28	562426,26
PARTICIPACION TRABAJADORES	19098,45	36688,37	24715,45	58572,19	84363,94
UTILIDAD NETA	108224,54	207900,74	140054,20	331909,09	478062,32

Elaborado por: Elena Bastidas (2017)

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores (2018)

Figura 50: Estado de Resultados consolidado empresas hoteleras formales periodos 2012 al 2016

- **Cálculo y análisis de los principales indicadores financieros**

Tabla 40: Indicadores de liquidez consolidado

INDICADOR	FORMULA	2012	2013	2014	2015	2016
LIQUIDEZ						
Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ -297.727,66	\$ -1.657.674,97	\$ -956.214,77	\$ -1.030.260,44	\$ -784.573,93
Índice de liquidez corriente	Activo circulante / pasivo circulante	\$ 0,76	\$ 0,25	\$ 0,48	\$ 0,42	\$ 0,50
Prueba Acida	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	\$ 0,73	\$ 0,23	\$ 0,43	\$ 0,41	\$ 0,48

Fuente: Investigación bibliográfica -documental, Estados Financieros

Fuente de fórmulas: Gonzales (2013)

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Los indicadores de liquidez miden la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas de corto plazo. El capital de trabajo negativo evidencia problemas de liquidez en las empresas hoteleras, es decir que no pueden cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes. Esto se confirma con el índice de liquidez corriente que en ningún periodo contable llega a un valor de 1. La prueba ácida evidencia que las empresas no dependen necesariamente de sus inventarios para pagar sus deudas a corto plazo, la incidencia en los índices es mínima, esto se debe a que la naturaleza del negocio está enfocada en la prestación de un servicio, en este caso el alojamiento

Tabla 41: Indicadores de gestión

INDICADOR	FORMULA	2012	2013	2014	2015	2016
INDICES DE GESTIÓN						
Periodo promedio de inventario	360/Rotación de inventario	8,57	16,57	12,90	11,07	5,68
Período promedio de cobro	360/Rotación de cartera	19,41	11,36	16,25	20,72	21,91
Periodo de diferimiento de las cuentas por pagar	360/Rotación de cuentas por pagar	191,02	358,30	506,95	268,66	136,58
CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO		-163,04	-330,36	-477,80	-236,87	-108,99
Inventario promedio		\$ 28.746,82	\$ 42.254,93	\$ 72.653,45	\$ 57.932,80	\$ 26.253,16
Cuentas por cobrar promedio		\$ 110.810,80	\$ 96.010,50	\$ 157.258,93	\$ 210.971,29	\$ 210.893,49

Cuentas por pagar promedio		\$ 494.840,79	\$819.965,89	\$1.045.849,33	\$ 747.850,93	\$ 360.429,06
Rotación de inventarios	Costo de ventas / Inventario promedio	42,01	21,72	27,92	32,52	63,38
Rotación de cartera	Ventas anuales a crédito /Cuentas por cobrar promedio	18,55	31,68	22,15	17,38	16,43
Rotación de cuentas por pagar	Compras anuales a crédito/Cuentas por pagar Promedio	1,88	1,00	0,71	1,34	2,64
Rotación de Activo Total	Ventas / Activo Total	1,06	1,17	1,19	1,33	1,29
Rotación de Activo Fijo.	Ventas / Activo Fijo	1,49	1,34	1,45	1,59	1,56

Fuente: Investigación bibliográfica -documental, Estados Financieros

Fuente de fórmulas: Gonzales (2013)

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

El ciclo de conversión del efectivo de las empresas hoteleras en base a sus estados financieros consolidados, muestra valores negativos, esto indica que el dinero no se queda estancado en inventarios o cuentas por cobrar y a su vez el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar es extremadamente extenso, esto se ve reflejado en los índices de rotación de cuentas por cobrar que va de 16 veces hasta 18 veces en el año y la rotación de cuentas por pagar de 0.71 veces a 2.64 veces en el año.

Un ciclo de conversión del efectivo que arroja valores negativos muestra un escenario de gestión positiva de las empresas hoteleras, lo que significa que se están financiando con capital de terceros para afrontar sus problemas de liquidez. Sin embargo, se evidencia que los proveedores son los que al final sufren las consecuencias de la inestabilidad de los ingresos de estas empresas.

Tabla 42: Indicadores de endeudamiento consolidado

INDICADOR	FORMULA	2012	2013	2014	2015	2016
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo total / Patrimonio	\$ 1,12	\$ 1,42	\$ 1,16	\$ 1,24	\$ 1,09
Endeudamiento del Activo	Pasivo total / Activo total	\$ 0,47	\$ 0,41	\$ 0,46	\$ 0,45	\$ 0,48
Apalancamiento	Activo total /Patrimonio	\$ 0,53	\$ 0,59	\$ 0,54	\$ 0,55	\$ 0,52

Fuente: Investigación bibliográfica -documental, Estados Financieros

Fuente de fórmulas: Gonzales (2013)

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

A través de estos indicadores podemos evidenciar como está comprometido el patrimonio y los activos de la empresa con los acreedores. Para el año 2013 es sector

hotelero formal muestra que por cada \$1.42 de deuda cuenta con 1 de patrimonio para cubrirla. Esto demuestra que las deudas son mayores a los recursos propios.

Tabla 43: Indicadores de rentabilidad consolidado

INDICADOR	FÓRMULA	2012	2013	2014	2015	2016
RENTABILIDAD						
Rendimiento sobre el activo total	Utilidad neta / Total Activos	\$ 0,03	\$ 0,05	\$ 0,03	\$ 0,07	\$ 0,11
Rendimiento sobre el Patrimonio	Utilidad neta / Total Patrimonio	\$ 0,07	\$ 0,12	\$ 0,06	\$ 0,16	\$ 0,22
Margen de Utilidad neta sobre Ventas	Utilidad Neta / Ventas	\$ 0,03	\$ 0,04	\$ 0,02	\$ 0,05	\$ 0,08
Sistema Dupont (Rentabilidad neta del Activo)	Utilidad/Ventas*Ventas/Activo Total* Activos/ Patrimonio	\$ 0,02	\$ 0,03	\$ 0,02	\$ 0,04	\$ 0,06

Fuente: Investigación bibliográfica -documental, Estados Financieros

Fuente de fórmulas: Tabla de Indicadores Superintendencia de Compañías (2018)

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Los índices de rentabilidad muestran que el negocio hotelero no ha sido rentable durante los últimos cinco años. Muchas de las empresas han reportado pérdidas en dos o más años consecutivos.

- **Enfoque de financiación del capital de trabajo**

Según Gallagher & Andrew (2001), existen tres enfoques que permiten la financiación del capital de trabajo:

- ❖ Enfoque agresivo, que consiste en financiar la mayor parte del capital de trabajo con deudas a corto plazo, lo que se traduce en un menor costo de la deuda a corto plazo y un mayor riesgo porque el periodo de pago es muy corto. Esta política genera un capital de trabajo neto mínimo.
- ❖ Enfoque conservador, consiste en financiar la mayor parte del capital de trabajo con deudas a largo plazo y capital contable, este enfoque tiene mayor costo y menor riesgo dando como resultado un gran capital de trabajo neto.
- ❖ Enfoque moderado, busca financiar los activos circulantes permanentes a través de deuda a largo plazo y de los activos circulantes temporales mediante deuda a corto plazo. De esta manera se genera un capital de trabajo neto moderado.

El enfoque utilizado por las empresas hoteleras para la gestión del capital de trabajo depende del balance entre rentabilidad y riesgo. Las tasas de interés a corto plazo, por lo general, son menores que las tasas de interés a largo plazo, de tal modo que la financiación del capital de trabajo con deudas a corto plazo, por lo regular, disminuye los costos de financiación de la firma. No obstante, la utilización de deudas a corto plazo incrementa el riesgo de que el efectivo no esté disponible para cancelar los créditos, y que la firma tenga que renovar sus préstamos a mayores tasas de interés. En la figura 50 se puede apreciar la existencia de un enfoque agresivo a nivel de 8 de las empresas estudiadas durante el año 2016, esto significa que la política de capital de trabajo utilizada es la financiación de los activos corrientes temporales y permanentes, así como una parte de los activos fijos con deuda a corto plazo. La empresa A utiliza un enfoque conservador, es decir, financia sus activos corrientes con su capital propio.

ANÁLISIS DEL ENFOQUE DE FINANCIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO RESPECTO A LOS ACTIVOS CIRCULANTES TEMPORALES Y PERMANENTES									
Datos al final del año fiscal 2016	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G	EMPRESA H	EMPRESA I
	Enfoque Conservador	Enfoque Agresivo	Enfoque Agresivo	Enfoque Agresivo	Enfoque Agresivo	Enfoque Agresivo	Enfoque Agresivo	Enfoque Agresivo	Enfoque Agresivo
Activos circulantes temporales	\$217.066,63	\$ 43.352,89	\$ 27.678,26	\$ 82.637,65	\$ 86.904,14	\$ 6.940,01	\$ 54.717,97	\$ 16.490,00	\$ 2.824,88
Activos circulantes permanentes	\$ 2.105,99	\$ 15.875,43	\$ 10.754,78	\$ 11.920,17	\$ 226,71	\$ 1.642,77	\$192.354,25	\$ 4.055,78	\$ -
Activos fijos	\$412.830,00	\$1.365.557,13	\$205.260,37	\$303.447,05	\$ 851.393,31	\$ 46.290,57	\$340.145,91	\$107.204,25	\$ 63.792,35
Total Activos	\$632.002,62	\$1.424.785,45	\$243.693,42	\$398.004,87	\$ 938.524,16	\$ 54.873,35	\$587.218,13	\$127.750,02	\$ 66.617,23
Pasivos circulantes	\$ 51.007,98	\$ 134.206,39	\$ 55.210,81	\$ 96.158,36	\$ 747.668,39	\$ 54.224,76	\$338.855,74	\$ 71.183,31	\$ 13.606,50
Deuda a largo plazo	\$ -	\$ 390.973,79	\$ -	\$176.096,73	\$ 115.990,00	\$ -	\$ 37.548,76	\$ 46.339,41	\$ -
Capital contable de los accionistas	\$580.994,64	\$ 899.605,27	\$188.482,60	\$125.749,78	\$ 74.865,77	\$ 648,59	\$210.813,63	\$ 10.227,30	\$ 53.010,73
Total Pasivo y Capital Contable	\$632.002,62	\$1.424.785,45	\$243.693,41	\$398.004,87	\$ 938.524,16	\$ 54.873,35	\$587.218,13	\$127.750,02	\$ 66.617,23
Utilidad neta para el año	\$ 4.297,21	\$ 43.225,60	\$ 72.026,95	\$ 35.093,70	\$ 62.785,90	\$ -8.329,97	\$179.780,64	\$ 4.443,21	\$ 2.559,12
Capital de trabajo neto	\$168.164,64	\$ -74.978,07	\$ -16.777,77	\$ -1.600,54	\$-660.537,54	\$-45.641,98	\$ -91.783,52	\$ -50.637,54	\$-10.781,62

Elaborado por: Elena Bastidas (2017)

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores y Ministerio de Turismo (2018)

Figura 51: Enfoques de financiación del capital de trabajo

- **Análisis de la estructura de las cuentas del balance general**

En base a los datos consolidados se puede observar cómo están estructuradas las cuentas del activo, pasivo y patrimonio durante los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016, en cuanto al activo el mayor porcentaje está concentrado en activos fijos, para el año 2012 fue del 71% con respecto del activo total hasta llegar al 2016 al 83%, esto corrobora lo que afirma Durán(2011) en su artículo sobre “Administración de capital de trabajo en las empresas venezolanas” que la estructura ideal de activos depende de la naturaleza de la empresa y para el caso de una empresa de servicios los activos fijos deben representar al menos el 75% del total activo. Como se observa en la Tabla 43, la deuda corriente ocupa un lugar importante dentro de las fuentes de financiamiento ajenas, representando el 51% del total del financiamiento en el año 2013 y el 35% en el año 2016.

Tabla 44: Estructura consolidada de activos, pasivos y patrimonio de las empresas hoteleras

Datos consolidados	2012	2013	2014	2015	2016
Activos circulantes	29%	13%	18%	16%	17%
Activos fijos	71%	87%	82%	84%	83%
Total Activos	100%	100%	100%	100%	100%
Pasivos circulantes	38%	51%	37%	39%	35%
Deuda a largo plazo	15%	8%	16%	16%	17%
Capital contable de los accionistas	47%	41%	46%	45%	48%
Total Pasivo y Capital Contable	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Investigación bibliográfica -documental, Estados Financieros

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

A analizar la estructura del balance general por cada empresa en el año 2016 en la tabla 44, también se evidencia una alta concentración del activo total en los activos fijos, esto demuestra la naturaleza del negocio que está enfocada en un servicio y cuyos activos fijos constituyen toda la infraestructura hotelera, y demás instalaciones que poseen las empresas hoteleras.

