



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

“ESTRATEGIAS FINANCIERAS QUE PERMITEN EN INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD DEL SECTOR HOTELERO CATEGORÍA TRES ESTRELLAS EN EL CANTÓN CUENCA”

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**AUTORAS: GUAMÁN LEMA JESSICA PRICILA
JARA BACUILIMA ADRIANA ELIZABETH**

DIRECTOR: ECO. ÁVILA GUZMÁN JOSÉ ALCIVIADES, MGS.

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

“ESTRATEGIAS FINANCIERAS QUE PERMITEN EN INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD DEL SECTOR HOTELERO CATEGORÍA TRES ESTRELLAS EN EL CANTÓN CUENCA”

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**AUTORAS: GUAMÁN LEMA JESSICA PRICILA
JARA BACUILIMA ADRIANA ELIZABETH**

DIRECTOR: ECO. GUZMÁN ÁVILA JOSÉ ALCIVIADES, MGS.

CUENCA – ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

**Estrategias financieras que permiten el incremento de la rentabilidad en el sector hotelero
categoría 3 estrellas del cantón Cuenca.**

Guamán Lema Jessica Pricila

Jara Bacuilima Adriana Elizabeth

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

Eco. José Alciviades Guzmán Ávila, Mgs.

07 de noviembre del 2023

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Guamán Lema Jessica Pricila y Jara Bacuilima Adriana Elizabeth**, declaramos bajo juramento que el artículo denominado **“Estrategias financieras que permiten el incremento de la rentabilidad en el sector hotelero categoría 3 estrellas del cantón Cuenca”** es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, 07 de noviembre del 2023



Guaman Lema Jessica Pricila

Guamán Lema Jessica Pricila



Jara Bacuilima Adriana Elizabeth

Jara Bacuilima Adriana Elizabeth

CERTIFICACIÓN

Yo, **Eco. José Guzmán Ávila**, certifico que el artículo titulado “**Estrategias financieras que permiten el incremento de la rentabilidad en el sector hotelero categoría 3 estrellas del cantón Cuenca**” fue desarrollado por las Srtas. **Guamán Lema Jessica Pricila** y **Jara Bacuilima Adriana Elizabeth**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **TÍTULO DE LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Cuenca, 07 de noviembre del 2023



Firmado electrónicamente por:
**JOSE ALCIVIADES
GUZMAN AVILA**

Eco. José Guzmán Ávila, Mgs.

Tutor

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

A mi mamá por ser mi mayor inspiración, por brindarme su apoyo, cariño y confianza en cada momento. A toda mi familia, amigos y compañeros que estuvieron conmigo a lo largo de la carrera. ¡Infinitas gracias a todos!

Pricila Guamán

A la persona que apoyó mi camino desde el principio, quien me consoló cuando tenía dudas de mí misma; todo el esfuerzo que puse en este trabajo se lo dedico a esa persona que ahora me cuida desde el cielo, para que siga adelante y jamás me rinda. Para Carmita Roldán, quien esperaba que pudiera ver todo mi trabajo y esfuerzo, una mujer luchadora, quien a pesar de no tener mucho, siempre amo incondicionalmente.

A mis padres, quienes supieron ayudarme en mis malos momentos, me apoyan y están junto a mí en las buenas y en las malas, espero nunca decepcionarlos.

Adriana Jara

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero dar gracias a Dios por todas las bendiciones recibidas. Agradezco a mi familia por el infinito apoyo que me han brindado, de manera especial a mi mamá quien ha sido pilar fundamental para seguir hacia adelante en cada proceso de mi vida.

Agradezco a los docentes de la carrera de Contabilidad y Auditoría, quienes han sabido compartir sus conocimientos, experiencias y consejos en mi formación profesional. A mi compañera de trabajo de titulación, ya que con su apoyo y valiosas aportaciones se logró llevar a cabo el trabajo mencionado.

Pricila Guamán

Me gustaría agradecer a mi compañera de trabajo por sus ánimos, amistad, paciencia, ayuda y esfuerzo, en culminar este trabajo, así como la carrera, conmigo.