Tabla 45: Estructura de activos, pasivos y patrimonio de las empresas hoteleras año 2016

Datos al final del año fiscal 2016	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G	EMPRESA H	EMPRESA I
Activos circulantes	35%	4%	16%	24%	9%	16%	42%	16%	4%
Activos fijos	65%	96%	84%	76%	91%	84%	58%	84%	96%
Total Activos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Pasivos circulantes	8%	9%	23%	24%	80%	99%	58%	56%	20%
Deuda a largo plazo	0%	27%	0%	44%	12%	0%	6%	36%	0%
Capital contable de los accionistas	92%	63%	77%	32%	8%	1%	36%	8%	80%
Total Pasivo y Capital Contable	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Investigación bibliográfica -documental, Estados Financieros

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

- **Determinación de los ingresos mensuales promedio**

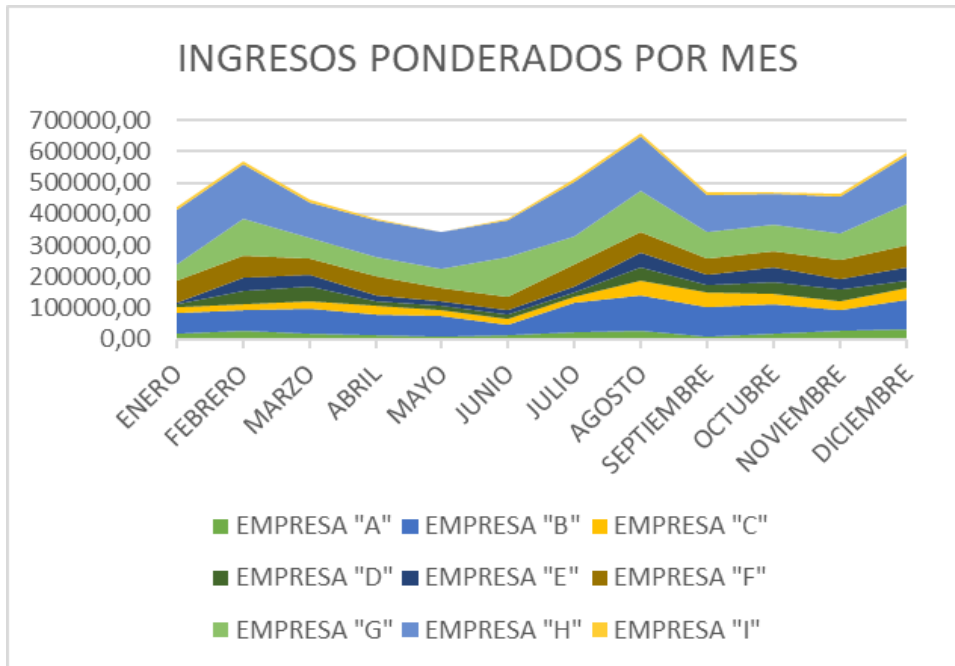
	VARIACIÓN DE INGRESOS POR MES								
	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"	EMPRESA "D"	EMPRESA "E"	EMPRESA "F"	EMPRESA "G"	EMPRESA "H"	EMPRESA "I"
INGRESOS ANUALES PROMEDIO 2012-2016	\$ 221.662,18	\$ 933.185,58	\$ 352.569,81	\$ 315.394,28	\$ 350.231,73	\$ 714.877,68	\$ 1.083.740,16	\$ 1.662.642,00	\$ 98.031,14
MESES									
ENERO	\$ 15.287,05	\$ 66.261,70	\$ 21.530,98	\$ 6.570,71	\$ 8.484,75	\$ 68.445,74	\$ 51.729,84	\$ 176.044,45	\$ 10.290,56
FEBRERO	\$ 24.459,28	\$ 66.261,70	\$ 21.530,98	\$ 43.804,76	\$ 42.423,76	\$ 68.445,74	\$ 116.392,14	\$ 176.044,45	\$ 8.665,74
MARZO	\$ 15.287,05	\$ 82.827,12	\$ 24.222,35	\$ 43.804,76	\$ 37.710,01	\$ 53.235,57	\$ 64.662,30	\$ 117.362,96	\$ 7.040,91
ABRIL	\$ 12.229,64	\$ 66.261,70	\$ 26.913,73	\$ 17.521,90	\$ 18.855,01	\$ 57.038,11	\$ 64.662,30	\$ 117.362,96	\$ 5.416,08
MAYO	\$ 9.172,23	\$ 66.261,70	\$ 18.839,61	\$ 10.951,19	\$ 14.141,25	\$ 45.630,49	\$ 58.196,07	\$ 117.362,96	\$ 4.332,87
JUNIO	\$ 13.758,34	\$ 33.130,85	\$ 18.839,61	\$ 10.951,19	\$ 14.141,25	\$ 45.630,49	\$ 126.738,11	\$ 117.362,96	\$ 6.499,30
JULIO	\$ 21.401,87	\$ 93.870,74	\$ 21.530,98	\$ 13.141,43	\$ 18.855,01	\$ 68.445,74	\$ 90.527,22	\$ 176.044,45	\$ 10.290,56
AGOSTO	\$ 27.516,68	\$ 110.436,16	\$ 48.444,71	\$ 43.804,76	\$ 44.780,64	\$ 68.445,74	\$ 129.324,60	\$ 176.044,45	\$ 10.290,56
SEPTIEMBRE	\$ 9.172,23	\$ 93.870,74	\$ 45.753,33	\$ 26.282,86	\$ 30.639,38	\$ 53.235,57	\$ 84.060,99	\$ 117.362,96	\$ 8.124,13
OCTUBRE	\$ 18.344,46	\$ 93.870,74	\$ 32.296,47	\$ 39.424,28	\$ 44.780,64	\$ 53.235,57	\$ 84.060,99	\$ 97.802,47	\$ 8.124,13
NOVIEMBRE	\$ 24.459,28	\$ 66.261,70	\$ 32.296,47	\$ 37.234,05	\$ 32.996,26	\$ 60.840,65	\$ 84.060,99	\$ 117.362,96	\$ 8.665,74
DICIEMBRE	\$ 30.574,09	\$ 93.870,74	\$ 40.370,59	\$ 21.902,38	\$ 42.423,76	\$ 72.248,28	\$ 129.324,60	\$ 156.483,95	\$ 10.290,56

Elaborado por: Elena Bastidas (2017)

Fuente: Encuesta

Figura 52: Ingresos mensuales promedio

**INGRESOS PONDERADOS POR MES HOTELES OBLIGADOS A LLEVAR
CONTABILIDAD DE LA CIUDAD DE BAÑOS DE AGUA SANTA
LA ESTACIONALIDAD EN CIFRAS**



Elaborado por: Elena Bastidas (2017)

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores (2018)

Figura 53: Ingresos ponderados por mes

Las figuras 51 y 52 muestran el promedio de ingresos mensuales que obtienen las empresas estudiadas en el desarrollo de sus actividades de hotelería. Al no contar con datos mensuales de los ingresos se realizó el cálculo respectivo tomando en cuenta las respuestas obtenidas en la encuesta en cuanto a porcentajes de ocupación por mes. Como se puede observar se corrobora las respuestas obtenidas con respecto a los meses de mayor demanda que corresponden a febrero, agosto y diciembre.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis se realiza a través de la evidencia encontrada en las encuestas y evalúa la probabilidad de que una suposición estudiada sea verdadera. Para probar la hipótesis se siguen los siguientes pasos.

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

¿La estacionalidad de la demanda afecta a la gestión del capital de trabajo en las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños?

Entonces:

H₀= La estacionalidad de la demanda no afecta a la gestión del capital de trabajo en las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa

H₁ = La estacionalidad de la demanda si afecta a la gestión del capital de trabajo en las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa.

4.3.2 Señalamiento de las variables

Variable independiente: La estacionalidad de la demanda

Variable dependiente: Gestión del capital de trabajo

Unidad de observación: Empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños

Términos de relación: afecta a la, del, en las, de la.

4.3.3 Verificación de la hipótesis

Para comprobar la hipótesis se utilizará el modelo estadístico denominado T de Wilcoxon que de acuerdo con Falconi (2018):

Este modelo estadístico corresponde a un equivalente de la prueba t de Student, pero se aplica en mediciones en escala ordinal para muestras dependientes. Cuando el tipo de medición no cumpla con los requisitos que la prueba t de Student exige, la de Wilcoxon es una alternativa de aceptable eficacia para contrastar hipótesis. El método es aplicable a muestras pequeñas, siempre y cuando sean mayores que 6 y menores que 25. Las muestras grandes deben ser mayores a 25 y éste se debe transformar en valor de z, para conocer la

probabilidad de que aquella sea o no significativa. Dicha prueba estadística consiste en sumar los rangos de signo frecuente.

El procedimiento de cálculo es el siguiente:

1. Se calculan las diferencias entre los dos pares de puntuaciones de cada sujeto/objeto.
2. Se ordenan estas diferencias en sentido creciente de su valor absoluto a través de la asignación de rangos que mantendrán el mismo signo de la diferencia de referencia.

Por esa razón se crearán dos columnas de rangos: R+ y R- 54 3. Se suman las dos columnas de R+ y R- 4. Se toma como valor criterio o empírico el rango de menor cuantía.

Para el cálculo de la prueba se manejan dos expresiones dependiendo del tamaño muestral de acuerdo con Chorro(2018):

Para muestras pequeñas ($N \leq 25$)

$$W = [S (+)] - [S (-)]$$

S (+) = suma de rangos con signo positivo.

S (-) = suma de rangos con signo negativo.

Para comprobar la hipótesis se utilizó el Software estadístico SPSS en la cual se puso los datos referentes a la encuesta realizada. Para poder evaluar la relación entre las dos variables (dependiente e independiente), se empleara la pregunta 17 como indicador de la variable independiente, en tal sentido que la estacionalidad de la demanda tiene impacto en la gestión del capital de trabajo, y la pregunta 23 como indicador de la variable dependiente, por lo que para mejorar la gestión del capital de trabajo se requiere una herramienta de apoyo en las decisiones financieras, de modo que las empresas del sector hotelero puedan medir los resultados obtenidos tanto en

el área financiera, procesos internos y clientes entre los más principales. Los resultados de las preguntas 17 y 23 fueron los siguientes.

Tabla 46: Resultados preguntas escogidas para comprobación de hipótesis

	17. ¿Qué impacto considera usted que tiene la estacionalidad de la demanda en la disponibilidad del capital de trabajo de las empresas del sector hotelero?	23. ¿Qué nivel de beneficio cree usted que causaría la incorporación de una herramienta de planificación financiera que contribuya a las empresas hoteleras en la adecuada gestión de sus ingresos?
ALTO	3	7
MEDIO	6	2
BAJO	0	0
TOTALES	9	9

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Tabla 47: Resultados preguntas insertadas en el sistema Wilcoxon

P17	P23
Alto	Alto
Medio	Medio
Medio	Medio
Alto	Alto
Alto	Alto
Medio	Alto
Medio	Alto
Medio	Alto
Medio	Alto

Fuente: Encuesta
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Con los datos anteriores, se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 48: Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

	N	Rango promedio	Suma de rangos
P23 – P17 Rangos negativos	4 ^a	2.5	10,00
Rangos positivos	0 ^b	,00	,00
Empates	5 ^c		
Total	9		

Fuente: Software estadístico SPSS
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

- a. $P_{23} < p_{17}$
- b. $P_{23} > p_{17}$
- c. $P_{23} = p_{17}$

Tabla 49: Estadísticos de prueba ^a

	p23-p17
Z	-2,000 ^b
Sig. Asintótica (bilateral)	,046

Fuente: Software estadístico SPSS
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

- a. Prueba de rango con signo de Wilcoxon
- b. Se basa en rangos positivo

Con un 95% de nivel de confianza se obtiene un P valor de 0.046, lo que indica que es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis

alterna, en donde se comprueba el trabajo de investigación que menciona **Hi** = La estacionalidad de la demanda si afecta a la gestión del capital de trabajo en las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez procesados, analizados y debatidos los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta, y en relación de los objetivos e hipótesis, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Los propietarios y personal administrativo de las empresas hoteleras afirman que existe un impacto significativo de la estacionalidad de la demanda en la gestión del capital de trabajo.
- Se determinó que existen tres temporadas marcadas de alta demanda de turistas durante los meses de febrero, agosto y diciembre en los que se evidencia altas tasas de ocupación que oscilan entre el 81% y 100%, que a su vez se traduce en mayores ingresos para las empresas hoteleras. Al contrario, en los meses de marzo, abril, mayo, junio, septiembre y octubre, las tasas de ocupación alcanzan entre el 41% y 70%. La temporada más baja del año es durante los meses de enero, julio y noviembre cuyas tasas de ocupación no superan el 40%, lo que refleja bajos ingresos que no permiten disponer de capital de trabajo suficiente para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.
- Se evidenció que los meses de temporada alta coinciden con feriados nacionales entre los principales están: el mes de febrero la fiesta de Carnaval, mes de marzo, “Feriado de Semana Santa”, agosto, “Vacaciones Escolares y “Día de la Independencia”, y 31 de diciembre, “Fiestas de Fin de Año”.
- Para mitigar el fenómeno de la estacionalidad de la demanda turística, las entidades han optado por varias estrategias, entre las principales tenemos el descuento en hospedaje y promoción en redes sociales.