Adriana Jara

RESUMEN

La economía nacional gira a través de la contribución económica de todos los sectores que la conforman, uno de estos es el alojamiento, catalogado como una parte importante para la economía, ya que el funcionamiento del mismo fortalece los recursos del país. En el transcurso de los años muchos hoteles han tenido que cerrar, principalmente por la mala administración de recursos, implementación de estrategias deficientes, falta de liquidez, entre otros. Sin embargo, los hoteles que han seguido con sus funciones, han tenido que hacer mayores inversiones, con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio ofrecido y así brindar una mejor experiencia al usuario. Por todo esto, se realiza la presente investigación con el objetivo de proponer estrategias financieras que permitan el incremento de la rentabilidad en el sector hotelero en la categoría 3 estrellas del cantón Cuenca. La metodología es de tipo descriptiva con enfoque cuantitativo, por lo cual se aplica la técnica de encuestas, diseñando un cuestionario para los gerentes-administradores del sector hotelero de la ciudad de Cuenca. Los resultados estadísticos descriptivos mostraron una comparación de precios, servicios, ingresos, gastos entre los hoteles, pero mediante el análisis estadístico inferencial se determinó que la variable costos por habitación, empleados y servicios complementarios influyen directamente sobre la rentabilidad del hotel, por lo cual es clave mejorar estos puntos para alcanzar el éxito y el crecimiento sostenible en el sector hotelero.

Palabras clave: Desempeño financiero, estrategias financieras, rentabilidad, sector hotelero

ABSTRACT

The national economy revolves around the economic contribution of all the industries that compose it. One of these industries is lodging, an essential part of the economy. The operation of the lodging industry strengthens the country's resources. Over the years, many hotels have had to close, primarily due to poor resource management, inadequate strategies, and lack of liquidity, among other factors. However, the hotels that have continued to operate have had to make significant investments to improve the quality of the services offered and provide a better user experience. For all these reasons, this research is conducted to propose financial strategies that will increase profitability in the 3-star hotel category in Cuenca. The methodology is descriptive with a quantitative approach, for which the survey technique is applied. A questionnaire is designed for managers-administrators of the hotel industry in Cuenca. The descriptive statistical results compared prices, services, income, and expenses among the hotels. However, through inferential statistical analysis, it was determined that the variables of costs per room, employees, and complementary services directly influence hotel profitability. Therefore, it is crucial to improve these aspects to achieve success and sustainable growth in the hotel industry.

Keywords: Financial performance, financial strategies, profitability, hotel industry

Introducción

En la ciudad de Cuenca, la actividad hotelera surge de la necesidad comercial de brindar servicios complementarios como por ejemplo, alquilar bodegas para comerciantes de las zonas rurales como un lugar para descansar y almacenar los productos, casas para eventos, pensiones para los comerciantes de otras ciudades, etc., con la influencia del crecimiento de la hotelería da inicio al turismo, dando así como resultado la expansión de la ciudad; muchos de los establecimientos de hospedaje más antiguos aun prestan el servicio de alojamiento, a pesar de los años (Ullauri et al., 2018).

El crecimiento económico de un país es resultado del desempeño económico de diversos sectores, la parte del alojamiento no es la excepción ya que su trabajo contribuye al mismo. La actividad económica que desempeña el sector hotelero es importante ya que garantiza la satisfacción de necesidades de hospedaje para los turistas y, por ende, aporta económicamente al desarrollo del país; los hoteles han desempeñado dicha actividad desde hace tiempo atrás, y un buen manejo de recursos económicos, materiales y financieros, así como la aplicación de estrategias permiten mejorar su situación financiera e incrementar la rentabilidad (Orlandini et al., 2019).

Por el contrario, una mala administración de los recursos y aplicación de estrategias deficientes provoca, a nivel empresarial, inestabilidad financiera. En este sentido Márquez et al., (2021) determina que el sector hotelero no trabajaba de manera independiente ya que está ligada al sector turístico, por ello los propietarios consideran a la parte turística como un apoyo, de igual forma se considera importante llevar una correcta administración empresarial mediante organización, planificación, dirección y control de los recursos.

En la actualidad toda organización tiene como fin obtener crecimiento, desarrollo, y estabilidad económica, por ello es esencial que el sector turístico opte por establecer estrategias de gestión acorde a las realidad y necesidades turísticas (Ferreiro et al., 2023). En este sentido, la investigación tiene como objetivo proponer estrategias financieras que apoyen en el crecimiento y desarrollo de los hoteles de categoría 3 estrellas de la ciudad de Cuenca, y así, dar una guía a los administradores de cómo gestionar los recursos financieros basándose en indicadores empresariales para lograr un incremento en la rentabilidad.