- La volatilidad que sufren sus ingresos de mes a mes, hace que los gerentes de las empresas anticipen métodos de financiamiento para sus actividades operativas, sin embargo, no cuentan con herramientas financieras que faciliten esta actividad.
- Se determinó que la mayoría de las empresas hoteleras sí realizan una planificación de sus ingresos y gastos al inicio del año, sin embargo, son pocas las entidades que hacen uso del flujo de efectivo como herramienta de planificación, la mayoría basa sus decisiones en proyecciones en base a años anteriores, por lo tanto, no existe una certeza de la cantidad de efectivo con la que se dispone para solventar sus obligaciones de corto plazo. Esto argumenta el inadecuado manejo del capital de trabajo, consecuencia de los desequilibrios en la liquidez, característico del negocio hotelero.
- Se detectó en el análisis del balance general consolidado de los años 2012 al 2016 una ineficiente gestión del capital de trabajo debido a que los índices calculados arrojan resultados negativos. Su financiamiento se basa más en recursos ajenos que en recurso propios, siendo el pasivo corriente su principal fuente. No existe un equilibrio en el financiamiento de activos corrientes con pasivos corrientes y activos fijos con pasivos a largo plazo.
- La política de gestión del capital de trabajo está basada en un enfoque agresivo que induce a financiar con pasivos corrientes sus activos circulantes temporales y permanentes, y parte de sus activos fijos.
- Existe desfases en el ciclo operativo del efectivo: de acuerdo a las encuestas el promedio de cobro es de 30 días, y el promedio de pagos 15 días, ocasionado iliquidez a las empresas estudiadas, sin embargo, los estados financieros, muestran ciclos operativos de efectivo negativos lo que da como resultado amplios plazos otorgado por los proveedores quienes indirectamente asumen los efectos causados por la estacionalidad de la demanda.
- Se confirmó la importancia y necesidad de una herramienta de gestión que permita medir los resultados de las empresas hoteleras formales, y esto a su vez contribuya a una adecuada toma de decisiones.

- De las herramientas investigadas el Cuadro de Mando Integral es la mejor alternativa debido a que la estacionalidad de la demanda impacta directamente al flujo del negocio, afectando principalmente a la perspectiva financiera y de clientes.

5.2 RECOMENDACIONES

- Potencializar estrategias que permitan mitigar la estacionalidad de la demanda en el sector hotelero, para lo cual es necesario elegir entre la mejor proposición de valor que va a satisfacer las necesidades de sus clientes objetivo. Entre los aspectos objeto de estrategias tenemos: “liderazgo en producto”, “excelencia operativa” e “intimidad con el cliente”.
- Promover el uso de indicadores financieros tales como liquidez, rentabilidad, endeudamiento, presentados en los análisis de estados financieros precedente, así también indicadores no financieros vinculados a la ocupación hotelera como: las reservas de habitaciones, la estancia de los clientes, índices de satisfacción del cliente, así también indicadores externos relacionados a la competencia y a sector turístico en general, que midan el impacto de la estacionalidad de la demanda y la gestión del capital de trabajo, con el fin de poder ser cuantificados y evaluados.
- Incorporar una herramienta de planificación, gestión y control, que contribuya con el cumplimiento de los objetivos de las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa.
- Una vez aplicado el tablero de mando integral en las empresas hoteleras, es de suma importancia ir dando seguimiento a las actividades con la finalidad de ir generando mejoras continuas en el área financiera y las áreas vinculadas. Esto es ir cambiando, incluyendo, modificando y de ser el caso suprimiendo actividades que no sumen al negocio.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Tema

Diseño de una herramienta de planificación estratégica basada en el Balanced Scorecard para contribuir en la gestión de las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa.

6.1.2 Institución Ejecutora

Empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa

6.1.3 Beneficiarios

- Empresarios del sector
- Colaboradores de las empresas
- Clientes

6.1.4 Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es de 6 meses

6.1.5 Equipo Responsable

Ing. Elena Bastidas

6.2 ANTECEDENTES

En base al estudio realizado en las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa, a través de las encuestas realizadas se ha podido determinar ciertas falencias en la gestión de sus recursos económicos. La toma de decisiones se

realiza en forma empírica sin efectuar un análisis a través de indicadores financieros y no financieros que permitan manejar de forma adecuada los recursos destinados a financiar el capital de trabajo.

A pesar de la ausencia de un control financieros a través de indicadores, las empresas hoteleras en base a la experiencia obtenida a través de los años, han impulsado estrategias que les permiten permanecer en el mercado ofreciendo servicios de calidad, sin embargo, es necesario la implementación de una herramienta financiera enfocada a traducir la estrategia empresarial en términos operativos contribuyendo al mejoramiento del control de la gestión, que va a ir de la mano con el crecimiento de las organizaciones.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Dentro del turismo la actividad hotelera tiene un peso altamente significativo y no puede estar al margen de la implementación de nuevas herramientas para obtener medidas integrales y polifacéticas que estén a la par de la gestión organizacional actual.

La herramienta financiera que se presenta a continuación es aplicable en empresas del sector hotelero que lleven contabilidad debido a que se proponen indicadores financieros y no financieros cuyo cálculo se basa en estados financieros.

A través del uso del Cuadro de Mando Integral se pretende traducir los datos financieros y no financieros en información valdeira que brinde la información necesaria para la toma de decisiones y a su vez se apoyen en lo objetivos estratégicos de la organización.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar una herramienta de planificación estratégica basada en el Balanced Scorecard para contribuir en la gestión de las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico del sector hotelero formal de la ciudad de Baños de Agua Santa.
- Formular estrategias que permitan mejorar la disponibilidad del capital de trabajo.
- Simular escenarios con las nuevas estrategias para analizar el impacto en los indicadores de liquidez y de gestión.
- Trasladar los escenarios al Cuadro de Mando Integral para identificar indicadores claves de desempeño enfocados en las perspectivas financiera y de clientes que permitan tomar decisiones acertadas para lograr una adecuada gestión empresarial en el sector hotelero.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El Cuadro de Mando integral permite la implementación de esta herramienta en todo tipo de empresas del sector hotelero ya sean grandes o PYMES. Lo que hace esta herramienta es contribuir a la planificación estratégica y el control de la gestión del capital de trabajo. La información requerida para análisis son los estados financieros.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

Parafraseando a Ballesteros, Ballesteros, & Bernal, (2006) los conceptos más importantes dentro de la planificación estratégica son los siguientes:

- **Diagnóstico Estratégico**

A través del diagnóstico estratégico se determinan las fortalezas y debilidades internas de los establecimientos hoteleros, así como las amenazas y oportunidades a las que se enfrentan externamente.

- **Fortalezas**

Son las cualidades internas que posee la empresa y que le diferencia de los demás establecimientos en cuanto servicio, calidad, infraestructura.

- **Oportunidades**

Son aquellos factores externos que la entidad puede aprovechar para alcanzar sus objetivos estratégicos, como la ubicación geográfica, clima, geografía de la zona.

- **Debilidades**

Las debilidades son aquellas falencias internas que la empresa no ha logrado mitigar, como la carencia de personal capacitado, falta de implementación de herramientas financieras y de gestión, procesos ineficientes entre otros.

- **Amenazas**

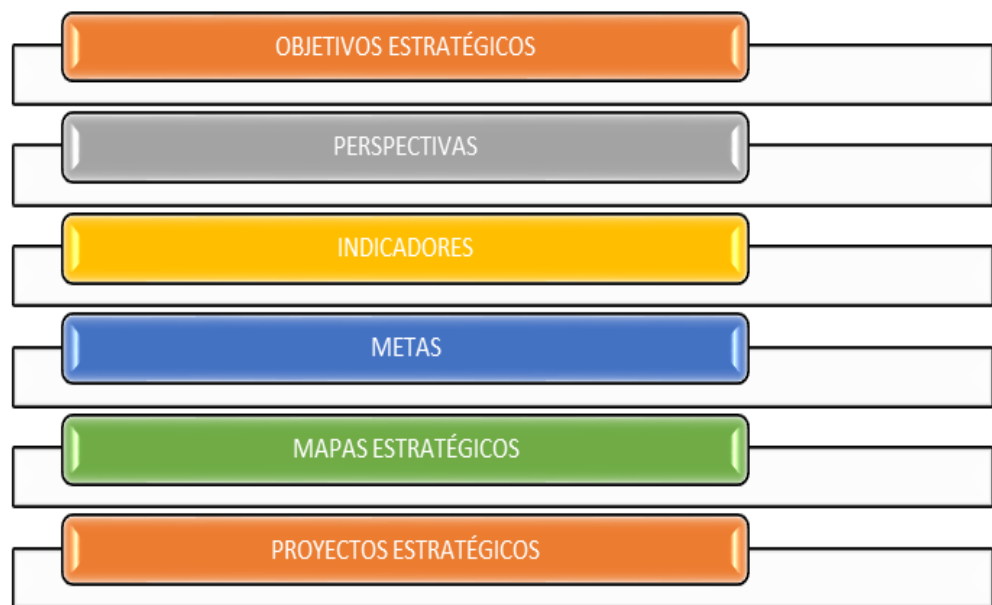
Las amenazas son factores externos que la entidad no puede controlar y que pueden afectar en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

- **Cuadro de mando integral**

A palabras de Kaplan & Norton (2000), Un cuadro de mando integral (CMI) es un instrumento de medición de resultados que combina indicadores financieros y no financieros que se derivan de la visión y la estrategia de una entidad. El cuadro de mando integral abarca cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. El objetivo principal de esta herramienta es traducir la estrategia de la organización en indicadores y resultados. La presente propuesta está encaminada a diseñar indicadores para las perspectivas financieras y de clientes principalmente.

- **Elementos del cuadro de mando integral**

La metodología del CMI integra los siguientes conceptos.



Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Suarez,(2010)

Figura 54: Elementos del Cuadro de Mando Integral

- **Objetivos Estratégicos**

Es el fin deseado, cuyo cumplimiento permite llevar a cabo la estrategia de la organización. La conexión de los objetivos estratégicos mediante relaciones de causa efecto explican la historia de la estrategia.

- **Perspectiva financiera**

Para Kaplan & Norton (2000) las unidades de negocio deben estar dispuestas a crear un vínculo entre sus objetivos financieros y la estrategia de la corporación. Por esto es necesario la inserción de indicadores financieros que permitan medir el logro de los objetivos financieros.

- **Perspectiva de cliente**

Según Kaplan & Norton (2002) en esta perspectiva las empresas logran identificar a que segmento de clientes va dirigido el servicio, en el cual desean competir, este segmento representa la fuente de ingresos que complementa los objetivos financieros de la organización. Existen cinco indicadores centrales que muestran los resultados de la gestión de clientes: cuota de mercado, adquisición de clientes, rentabilidad de clientes, retención de clientes y satisfacción de clientes.

- **Perspectiva de procesos internos**

La perspectiva de procesos internos permite identificar aquellos procesos críticos y de mayor impacto en la estrategia de la organización, esta perspectiva determina en que procesos de la cadena de valor debemos ser excelentes. Algunos ejemplos de objetivos de procesos pueden ser:



- **Perspectiva de innovación y aprendizaje**

Los objetivos de esta perspectiva son los inductores para cumplir los objetivos de las tres primeras perspectivas restantes. Permite identificar el capital humano, sus competencias y habilidades, y la tecnología que se requiere para apoyar los procesos de creación de valor.

Entre los objetivos de innovación y aprendizaje tenemos:



- **Indicadores**

Son un conjunto de medidas que se utilizan para la evaluación y comunicación de los resultados obtenidos en comparación con los

resultados esperados. Miden y valoran el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Es un enunciado que define el resultado real que se quiere lograr, mide el rendimiento de un proceso, luego que se implementen las acciones planeadas en tiempo o en cifras, las cuales impactan en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

- **Metas**

Es un valor específico a obtener de un indicador en un periodo determinado de tiempo, que debe ser el adecuado para corregir desviaciones en forma precisa.

- **Mapa estratégico**

El mapa estratégico cuenta la historia de la estrategia de una entidad al vincular las cuatro perspectivas del CMI a través de una relación de causa efecto. La construcción de un mapa estratégico impulsa a la empresa a determinar cómo crear valor y para quién.

- **Proyectos Estratégicos**

Corresponde a aquellas áreas específicas que los directivos van a poner mayor atención para lograr un desempeño sobresaliente en su entorno tanto interno como externo. En el caso de las entidades hoteleras es necesario hacer énfasis en proyectos relacionados con el área de ventas y financiera.

- **Iniciativas Estratégicas**

Responde al cómo lograr lo proyectos estratégicos en las áreas escogidas como relevantes

- **Planes de Acción**

Es un resumen de las tareas que se van a desarrollar para llevar a cabo las iniciativas estratégicas asignando responsables y fijando plazos.

6.6.1 Guía de trabajo

Para obtener resultados de la planificación estratégica definida se debe cumplir con los siguientes pasos generales globales:

6.6.1.1 Análisis situacional

En esta etapa se visualiza los escenarios tanto interno como externos que puede afectar a la entidad hotelera.

ESCENARIO INTERNO	ESCENARIO EXTERNO
Cultura Organizacional	Económico
Producción o prestación del servicio	Social
Comercialización y marketing	Político
Finanzas y contabilidad	Tecnológico
Administración y Dirección	De seguridad
Manejo de Clientes	Del Ecosistema

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: López (2016)

Figura 55: Análisis Situacional Interno y Externo

6.6.1.2 Formulación de estrategias

Con la información obtenida de los escenarios internos, externos, procedemos a estructurar el monitoreo del entorno en cuanto a oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades.

En base a la formulación de la Matriz de Ataque y la Matriz de Defensa se formulan las estrategias que surgen de la ponderación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes.

6.6.1.3 Simulación de escenarios

En base a la información de los estados financieros se realiza una simulación de escenarios aplicando las estrategias establecidas para analizar el impacto en los indicadores de liquidez y de gestión.

6.6.1.4 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral permitirá hacer un seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos a través del uso de indicadores clave de desempeño definidos de acuerdo a la estrategia a seguir.

6.7 METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO

En base a las necesidades identificadas en las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa se plantea a continuación un modelo operativo basado en el Balanced Scorecard:

➤ Análisis situacional

En cuanto al escenario interno y externo que afecta a las empresas hoteleras formales de la ciudad de Baños de Agua Santa, se expone a continuación las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, más relevantes.

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
E S C E N A R I O E X T E R N O	ECONÓMICO	Tamaño del mercado turístico	Tendencias en la economía local
		Posicionamiento de la ciudad a nivel nacional e internacional en el mercado turístico	Demanda estacional
			Impuestos específicos de los servicios
		Inversión extranjera	Variación de precios y plazos de pago a proveedores
	SOCIAL	Tendencias demográficas	Delincuencia
		Nuevos mercados potenciales	Opinión y actitud de los turistas
		Nuevos servicios de aventura y diversión	
	POLÍTICO	Legislación del sector turístico.	Políticas cambiantes del gobierno.
		Relaciones y convenios Internacionales	La política tributaria del gobierno afecta a todos los segmentos de la sociedad.
		Ejecución de proyectos turísticos por parte del Gobierno Nacional	
	TECNOLÓGICO	Forma efectiva de ofertar servicios hoteleros a través del internet y redes sociales	
	SEGURIDAD		Frecuencia de robos en el Cantón
	ECOSISTEMA	Actividad del Volcán Tungurahua	Propensos a desastres naturales
		Atractivos naturales	
COMPETENCIA	Alianzas estratégicas	Amplia oferta hotelera informal	

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Investigación de campo

Figura 56: Escenario externo empresas hoteleras

		DEBILIDADES	FORTALEZAS
E S C E N A R I O I N T E R N O	CULTURA ORGANIZACIONAL	Falta de capacitación y aprendizaje	Ubicación estratégica
	PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Costos elevados de mantenimiento	Mejoras continuas a los servicios hoteleros.
	COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING	Precio elevado del servicio	Cuentan con estrategias de mercado
			Canales de promoción adecuados
	FINANZAS Y CONTABILIDAD	Uso escaso de herramientas de planificación financiera	Formalidad financiera y tributaria
		Ilíquidez financiera	Uso de sistemas informáticos
		Baja rentabilidad	Ciclo de conversión del efectivo favorable
		Inestabilidad de ingresos	
	ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN	Disminución del porcentaje de ocupación en temporada baja	
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN	Negocio familiar	Experiencia y conocimiento del negocio	
MANEJO DE CLIENTES		Enfoque de la empresa hacia el cliente	

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Investigación de campo

Figura 57: Escenario interno empresas hoteleras

➤ **Formulación de estrategias**

Con el análisis FODA se determina las principales estrategias de ataque y defensa de la empresa. Las estrategias de ataque son aquellas que se orientan en base a las fortalezas y debilidades, mientras que las estrategias de defensa se basan en las debilidades y amenazas.

ASPECTOS	INTERNOS	EXTERNOS
IMPACTOS		
(+)	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	(IMPULSAR)	(EXPLOTAR)
(-)	DEBILIDADES	AMENAZAS
	(ELIMINAR)	(EVITAR)

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)
 Fuente: López (2016)
 Figura 58: Estrategias de Ataque y Defensa

Evaluación interna	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Evaluación externa		
OPORTUNIDADES	ÁREAS OFENSIVAS Estrategias de Ataque	
AMENAZAS		ÁREAS DEFENSIVAS Estrategias de defensa

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)
 Fuente: López (2016)
 Figura 59: Áreas ofensivas y defensivas

Tabla 50: Matriz de ataque

RELACIÓN Alta: 5 Media: 3 Baja: 1 Nula: 0	FORTALEZAS				
	1. Mejoras continuas a los servicios hoteleros.	2. Canales de promoción adecuados	3. Experiencia y conocimiento del negocio	4. Enfoque de la empresa hacia el cliente	Total
OPORTUNIDADES					
1. Posicionamiento de la ciudad a nivel nacional e internacional en el mercado turístico	5	5	5	3	18
2. Nuevos servicios de aventura y diversión	5	5	5	5	20
3. Ejecución de proyectos turísticos por parte del Gobierno Nacional	3	5	3	5	16
4. Tamaño del mercado turístico	5	5	3	3	16
Total	18	20	16	16	

4r
2r
3r
1a

Fuente: Investigación de campo
Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Tabla 51: Definición de maniobras de ataque

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DE ATAQUE
TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS	FOMENTAR LA INNOVACIÓN DE SERVICIOS HOTELEROS
MEJORAS CONTINUAS A LOS SERVICIOS HOTELEROS.	
CANALES DE PROMOCIÓN ADECUADOS	FOMENTAR EL USO DE REDES SOCIALES PARA OFERTAR LOS SERVICIOS
POSICIONAMIENTO DE LA CIUDAD A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL EN EL MERCADO TURÍSTICO	REALIZAR PLANES DE PROMOCIÓN Y PROPAGANDA

Fuente: Investigación de campo
Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Tabla 52: Matriz de defensa

RELACIÓN Alta: 5 Media: 3 Baja: 1 Nula: 0	AMENAZAS				
	1. Demanda estacional	2. Impuestos específicos de los servicios	3. Variación de precios y plazos de pago a proveedores.	4. Políticas cambiantes del gobierno	Total
DEBILIDADES					
1. Falta de capacitación y aprendizaje	5	1	1	1	8
2. Costos elevados	5	5	1	4	16
3. Ilquidez	5	5	5	2	18
4. Bajas tasas de ocupación en temporada baja	5	1	1	5	12
Total	20	12	8	12	

1a

3a
2r
4a

Fuente: Investigación de campo
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

Tabla 53: Definición de maniobras de defensa

AMENAZAS Y DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DE DEFENSA
DEMANDA ESTACIONAL	OFERTAR PROMOCIONES Y DESCUENTOS POR TEMPORADA BAJA
BAJAS TASAS DE OCUPACIÓN EN TEMPORADA BAJA	AUMENTAR EL PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE CLIENTES EXTRANJEROS.
ILIQUIDEZ	AUMENTAR LAS VENTAS EN EFECTIVO EN LOS SERVICIOS DE RESTAURANTE Y SPA
COSTOS ELEVADOS	NEGOCIAR PRECIOS Y PLAZOS CON PROVEEDORES

Fuente: Investigación de campo
 Elaborador por: Elena Bastidas (2018)

➤ **Simulación de escenarios**

La simulación de escenarios se efectúa con los estados financieros correspondientes al año 2016 de una de las empresas objeto de estudio, para lo cual se parte de un escenario actual o pesimista que corresponde a los datos reales de la entidad, y una vez que se aplique las estrategias se pretende alcanzar un escenario futuro optimista.

LIQUIDEZ

Escenario actual pesimista:

LIQUIDEZ			
INDICADOR	FORMULA	VALOR	
Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$59228,32 - \$134206,39	\$ -74.978,07
Índice de liquidez corriente	Activo circulante / Pasivo circulante	\$59228,32 / \$134206,39	\$ 0,44

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Investigación de campo

Figura 60: Escenario actual pesimista, indicador de liquidez empresa hotelera

La empresa obtuvo como capital de trabajo neto un valor negativo por lo tanto sus pasivos corrientes son mayores a sus activos corrientes, el índice de liquidez demuestra que por cada dólar de deuda solo cuenta con \$0.44 para cubrirla. Esto indica que la empresa no dispone de liquidez para afrontar sus obligaciones de corto plazo.

Escenario futuro optimista:

Objetivo Estratégico. - Mejorar los índices de liquidez obteniendo un valor mínimo de uno y valores positivos en el capital de trabajo.

Estrategia. – Aumentar las ventas en efectivo en los servicios de restaurante y spa.

LIQUIDEZ			
INDICADOR	FORMULA	VALOR	
Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$82919,65 - \$93944,47	\$ 2.395,82
Índice de liquidez corriente	Activo circulante / pasivo circulante	\$82919,65 / \$134206,39	\$ 1,03

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Investigación de campo

Figura 61: Escenario futuro optimista, indicador de liquidez empresa hotelera

Con la estrategia planteada se pretende aumentar el activo corriente en un 40% lo que permite obtener un capital de trabajo positivo y un índice de liquidez aceptable.

RENTABILIDAD

Escenario actual pesimista:

RENTABILIDAD			
INDICADOR	FORMULA	VALOR	
Rendimiento sobre el activo total	Utilidad neta / Total Activos	43225,6/1514393,32	\$ 0,03
Rendimiento sobre el Patrimonio	Utilidad neta / Total Patrimonio	43225,6/899606,27	\$ 0,05
Margen de Utilidad neta sobre Ventas	Utilidad Neta / Ventas	43225,6/906170,03	\$ 0,05
Sistema Dupont (Rentabilidad neta del Activo)	Utilidad/Ventas*Ventas/Activo Total* Activos/ Patrimonio	43225,6/906170,03*906170,06/1514393,32* 1514393,32/899606,27	\$ 0,05

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Investigación de campo

Figura 62: Escenario actual pesimista, indicadores de rentabilidad empresa hotelera

La rentabilidad de la entidad no es representativa, la utilidad generada durante el año 2016 corresponde al 5% de las ventas es decir que por cada dólar vendido se generó \$0.05 centavos. Se observa además que el rendimiento sobre los activos fue de 3% es decir que por cada dólar invertido en activos se generó \$0.03 centavos de dólar.

Escenario futuro optimista:

Objetivo Estratégico. – Aumentar la rentabilidad de la empresa en 3% para el año 2018.

Estrategia. – Fomentar la innovación de servicios hoteleros para atraer el segmento de Millennials (personas que nacieron después de los años 80s), con lo que se aumentarían los ingresos en un 10%.

RENTABILIDAD			
INDICADOR	FORMULA	VALOR	
Rendimiento sobre el activo total	Utilidad neta / Total Activos	83810,7/1514393,32	\$ 0,06
Rendimiento sobre el Patrimonio	Utilidad neta / Total Patrimonio	83810,7/899606,27	\$ 0,09
Margen de Utilidad neta sobre Ventas	Utilidad Neta / Ventas	83810,7/995642,94	\$ 0,08
Sistema Dupont (Rentabilidad neta del Activo)	Utilidad/Ventas*Ventas/Activo Total* Activos/ Patrimonio	83810,7/995642,94*995642,94/1514393,32* 1514393,32/899606,27	\$ 0,09

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

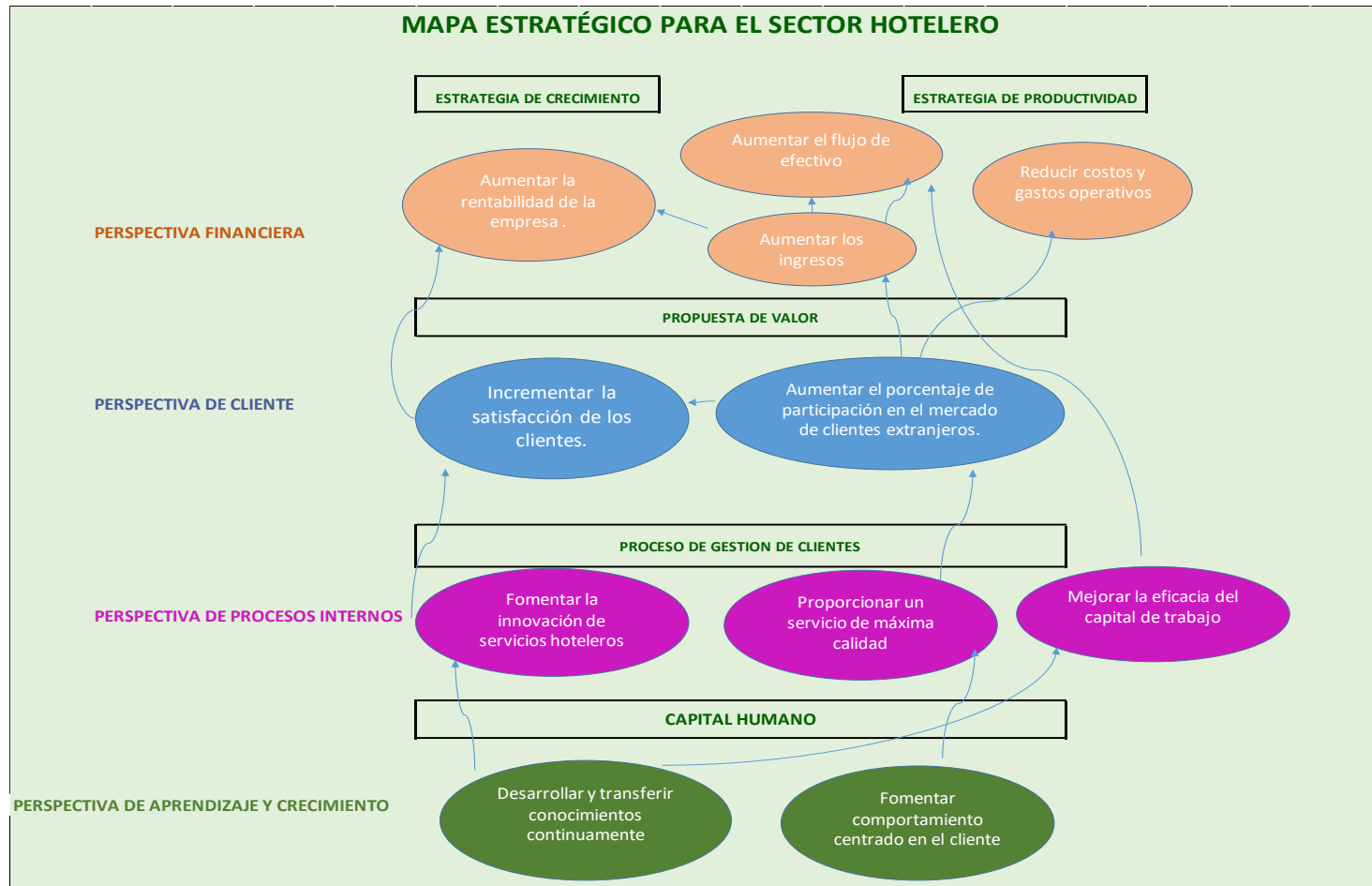
Fuente: Investigación de campo

Figura 63: Escenario futuro optimista, indicadores de rentabilidad empresa hotelera

Con la ejecución de la estrategia los indicadores mejorar satisfactoriamente, y se logra cumplir el objetivo propuesto.

➤ Ejemplo de un mapa estratégico para el sector hotelero

En la figura 64 se aprecia un ejemplo de mapa estratégico para el sector hotelero que engloba las cuatro perspectivas vinculadas con cada uno de los objetivos estratégicos. Se muestran objetivos basadas en estrategias de crecimiento y productividad, una propuesta de valor encaminada a la satisfacción del cliente, al igual que los procesos dirigidos a una adecuada gestión de clientes, lo que va de la mano con un personal altamente capacitado y competente.



Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Investigación de campo

Figura 64: Mapa estratégico para el sector hotelero

➤ **Traslado de escenarios al Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard**

En el Cuadro de Mando Integral podemos apreciar el desarrollo de los objetivos estratégicos que se miden a través de indicadores que en lo posterior servirán de semáforos para la toma de decisiones.

A más de los indicadores financieros que se utilizaron en la simulación de escenarios, el tablero muestra indicadores adicionales sobre las cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos e innovación y aprendizaje, que son de gran utilidad para monitorear la ejecución de las estrategias que se planteen dentro de cada entidad hotelera.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA FINANCIERA													
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA		FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	Frecuencia de revisión	RESPONSABLE	Línea base	METAS	SEMAFORIZACION					
	INDICADORES	FORMA DE MEDICIÓN						ROJO		AMARILLO		VERDE	
								≤	≥	De xx a xx		≤	≥
OE 1.-Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 3% para el año 2018	Margen de Utilidad neta sobre Ventas	Utilidad Neta / Ventas	Balances	Anual	Gerencia General	5,00%	8,00%	Menor al 5%		del 5% al 8%		Mayor al 8%	
	Rendimiento sobre el activo total	Utilidad neta / Total Activos	Balances	Anual		3,00%	6%	Menor al 3%		del 3% al 6%		Mayor al 6%	
	Beneficio Bruto Operativo (GOP)	Ventas totales – Costes Operativos Totales (fijos + variables)	Balances	Mensual		\$ 96.295,51	\$ 135.489,52	Menor al \$96295,51		de \$96295,51 a \$135489,52		Mayor a \$135489,52	
	Beneficio Bruto por habitación disponible (GOPPAR)	GOP/Habitaciones disponibles	Balances y Hoja de registro de huéspedes			\$ 1.481,47	\$ 2.084,45	Menor al \$1481,47		de \$1481,47 a \$2084,45		Mayor a \$2084,45	
OE 2.-Mejorar los índices de liquidez obteniendo un valor mínimo de 1 y valores positivos en capital de trabajo para el año 2018	Índice de Liquidez Corriente	Activo circulante / Pasivo circulante	Balances	Anual		0,44	1,03	Menor al 0,44		de 0,44 a 1,03		Mayor a 1,03	
	Capital de trabajo neto	Activo corriente - Pasivo Corriente	Balances	Anual		\$ -74.978,07	\$ 2.395,82	Menor a \$0,00		de \$0,00 a \$2395,82		Mayor a \$2395,82	
OE 3 .- Aumentar los ingresos en un 10% para el año 2018	% Aumento de ventas anual	(1-(Ventas año x1 / Ventas año x2))	Balances	Anual	Jefe de Marketing	\$ 905.129,95	\$ 995.642,95	Menor al \$905129,95		del \$905129,95 a \$995642,95		Mayor al \$995642,95	
	Ingresos medio diario por habitación	Ingresos totales por habitaciones / Número de habitaciones vendidas	Factura de venta y Hoja de Registro de Huéspedes	Diario	Recepcionista	\$ 85,00	\$ 102,00	Menor al \$85		del \$85 al \$102		Mayor a \$102.	

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Investigación de campo

Figura 65: Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA FINANCIERA										
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA		FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	Frecuencia de revisión	RESPONSABLE	Linea base*	METAS *	SEMAFORIZACION		
	INDICADORES	FORMA DE MEDICIÓN						ROJO	AMARILLO	VERDE
OE4.- Reducir los costos y gastos operativos en un 10% para el año 2018	% de gastos operación en relación a las ventas	Gastos de operación / Ventas	Balances	Anual	Gerencia General	89%	79%	Mayor al 89%	del 79% al 89%	Menor al 79%
	Cantidad de empleados por habitaciones ocupadas	#de empleados por habitaciones ocupadas	Hoja de asistencia empleados y Hoja de registro huéspedes	semanal	RRHH	8	7	Mayor a 8	de 7 a 8	Menor al 7
	Cantidad de empleados por habitaciones disponibles	#de empleados por habitaciones disponibles	Hoja de asistencia empleados y Hoja de registro huéspedes	semanal	RRHH	8	7	Mayor a 8	de 7 a 8	Menor al 7
	% del costo con respecto al precio de venta	Costo Unitario por habitación / Precio de venta unitario por habitación	Hojas de costos	Mensual	Contadora	83%	73%	Mayor a 83%	de 73% a 83%	Menor al 73%
OE 5.- Incrementar el porcentaje de ocupación anual en un 10% para el año 2018	% de habitaciones ocupadas mes	#habitaciones ocupadasx100 / # total habitaciones disponibles	Hoja de registro de huéspedes	Mensual	Jefe de Marketing	70%	80%	Menor al 80%	del 70% al 80%	Mayor al 80%
	Número medio de clientes totales por habitación	Número total de clientes/Número de habitaciones ocupadas	Hoja de registro de huéspedes	Diario	Recepcionista	1	2	Menor a 1	de 1,5 a 2	Mayor a 2
	% Variación de reservas por periodo	(Reservas mes X1-Reservas mes x2)/Reservas mes X2	Hoja de registro de huéspedes	Mensual	Recepcionista	30	40	Menor al 30	de 30 a 40	Mayor al 40

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Investigación de campo

Figura 65: Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA CLIENTES												
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA		FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	Frecuencia de revisión	RESPONSABLE	Linea base*	METAS *	SEMAFORIZACION				
	INDICADORES	FORMA DE MEDICIÓN						ROJO	AMARILLO	VERDE		
								≤	≥	De xx a xx	≤	≥
OE 6.- Aumentar el porcentaje de participación en el mercado de clientes en un 30% para el año 2018	% de captación total de nuevos clientes	# total clientes nuevosx100 / # total clientes actuales	Base de datos de clientes	Annual	Jefe de Marketing	50	65	Menor al 50	de 50 a 65	Mayor al 65		
	% de captación de nuevos clientes extranjeros	#clientes nuevos extranjerosx100 / #clientes actuales extranjeros	Base de datos de clientes	Annual	Jefe de Marketing	30	39	Menor a 30	de 30 a 39	Mayor al 39		
	% de captación de nuevos clientes nacionales	#clientes nuevos nacionalesx100 / #clientes actuales nacionales	Base de datos de clientes	Annual	Jefe de Marketing	20	26	Menor al 20	de 20 a 26	Mayor a 26		
OE 7.- Incrementar la satisfacción de los clientes en un 90% para el año 2018.	Cantidad de quejas de los clientes	# de quejas	Informe diario de quejas	Diario	Jefe de Marketing	5	2	Mayor a 5	de 2 a 5	Menor a 2		
	% de respuesta a quejas de clientes atendidas	#quejas atendidas*100/Total quejas	Informe diario de quejas	Diario	Jefe de Marketing	70%	95%	Menor a 70%	del 70% al 95%	Mayor al 95%		
	% de clientes satisfechos	# clientes satisfechos*100/Total clientes atendidos	Informe diario de quejas	Diario	Jefe de Marketing	70%	90%	Menor a 70%	del 70% al 90%	Mayor al 90%		

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Investigación de campo

Figura 66: Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Cliente

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA PROCESOS													
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA		FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	Frecuencia de revisión	RESPONSABLE	Linea base*	METAS *	SEMAFORIZACION					
	INDICADORES	FORMA DE MEDICIÓN						ROJO		AMARILLO		VERDE	
								≤	≥	De xx a xx		≤	≥
OE 8.-Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad	Calificación de cuestionario	Calificación de cuestionario / 25	encuesta	Mensual	Jefe de Marketing	0,90	0,95	Menor a 0,9		del 0,9 al 0,95		Mayor a 0,95	
OE 9.-Alcanzar estándares de calidad nacional e internacional	Premios y reconocimientos obtenidos.Tripadvisor Traveller Choice*	Calificación obtenida en sitio web	Sitio web de Tripadvisor	semanal	Gerencia General	Puesto No. 10 de 28	Puesto No. 3 de 28	Mayor a 10		del 10 al 28		Menor al 3	
OE 10.-Desarrollar nuevos servicios hoteleros	Servicios de valor añadido	# servicios de valor añadido identificados	Proyectos presentados	Mensual	Jefe RRHH	2	4	Menor a 2		de 2 a 4		Mayor a 4	

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Investigación de campo

Figura 67: Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Procesos

Nota: *TripAdvisor: Plataforma turística que muestra calificación de la experiencia de los usuarios en un determinado hotel.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO													
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA		FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	Frecuencia de revisión	RESPONSABLE	Linea base*	METAS *	SEMAFORIZACION					
	INDICADORES	FORMA DE MEDICIÓN						ROJO		AMARILLO		VERDE	
								≤	≥	De xx a xx		≤	≥
OE 11.-Desarrollar y transferir conocimientos continuamente	Tiempo de formación por persona	# de horas empleadas en formación por persona	Informe de capacitaciones	Mensual	Jefe RRHH	20	50	Menor a 20		de 20 a 50		Mayor al 50	
OE13.-Promover una cultura de aprendizaje, creatividad, cambio y acción; en la cual todas las personas identifiquen problemas y aporten para desarrollar soluciones.	% de recomendaciones recibidas	Recomendaciones e ideas recibidas por el personal / Total problemas identificados	Ficha de recomendaciones	Semanal	Gerencia General	70%	90%	Menor al 70%		del 70% al 90%		Mayor al 90%	

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)

Fuente: Investigación de campo

Figura 68: Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

➤ **Desarrollo de iniciativas**

Para usar el CMI como un sistema de medición es necesario el desarrollo de iniciativas que a su vez se convertirán en proyectos estratégicos que deberán priorizarse de acuerdo a los siguientes criterios:

INICIATIVAS PRIORIZACIÓN

Criterios	Peso	Iniciativa 1		Iniciativa 2	
		Puntos	Valoración	Puntos	Valoración
Vinculación con la estrategia					
Valor actual neto					
Coste Total					
Recursos necesarios					
Tiempo necesario					
Dependencia					
TOTAL	100%				

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)
 Fuente: Investigación de campo
 Figura 69: Plantilla de selección de iniciativas

➤ **Proyectos estratégicos**

Los proyectos estratégicos constituyen el resultado de las iniciativas priorizadas, en la plantilla de selección de iniciativas tomando en cuenta las que tendrán un desempeño excepcional para lograr sus objetivos. La siguiente matriz abarca todos los elementos necesarios para la presentación de proyectos.

PERFIL DE PROYECTO														
1. DATOS REFERENCIALES														
1.1 CÓDIGO DEL PROYECTO: _____														
1.2 FECHA DE INICIO: _____														
1.3 FECHA DE TÉRMINO: _____														
1.4 RESPONSABLE: _____														
2.- CONCEPTUALIZACIÓN														
2.1 OBJETIVO HEXÁGONO:														
2.2 ESTRATEGIA FUNCIONAL:														
3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO														
3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:														
3.2. CUADRO DEMOSTRATIVO DE FECHAS Y ACTIVIDADES														
N°	Actividad / Mes	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	No	Di
1														
2														
3														
3.3. PRIORIDAD DEL PROYECTO: ALTA [], MEDIA [], BAJA []														
4.- RECURSOS														
4.1 HUMANOS: _____														
4.2 MATERIALES: _____														
4.3 FINANCIEROS: _____														
5.- INDICADORES DE GESTIÓN														
5.1 Indicadores de Primer Nivel														
5.1.1 % de procesos levantados Meta....														
5.2 Indicadores de Segundo Nivel														
5.2.1 % de cumplimiento de las actividades del proyecto Meta....														
6.- FIRMAS DE RESPONSABILIDAD														

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)
Fuente: Investigación de campo
Figura 70: Plantilla de perfil del proyecto

➤ **Formato para la elaboración del plan de acción**

En el plan se registra toda la información necesaria para tener claras las acciones a ser cumplidas, es decir registrar lo que se va a hacer, quien es el responsable, cuando deben estar ejecutadas y los recursos necesarios.

EMPRESA				
PLAN DE ACCIÓN				
<i>Proyecto Estratégico</i>	<i>Responsable:.....</i>			
<i>Estrategia básica</i>	<i>Unidad estratégica:.....</i>			
<i>¿Qué hacer?</i>	<i>¿Cuándo?</i>		<i>Resultados esperados</i>	<i>¿Quién?</i>
<i>b) Tareas/Acciones para lograr el proyecto</i>	<i>c) Tiempo</i>		<i>d) Metas</i>	<i>e) Responsable</i>
	<i>Término Inicio</i>	<i>Término Final</i>		

Elaborado por: Elena Bastidas (2018)
Fuente: Investigación de campo
Figura 71: Plantilla de plan de acción

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.

Para que la herramienta propuesta en el presente estudio, de los resultados deseados, es importante que todo el personal involucrado en el área comercial y administrativa de las empresas del sector hotelero interactúen entre sí, y de esta manera se promueva el trabajo en equipo. La información debe alinearse en forma horizontal y vertical para que llegue en forma precisa a todo el personal y tengan conocimiento de los objetivos estratégicos que pretende alcanzar la organización y estos se vean reflejados en la ejecución de las actividades de cada área de trabajo.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La formulación de la estrategia no es suficiente. Es necesario realizar un chequeo constante del nivel de consecución de los objetivos estratégicos y de esta manera identificar el éxito o fracaso en la acciones efectuadas para alcanzar la estrategia.

A través del proceso de control permanente se logrará la comunicación de los resultados a la organización, al contar con indicadores de control se sabrá anticipadamente si están realizando correctamente las tareas y si estas trascienden en el éxito de la estrategia de la empresa. Por el gran volumen de información que manejan las empresas es

imprescindible que el Cuadro de Mando Integral se estructure dentro de los sistemas de información que manejan las empresas hoteleras lo que lo convierte en un capital intangible relevante.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V. H. (2017). Elaboración de Proyectos-Paradigmas.
- Aguirre, S. J. (2016). Relación entre la gestión del capital de trabajo y la rentabilidad en la industria de distribución de químicos en Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*, 327-347.
- ALTAIR. (2005). Cuadro de Mando Integral. *Revista Economía* 3.
- Alvarado, V. J., & Jose, O. A. (2008). *Fundamentos de inferencia estadística*. Bogotá.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Arnal, Rincon, D., & Anibal, L. T. (2001). *Investigación educativa: fundamentos y metodología*. Barcelona: Edit. Labo.
- Baena, T. D. (2010). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ballesteros, S. P., Ballesteros, R. D., & Bernal, L. M. (2006). Una forma práctica para hacer planeación estratégica logística. *Scientia et Technica* , 279-284.
- Behar, R. D. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Benítez, J. (2015). *Slide player*. Obtenido de <http://slideplayer.es/slide/1664260/>
- Bermeo, M. J., & Bermeo, M. E. (2004). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Estudios Gerenciales*, 87.
- Blázquez, S. F., Dorta, V. J., & Verona, M. M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración PUJ*, 16.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2018). Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/PR>

ESENTACI%C3%93N%20-%
%20JAIRO%20ALONSO%20BETANCUR.pdf

Cardona, A. M., & Cano, P. C. (2005). *Territorio, Ciclo de vida y Estructura empresarial: Un puente en la industrialización regional*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Carruitero, P. B. (2011). *Maestría en Finanzas Públicas Nacionales y Municipales, Estacionalidad de la demanda de turismo en Argentina*. ARGENTINA.

Cecilia, V. (2014). *Desarrollo de un modelo de liquidez de una empresa hotelera*. Quito, Pichincha.

Chorro, G. J. (s.f.). *Universidad de Valencia*. Obtenido de <https://www.uv.es/webgid/>

Comite de Coordinación de Turismo de Tungurahua. (2009). *Estrategia de turismo de la provincia de Tungurahua*. Ambato.

Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial No. 733, 27 de diciembre de 2016. (2016).

Córdova, Z. M. (2002). *Estadística inferencial*. Perú: Moshera S.R.L.

De vita, A. (2017). *Les Hoteliers*. Obtenido de <http://www.leshoteliers.com/introduccion-al-revenue-management/>

Delgado, J. M. (2006). Una metodología para analizar la relación costo-volumen utilidades en los hoteles. *Turismo y Sociedad*.

Departamento de Turismo GADBAS. (2015). *ESTADÍSTICAS 2015*. Baños de Agua Santa.

Diario Expreso. (2016). El 90% de plaza hotelera reservada ya en Ambato.

Díaz, J. O. (1 de Diciembre de 2017). <http://www.ingdiaz.org/plantilla-excel-plan-estrategico-empresas/>. Obtenido de <http://www.ingdiaz.org/plantilla-excel-plan-estrategico-empresas/>

- Durán, Y. (2011). Administración del Capital de Trabajo: una herramienta financiera para la gerencia de las PyME tradicionales venezolanas. *Visión Gerencial*, 37-56. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545890008>
- Explorer, E. (2003). Obtenido de <http://www.ecuadorexplorer.com/html/banos.html>
- Facultada de Contabilidad y Auditoría. (2015). *Líneas de Investigación*. Ambato.
- Faga, H. A., & Ramos, M. M. (2006). *Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables 2da EDICION*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Falconi, P. Y. (2018). *SCRIBD*.
- Farid, M. V. (2015). *Técnicas de muestreo un enfoque a la investigación de mercados*. Quito: CYDISEÑO.
- Fuentes, T., & Luna, C. M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Posgrado, Universidad Técnica del Estado Venezolano*, 119-134.
- Gallagher, T., & Andrew, J. D. (2001). *Administración Financiera y Teoría Práctica*. Bogotá: Prentice Hall Iberia.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Education.
- Gómez, G. (11 de Agosto de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de Abril de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/presupuesto-financiero-basico/>
- Gonzales, U. P. (2013). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Lima: Centro de Producción de Materiales Académicos CEPMA-PROESAD. Obtenido de <http://contabilidadparatodos.com/libro-interpretacion-estados-financieros/>
- Granadillo, E. J., Herrera, T. J., & Gómez., J. M. (2012). Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia. *Entramado*, 14.

- Huertas, G. R., & Domínguez, G. R. (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Barcelona, España: Universitat de Barcelona, Publicacions i Edicions, D.L.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Obtenido de http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf
- Kotler, P. A. (2007). *Marketing version para Latinoamerica 14ava edicion*. Mexico: Pearson.
- Krass, D. (Julio de 2015). Estrategias para el financiamiento del capital de trabajo de la pequeña y mediana empresa del sector calzado del Estado de Aragua. Carabobo.
- Lawrence, J. G. (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- Lerma, K. A. (2004). *Mercadortecnia, el producto, el precio y sus estrategias*. Mexico: Gasca.
- Levy, L. J. (2005). *Planeación financiera en la empresa moderna*. México: Isef.
- Ley de Turismo, Registro Oficial No. 733, 27 de diciembre del 2002. (s.f.).
- López, L. R. (Marzo de 2016). Módulo de Gerencia Estratégica-Maestría en Dirección Financiera de Empresas-UTA.
- López, S. (Enero de 2018). *Escuela de negocios y dirección. Bussines Review*. Obtenido de <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/marketing-ventas/presupuesto-de-ventas-en-gestion-empresas/>
- Mancero, J. L. (2017). *Informe estadístico 2015-2016*. Baños de Agua Santa.
- Marcotrigiano, L. (2011). Discusión del concepto de “activo” dentro del Marco Conceptual de las Normas Internacionales de Información Financiera. *Actualidad contable FACES*.

- Mejía, C. A. (2007). *La importancia de medir la rentabilidad*. Obtenido de Documentos Planning:
http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Agosto1999.pdf
- Ministerio de Coordinación de la Producción Empleo Y Productividad. (s.f.). Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>
- Ministerio de Turismo*. (Martes de Diciembre de 2014). Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/resumen-2014-turismo-ecuadoriano-en-su-mejor-momento/>
- Ministerio de Turismo. (2018). Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/servicios-turisticos/247>
- Ministerio de Turismo. (s.f.). *Catastro de Establecimientos Turísticos*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/servicios-turisticos/247>
- Monferrer, T. D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Jaume: Publicaciones de la Universidad de Jaume. doi: DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>
- Monje, Á. C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Colombia: Programa de comunicación social y periodismo. Obtenido de <https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo++Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>
- Moreta, M. (13 de Agosto de 2016). 60000 Turistas llegaron a Baños en el feriado en Tungurahua. *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/turistas-banosdeaguasanta-ambato-feriado.html>
- Morris, D. (2007). *Reingeniería financiera empresarial*. Bogotá: Mc Graw Hill.

- Moya, M. A. (2012). *Fundamentos de Economía*. México: Probooks.
- Nava, R. M. (Diciembre de 2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48).
Obtenido de ww.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000400009&script=sci_arttext
- Ojeda, A. G. (2014). *PACIFIC CREDIT RATING*. Obtenido de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_hotelero.pdf
- Olmedo, S. E. (2007). *Incidencia del turismo sobre el crecimiento socioeconómico en el cantón Baños de Agua Santa*. QUITO.
- Organización Mundial de Turismo. (2015). Entender el Turismo: Glosario Básico.
Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entenderel->
- Ortega, A. (2009). *Planeación Financiera Etratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Ortiz, A. H. (2004). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*.
- Ortiz, A. H. (2004). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá.
- Ortiz, A. H. (2006). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración*. Bogotá: Proyectos Editoriales Cursio Penen.Universidad Externado de Colombia.
- Pérez, R. J., & Calvo, J. (2006). *Instrumentos financieros análisis y valoración con una perspectiva bancaria y de información financiera internacional* . Madrid: Pirámide.
- Pindado, G. J. (2001). *Gestión de tesorería en la empresa*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Portal de Turismo y Hotelería. (Abril de 2018). *Poraqui.net*. Obtenido de <https://www.poraqui.net/glosario>

- Quiñonez, D. F. (2014). *Proyecto de investigación previo a la obtención del grado de magister en finanzas y proyectos corporativos “El turismo y su impacto económico en el sector hotelero del cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, periodo 2009 – 2011”*. GUAYAQUIL.
- Reglamento General de Actividades Turísticas, Registro Oficial No. 726, 17 de diciembre del 2002. (s.f.).
- Riera, F. A., Rosselló, N. J., & Capó, P. J. (2006). Una visión de los determinantes de la estacionalidad a través de las características de los establecimientos hoteleros. *Cuadernos de economía: Spanish Journal of Economics and Finance*, 43-58.
- Rizo, L. E., Solís, P. G., & Rizo, L. E. (2010). La teoría del capital y sus técnicas. *Contribuciones a la economía*.
- Rodríguez, M. L. (2012). *Análisis de estados financieros: un enfoque en la toma de decisiones*. Bogotá: Mac Graw Hill.
- Romero, B. (2016). SECTOR TURÍSTICO, buscando una luz al final del tunel. *GESTIÓN*, 21.
- Sampieri, R. H., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. MEXICO: Mc Graw Hill.
- Sánchez, J. C. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Serrano, G. M. (2002). *La educación para la salud del siglo XX. Segunda edición*. España: Díaz Santos.
- Servicio de Rentas Internas. (Abril de 2018). *SRI*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Suarez, M. (22 de Enero de 2010). Obtenido de https://www.unioviado.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf
- Superintendencia de Compañías y Valores. (Junio de 2018). Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_param.zul

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson educación. . Bogotá: Pearson Education.

Zapata, S. P. (2011). *Contabilidad general con base en las normas Internacionales de información financiera (NIIF)*. Bogotá, Colombia: Mc Graww Hill.

Zayas, A. P. (2010). El rombo de las invesgtigaciones de la ciencias sociales. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/822/index.htm>

ANEXOS

Anexo 01 - Matriz de análisis de situaciones – Mas

Situación actual real negativa (SAR-)	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva (SFD+)	Propuestas de solución al problema planteado
<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad turística • Competencia • Encarecimiento de tarifas. • Especulación 	<p>Inestabilidad de los ingresos en el Sector Hotelero de la ciudad de Baños de Agua Santa</p>	<p>Tasa de ocupación hotelera sobre el 90% durante todo el año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un plan presupuestario. • Elaboración de estrategias financieras basadas en precios con descuentos. • Creación de una Asociación de Hoteleros. • Modelo de planificación basada en el BSC.

Elaborador por: Elena Bastidas (2017)

Fuente: Investigación de campo

Anexo 02 - Catastro de establecimientos hoteleros

No.	RUC	NOMBRE COMERCIAL	CATEGORÍA	CLASIFICACIÓN
1	1710850049001	& SPA CASA REAL	2 ESTRELLAS	HOSTAL
2	1600639312001	ABARSIL	1 ESTRELLA	HOSTAL
3	1891171697001	ACANTO	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
4	1600241028001	ACAPULCO	TERCERA	HOSTAL
5	0602141533001	ACHUPALLAS	SEGUNDA	HOSTAL RESIDENCIA
6	1600023854001	ALBORADA	SEGUNDA	HOSTAL RESIDENCIA
7	1800320713001	ALCAZAR	TERCERA	HOSTAL
8	1800734822001	ALEXANDRA	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
9	1600240863001	ALISAMAY	SEGUNDA	HOSTAL
10	1803430907001	ALOJAMIENTO - OLGUITA	TERCERA	PENSION
11	1801082874001	AMAZONIA Y SOL	TERCERA	HOSTAL
12	1707190409001	AMBATENITO	TERCERA	HOTEL
13	1801656016001	ANAIS	TERCERA	HOSTAL
14	1600167868001	ANDES LOS RESIDENCIA	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
15	1600287633001	BACKPACKERS D'MATHIAS	1 ESTRELLA	HOSTAL
16	1803690641001	BALCON DEL TUNGURAHUA	TERCERA	HOSTAL
17	1800312231001	BAÑOS	2 ESTRELLAS	HOTEL
18	1890075580001	BASCUN	PRIMERA	HOSTERIA
19	1800340075001	BLANCA FLOR	1 ESTRELLA	HOSTAL
20	0602940728001	BRYANA	1 ESTRELLA	HOSTAL
21	1704499985001	CABAÑA LAS MARIAS	CATEGORÍA ÚNICA	REFUGIO
22	1307562536001	CABAÑA MANABITA LA	TERCERA	PENSION
23	1703975316001	CABAÑAS LAS MARIAS	1 ESTRELLA	HOSTAL
24	1800881243001	CAÑA LIMEÑA	TERCERA	PENSION
25	1600455974001	CAÑALIMEÑA	2 ESTRELLAS	HOSTAL
26	0601050420001	CAROLINA	TERCERA	PENSION
27	1600358939001	CASA AMARILLA HOSPEDAJE	CATEGORÍA ÚNICA	CASA DE HUÉSPEDES
28	1800955187001	CASA BLANCA	2 ESTRELLAS	HOTEL
29	0501043368001	CASA DE CAMPO RESTAURANT	TERCERA	HOSTERIA
30	0401103049001	CASA DE HUSPEDES BUEN HOGAR	CATEGORÍA ÚNICA	CASA DE HUÉSPEDES
31	1600307837001	CASA DEL MOLINO BLANCO LA	TERCERA	PENSION
32	0600803480001	CASA GIRALDA	SEGUNDA	HOSTERIA
33	1800205096001	CASA MATILDE	1 ESTRELLA	HOSTAL
34	1706520275001	CASA REAL	TERCERA	HOSTAL
35	1724896533001	CASA VERDE ECO HOSTEL	TERCERA	HOSTAL
36	1600205213001	CASA VIEJA DE DUSSELDORF LA	TERCERA	PENSION
37	1800324053001	CASTILLO	TERCERA	HOSTAL
38	0603152299001	CENTRAL	TERCERA	HOSTAL
39	1801639087001	CHIMENEA	2 ESTRELLAS	HOSTAL
40	1600241028001	CLUB EJECUTIVO HOSTAL	SEGUNDA	HOSTAL
41	1801884303001	COLIBRI DE BAÑOS EL	TERCERA	HOSTAL
42	1802325371001	COLIBRI DE BAÑOS N°2	TERCERA	HOSTAL
43	1600326563001	COLONIAL	1 ESTRELLA	HOSTAL
44	1800393769001	CORDILLERA	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
45	1705727988001	DAYANA	TERCERA	PENSION
46	1891755380001	DESTINY	3 ESTRELLAS	HOTEL
47	1801577428001	DINASTIA	1 ESTRELLA	HOSTAL
48	1800346627001	DON DIEGO	TERCERA	PENSION
49	1801731280001	DONDE IVAN	SEGUNDA	HOSTAL
50	1802656437001	DONDE MARCELO ME TOO	TERCERA	HOSTAL
51	1600743981001	DULCE AMANECER	1 ESTRELLA	HOSTAL
52	1800317651001	EDEN EL	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
53	1800902205001	EL BELEN	2 ESTRELLAS	HOSTAL
54	1804222196001	EL CHAMAQUITO	1 ESTRELLA	HOSTAL
55	1802206902001	EL PARAISO DE MI FAMILIA	2 ESTRELLAS	HOTEL
56	1800892117001	EL PEDRON	1 ESTRELLA	HOSTAL
57	0601061666001	EL QUINDE	2 ESTRELLAS	HOSTAL
58	1600225369001	EL RECREO	TERCERA	PENSION

No.	RUC	NOMBRE COMERCIAL	CATEGORÍA	CLASIFICACIÓN
59	1800315994001	EL REY	1 ESTRELLA	HOSTAL
60	1802902559001	ELVITA	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
61	1714768726001	ELVITA	1 ESTRELLA	HOSTAL
62	1802182855001	ELVITA SPA	2 ESTRELLAS	HOTEL
63	1801559921001	EMPERATRIZ	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
64	1803498110001	ERUPCION	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
65	1801822972001	ERUPCION	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
66	1803552247001	ESQUINA DEL QUIJOTE LA	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
67	0500096730001	ESTANCIA DE DULCELINA LA	PRIMERA	HOSTERIA
68	1801261098001	ESTERAS LAS	TERCERA	PENSION
69	1600190498001	FABIS	SEGUNDA	PENSION
70	1710079730001	FINCA CHAMANA PAMBA	SEGUNDA	HOSTERIA
71	1800321786001	FLOR DE ORIENTE	SEGUNDA	HOTEL
72	1803709896001	FLORA Y FAUNA	TERCERA	HOSTAL
73	1801565738001	GALA INN	TERCERA	HOSTAL
74	1600039547001	GIRASOL	TERCERA	PENSION
75	1706941679001	GRAN NAPOLEON	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
76	1103152615001	GRAN RIO	TERCERA	HOSTAL
77	1802034353001	GRANADILLAS LAS	TERCERA	HOSTAL
78	0605417294001	GRAND IMPERIO	1 ESTRELLA	HOSTAL
79	1753665841001	GREAT HOSTELS BACKPACKERS	TERCERA	HOSTAL
80	1753619285001	GREAT HOSTELS BACKPACKERS	1 ESTRELLA	HOSTAL
81	1600002552001	GUADALUPE	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
82	1803191079001	HEIDI	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
83	0201532355001	HOGAR DEL CHOCOLATE EL	TERCERA	PENSION
84	1800992271001	HOSPEDAJE ANITA	TERCERA	HOTEL RESIDENCIA
85	1801425768001	HOSPEDAJE ENCANTO NATURA	TERCERA	PENSION
86	1704762655001	HOSPEDAJE HIGUERON	CATEGORÍA ÚNICA	CASA DE HUÉSPEDES
87	1801706167001	HOSPEDAJE RENEE'S HOUSE	TERCERA	PENSION
88	1800887638001	HOSPEDAJE RIO NEGRO	TERCERA	PENSION
89	1802462018001	HOSPEDAJE Y RESTAURANTE L	TERCERA	PENSION
90	1600246746001	HOSTAL ABALORIO DE BAÑOS	TERCERA	HOSTAL
91	1719405019001	HOSTAL PLANTAS Y BLANCO	TERCERA	HOSTAL
92	1803689858001	HOSTAL TIVI	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
93	1600219289001	HOSTAL VERDE VIDA	TERCERA	HOSTAL
94	1803719481001	HOSTEL CHARVIC	1 ESTRELLA	HOSTAL
95	1803571700001	HOSTEL JARVIC	1 ESTRELLA	HOSTAL
96	1801834365001	HOSTERIA AGOYAN	PRIMERA	HOSTERIA
97	1800949859001	HOTEL ELVITA	TERCERA	HOTEL RESIDENCIA
98	1802995322001	HUESPEDES	TERCERA	PENSION
99	1801384999001	HUILLACUNA CASA ARTE	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
100	1792283264001	ILÉ	3 ESTRELLAS	HOSTAL
101	1803391687001	INESITA	TERCERA	PENSION
102	1800892497001	INTI LUNA	SEGUNDA	CABAÑA
103	1801836592001	INTI RAYMI	TERCERA	PENSION
104	1803940889001	INTIKILLA	1 ESTRELLA	HOSTAL
105	1711122885001	ISLA DE BAÑOS	2 ESTRELLAS	HOSTAL
106	1792472792001	ISLA DEL PAILON	CATEGORÍA ÚNICA	CAMPAMENTO TURÍSTICO
107	1801172170001	ISRAEL	TERCERA	HOSTAL
108	1801172170001	ISRAEL N°2	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
109	1803342813001	ITALIA	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
110	0601879752001	JARDIN DE BAÑOS EL	TERCERA	HOSTAL
111	1600292658001	JARDIN DE MARIANE	TERCERA	HOSTAL
112	1801690148001	JARDINES DE CHAMANA SPA	PRIMERA	HOSTERIA
113	0601959117001	JULIANDS	TERCERA	HOSTAL
114	1801945880001	KAMELOT	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
115	0106627292001	KIWI HOSTEL ECUADOR	3 ESTRELLAS	HOSTAL
116	0913755211001	LA CASA DE ADALUZ	1 ESTRELLA	HOSTAL

No.	RUC	NOMBRE COMERCIAL	CATEGORÍA	CLASIFICACIÓN
117	1802049476001	LA CASCADA	1 ESTRELLA	HOSTAL
118	1600207516001	LA CHIMENEA CASA DE PIEDAD	2 ESTRELLAS	HOTEL
119	1708725807001	LA FLORESTA	3 ESTRELLAS	HOTEL
120	1802355931001	LAS ROCAS	2 ESTRELLAS	HOSTAL
121	1710269109001	LE PETIT AUBERGE	SEGUNDA	HOSTAL
122	1800856914001	LEON	TERCERA	HOSTAL
123	1802251635001	LIRIA LA	TERCERA	HOSTAL
124	1600307092001	LLANGANATES DEL TESORO	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
125	1800300756001	LLANO VIENTOS	TERCERA	HOSTERIA
126	1801449818001	LORENA	TERCERA	PENSION
127	1801190198001	LOS ANDES	1 ESTRELLA	HOSTAL
128	1805479779001	LOS NEVADOS	1 ESTRELLA	HOSTAL
129	0601431554001	LOS RIOS	TERCERA	HOSTAL
130	1800337915001	LUCY	TERCERA	HOSTAL
131	1891734057001	LUNA RUNTUN THE ADVENTUR	4 ESTRELLAS	HOTEL
132	1800300608001	MAGDALENA	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
133	1800861633001	MARIA ISABEL	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
134	0502302409001	MARQUITOS	TERCERA	HOSTAL
135	1600231367001	MAYJE	TERCERA	PENSION
136	1802109502001	METRO TURIS	TERCERA	PENSION
137	1802088342001	MIA ANAHI	TERCERA	PENSION
138	1801755735001	MIRAMELINDO	PRIMERA	HOSTERIA
139	1715168132001	MONCERRAT	TERCERA	HOSTAL
140	1802622926001	MONI	TERCERA	HOSTAL
141	1800317784001	MONICK'S	TERCERA	HOTEL RESIDENCIA
142	0907600647001	MONTE CARMELO	TERCERA	PENSION
143	1801456813001	MONTE REAL	TERCERA	HOSTAL
144	1801615178001	MONTE SELVA	PRIMERA	HOSTERIA
145	1801382324001	MONT OYA	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
146	0601009509001	NAPOLITANO APART	SEGUNDA	HOSTAL
147	1801576842001	NATURAL GAMBOA HOSPEDAJE	PRIMERA	PENSION
148	0602545675001	NOMADA	2 ESTRELLAS	HOSTAL
149	0700715055001	ORO EL	TERCERA	HOSTAL
150	0500845763001	PARADERO MAMI OFELIA	TERCERA	PENSION
151	1801835164001	PARAISO	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
152	1600299455001	PASSIFLORA	2 ESTRELLAS	HOTEL
153	0501251623001	PEDACITO DE CIELO	TERCERA	PENSION
154	1891710412001	PEQUEÑO PARAISO	TERCERA	HOSTERIA
155	1801656479001	PEREGRINO EL	TERCERA	HOSTAL
156	1800320044001	PINOS LOS	TERCERA	PENSION
157	1804093043001	POSADA DEL ABUELO LA	TERCERA	PENSION
158	1722139043001	POSADA DEL ARTE LA	TERCERA	PENSION
159	1802721793001	POSADA J	2 ESTRELLAS	HOSTAL
160	1801437847001	POSADA LA	TERCERA	HOTEL
161	1753715133001	PP CAMPING	TERCERA	PENSION
162	1600067373001	PUERTA DE ALCALA	2 ESTRELLAS	HOSTAL
163	1890056934001	PUERTA DEL DORADO	TERCERA	PENSION
164	0601006448001	PUERTA DEL SOL	2 ESTRELLAS	HOTEL
165	0501590772001	QUILOTOA	TERCERA	HOSTAL
166	0502302409001	RAINFORESTUR	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
167	1890008395001	RALPIN	TERCERA	HOSTAL
168	1600301442001	REAL	TERCERA	HOSTAL
169	1803577814001	REGINA	TERCERA	HOSTAL
170	1801209352001	RESIDENCIA PRINCESA MARIA F	2 ESTRELLAS	HOSTAL
171	0501590772001	RESIDENCIAL PATTY	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
172	1804241709001	RESIDENCIAL ANGELLY	1 ESTRELLA	HOSTAL
173	1722459920001	RESTAURANT CASA CANELO	1 ESTRELLA	HOSTAL
174	1803252820001	RICKY'S	TERCERA	HOSTAL

No.	RUC	NOMBRE COMERCIAL	CATEGORÍA	CLASIFICACIÓN
175	1800311308001	RINCON BANEÑO	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
176	1300085220001	RIO VERDE	TERCERA	HOSTERIA
177	1800304220001	ROSITA	TERCERA	PENSION
178	1801948702001	ROSS	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
179	1600164766001	ROSY	TERCERA	HOSTAL
180	1804145397001	SAID ADVENTURE	TERCERA	HOTEL RESIDENCIA
181	0691736075001	SAMARI SPA	5 ESTRELLAS	HOSTERÍA- HACIENDA TURÍSTICA- LODGE
182	0913760385001	SAN CRITOBAL	TERCERA	PENSION
183	0602611402001	SAN MARTIN	TERCERA	HOSTAL
184	0503285512001	SAN SEBASTIAN DE AGUA SANTA	1 ESTRELLA	HOSTAL
185	1890056829001	SANGAY	PRIMERA	HOTEL
186	1801807437001	SANTA CRUZ BACPAKERS	TERCERA	HOSTAL
187	1890002400001	SANTA FE	TERCERA	HOSTAL
188	1803154101001	SANTA MARIA 1	TERCERA	HOSTAL
189	1600659054001	SARAHÍ	TERCERA	HOTEL
190	1800312462001	SAVOY	TERCERA	HOSTAL
191	0701316424001	SAVOY	1 ESTRELLA	HOSTAL
192	1801265925001	SIESTA LA	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
193	1715633085001	SOLEIL	2 ESTRELLAS	HOSTAL
194	1801289974001	SUEÑOS DE SAN CRISTOBAL	1 ESTRELLA	HOSTAL
195	1801966969001	TERESITA	1 ESTRELLA	HOSTAL
196	1801636786001	TERESITA	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
197	1801671247001	TIMARA	TERCERA	HOSTAL
198	1800323659001	TODOS VUELVEN	2 ESTRELLAS	HOSTAL
199	1705354239001	TORRES	TERCERA	PENSION
200	1713416947001	TRANSILVANIA	TERCERA	HOSTAL
201	1801192004001	VALVERDE'S	TERCERA	HOSTAL
202	1800138255001	VEGAS LAS	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
203	1802995322001	VEGAS LAS	TERCERA	HOSTAL RESIDENCIA
204	1802086510001	VERITO	TERCERA	HOSTAL
205	0201204039001	VILLA DEL PEÑON LA	SEGUNDA	HOSTAL
206	1801671247001	VILLA GERTRUDIS	TERCERA	HOSTAL
207	1800548578001	VILLA SANTA CLARA	TERCERA	HOTEL
208	1891712894001	VOLCANO	1 ESTRELLA	HOSTAL
209	1717632580001	VRINDAVAN JARDIN ECOLOGICO	TERCERA	HOSTERIA

Fuente: Investigación Bibliográfica (2017)

Anexo 03 - Oficio de autorización de la información del catastro turístico 2017 de los hoteles de la ciudad de Baños de Agua Santa



Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal
Cantón Baños de Agua Santa

Memorando Nro. GADBAS-A-2017-1305-M

Baños de Agua Santa, 30 de junio de 2017

PARA: Sra. Ing. Verónica Gabriela Silva Barrionuevo
Directora de Turismo Sostenible Enc.

ASUNTO: AUTORIZACION DE PROYECTO DE TESIS DE LA SRTA. ELENA
YOLANDA BASTIDAS CASTRO

De mi consideración:

Me es grato llegar con un cordial saludo.

Adjunto al presente remito a usted el oficio s/n, signado por la unidad de archivo como GADBAS-UDAG-2017-2957-E, enviado por la Ing. Yolanda Bastidas Castro, solicitando el acceso al catastro y demás información relacionada con los Hoteles de la ciudad para el proyecto de investigación del sector turístico; al respecto autorizo el pedido y dispongo la coordinación pertinente.

Por su atención, le agradezco.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Mgs. Marlon Fabricio Guevara Silva
ALCALDE

Referencias:
- GADBAS-UDAG-2017-2957-E

Anexos:
- udag-2017-2957-e.pdf

ng

Anexo 04 - Encuesta

**ENCUESTA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS**

DIRIGIDO A: Representantes legales de los establecimientos hoteleros formales de la ciudad de Baños de Agua Santa

OBJETIVO: Obtener información sobre la relación entre la estacionalidad de la demanda y la gestión del capital de trabajo.

Nombre del establecimiento:

CUESTIONARIO

1. ¿Quién es la persona encargada del manejo de la información financiera del establecimiento hotelero? Señale con una X
- Gerente..... (...)
 - Contador... (...)
 - Otros... (...) Especifique.....

2. ¿Cuáles son los meses en los que hay mayor afluencia de huéspedes a su establecimiento? Marque con una X

Enero.....	Mayo.....	Septiembre
Febrero.....	Junio.....	Octubre.....
Marzo.....	Julio.....	Noviembre.....
Abril.....	Agosto.....	Diciembre.....

3. ¿Cuáles son los meses en los hay menor afluencia de huéspedes a su establecimiento?

Marque con una X

Enero.....	Mayo.....	Septiembre
Febrero.....	Junio.....	Octubre.....
Marzo.....	Julio.....	Noviembre.....
Abril.....	Agosto.....	Diciembre.....

4. ¿En cuál de éstos feriados cree usted que existe mayor afluencia turística?

○ Carnaval (...)

- Semana Santa (...)
- 24 de Mayo....
- 10 de Agosto (...)
- 09 de Octubre (...)
- 2 de Noviembre (...)
- 31 de Diciembre (...)
- Otras fechas..... (...)

5. ¿De qué cantidad de habitaciones dispone?

- De 1 a 10 habitaciones (.....)
- De 11 a 20 habitaciones (...)
- De 21 a 30 habitaciones (...)
- De 31 a 50 habitaciones (.....)

6. ¿Cuál es el precio promedio por habitación?

- Entre \$10 y \$30 (...)
- Entre \$31 y \$50 (.....)
- Entre \$51 y \$100 (...)
- Entre \$101 y \$200 (...).
- Más de \$200.00 (.....)

7. ¿Cuál es la afectación de sus ingresos en temporada baja de clientes?

- Afectación alta-----
- Afectación media.....
- Afectación baja.....

8. ¿Cuál es el porcentaje de ocupación en temporada baja?

- Menos del 15% (...)
- Entre 15% y 25% (...)
- Entre 26% y 40% (...)
- Entre 41% y 60% (...)
- Entre 71% y 80% (...)

9. ¿A cuánto asciende el porcentaje de ocupación en temporada alta?

- Menos del 41% (...)
- Entre 41% y 60% (...)
- Entre 71% y 80% (...)
- Entre 81% y 100% (...)

10. Especifique el monto promedio de ingreso por día en temporada alta.

- Entre 1000 a 1500 (.....)
- Entre 1501 a 2000 (.....)
- Entre 2001 a 2500 (.....)
- Más de 3000 (.....)

11. Especifique el monto promedio de ingreso por día en temporada baja.

- Menos de 500 (.....)
- Entre 501 a 1000(.....)
- Entre 1001 a 1500 (.....)
- Más de 1500 (.....)

12. ¿Qué estrategias utiliza para afrontar la temporada baja?

- Descuentos en hospedaje (.....)
- Paquetes turísticos (.....)
- Gratuidades (.....)
- Promoción en redes sociales (.....)
- Alianzas con empresas turísticas complementarias (.....)
- Organización de eventos, sociales, deportivos, corporativos (.....)
- Otros. (....) Especifique.....

13. ¿Cuál es el porcentaje de ocupación previsto para cada mes?

Enero.....	Mayo.....	Septiembre
Febrero.....	Junio.....	Octubre.....
Marzo.....	Julio.....	Noviembre.....

Abril.....	Agosto.....	Diciembre.....
------------	-------------	----------------

14. ¿Qué cantidad de efectivo necesita mensualmente para realizar pagos?

Enero.....	Mayo.....	Septiembre.....
Febrero.....	Junio.....	Octubre.....
Marzo.....	Julio.....	Noviembre.....
Abril.....	Agosto.....	Diciembre.....

15. ¿En qué utiliza los fondos que necesita? Escoja una o más opciones.

- Pago a proveedores (...)
- Sueldos y salarios (.....)
- Pago de servicios básicos (...)
- Ampliación y remodelación (...)
- Mantenimiento (...)
- Compra de menaje (...)
- Alimentos y bebidas (...)
- Otros. (...) Especifique.....

16. ¿Cómo satisface esta necesidad de capital de trabajo?

- Financiamiento propio (...)
- Financiamiento con entidades financieras (...)
- Financiamiento con terceros (...) Especifique.....

17. ¿Qué impacto considera usted que tiene la estacionalidad de la demanda en la disponibilidad del capital de trabajo de las empresas del sector hotelero?

- Alto (.....)
- Medio (.....)
- Bajo (.....)

¿Porqué?.....

18. ¿Realiza una planificación de ingresos y gastos al inicio del año?

-Si (.....)

-No (.....)

19. ¿En base a que herramienta realiza la planificación de ingresos y gastos?

- Flujo de caja.....
- Proyección en base a años anteriores.....
- Asesoría externa.....
- Otros.....Especifique.....

20. ¿Realiza ventas de servicio de hospedaje a crédito?

- Si (...)
- No (...)

21. ¿Cuál es el tiempo promedio de cobro por ventas a crédito?

- De 1 a 15 días (...)
- De 16 a 30 días (...)
- De 30 a 45 días (...)
- Mayor a 45 días (...)

22. ¿Cuál es el tiempo promedio de pago a sus proveedores?

- De 1 a 15 días (...)
- De 16 a 30 días (...)
- De 30 a 45 días (...)
- Mayor a 45 días (...)

23. ¿Qué nivel de beneficio cree usted que causaría la incorporación de una herramienta de planificación financiera que contribuya a las empresas hoteleras en la adecuada gestión de sus ingresos?

- Alto
- Medio
- Bajo

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Observaciones: ...

Fecha de realización: ...

Lugar de realización:....

Elaborador por: Elena Bastidas (2018)