La metodología utilizada es descriptiva ya que, para cumplir con el objetivo de la investigación, se revisan artículos y libros sobre análisis de estrategias financieras, indicadores de rentabilidad, sostenibilidad empresarial, entre otros, como base teórica para el artículo, explicando cada una de estas estrategias y sus formas de aplicación a futuro. El tipo de investigación descriptiva tiene su enfoque en la descripción de una situación real, detallando sus características, proceso, comportamiento, percepción, estructura y demás componentes precisos y sistemáticos que puedan ser verificados y analizados según un marco teórico como sustento para la investigación (Guevara et al., 2020; Valle et al., 2022).

El enfoque se alinea al método cuantitativo, desde el punto de vista financiero que nos da a conocer la situación actual de las empresas, en este caso hoteles, midiendo el nivel de sus pasivos y gastos con relación a sus ingresos; esta información se obtiene por la aplicación de encuestas a la totalidad de la población de hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Cuenca. Se aplica este tipo de enfoque, pues para Useche et al., (2019), el método cuantitativo es el más apropiado para una investigación que requiere en la medición, planteamiento y uso de estadísticas, que pueda obtener valores o datos numéricos y esté basado en la formulación de hipótesis y variables deductivas de las que se obtendrán los resultados.

La investigación presentada parte desde la introducción en la cual se sustenta el problema. En el estado del arte, la investigación se sostiene en múltiples autores que dan reales e importantes fundamentos para el sostenimiento teórico de la presente investigación. En la parte metodológica se describe el método aplicado y el enfoque de la investigación, así como la técnica que se diseña para la obtención de los datos. Finalmente, en la parte de los resultados se da a conocer las conclusiones a favor del estudio.

Antecedentes o Estado del arte

Proponer estrategias financieras para una correcta administración empresarial en los hoteles de categoría 3 estrellas de la ciudad de Cuenca, es de gran utilidad pues sirve de guía para la toma de decisiones en cuanto a inversiones, gastos, etc., por ello se da a conocer investigaciones relacionadas al estudio como sustento teórico, entre ellos: Ibarra et al. (2022), establecen catalizadores de desempeño para el sector hotelero basado en la responsabilidad social corporativa, una mejor gestión de calidad, y orientación emprendedora, evidenciando que existe una relación directa entre las responsabilidad social y gestión de calidad, así mismo, una conexión entre el factor emprendedor con el desempeño.

En el mismo sentido a lo señalado en el párrafo anterior: Zurita et al., (2019) en su estudio de caso en Perú, proponen y establecen un cuadro de estrategias basadas en diversos puntos preferenciales para las empresas teniendo en primer lugar a las ventas, en donde las estrategias de marketing y calidad de servicio en hospedaje incrementan los ingresos; en segundo lugar la reducción de costos mediante una eficiente gestión de inventario y buenas políticas de compras, evitando generar costos adicionales; en tercer lugar incrementar la liquidez, para ello se menciona establecer y definir políticas de créditos y cobranzas de manera que permita cumplir con los plazos establecidos tanto de cobro como pago; y por último una buena gestión financiera garantiza

mejorar la rentabilidad de la empresa administrando los recursos con los que dispone para cubrir con las obligaciones.

Carvajal-Salgano, A. y Carvajal-Salgano, M. (2018) en su estudio relacionado a estrategias de financiamiento para los hoteles y restaurantes del Ecuador, proponen la aplicación de la jerarquización del financiamiento, basado en la preferencia del autofinanciamiento, es decir, buscar alternativas para financiar los proyectos con la utilización de recursos propios, pues los ratios financieros de rentabilidad y endeudamiento presentan una relación inversa, en donde a mayor rentabilidad mejor estabilidad económica para la empresa y por ende menor necesidad de recurrir a una deuda financiera, también establecen que una deuda a corto plazo es más rentable recayendo más en los proveedores, antes que en la dependencia en créditos bancarios.

Toala et al. (2020), ejecutan un análisis de la información financiera al hotel Cabañas Balandra de la ciudad de Manta-Ecuador, aplicando indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, etc., con el fin de ayudar en la toma de decisiones y mejorar la administración, proponiendo la planificación estratégica como principal método que ayude a incrementar el rendimiento del hotel.

Marulanda-Valencia y Restrepo-Montes, (2020) presentan un estudio de una cadena hotelera en Medellín-Colombia, con el fin de proponer estrategias usando una herramienta estratégica conocida como Color Insight, las cuales permiten fortalecer la competitividad de los hoteles, así como incrementar el nivel de ocupación de los mismos con las siguientes estrategia, mercadeo, siendo la regularización de la oferta y demanda lo principal y enfocándose en las promociones, el bienestar, ofertas y alianzas competitivas; medio ambiente, enfocándose en la protección del medio ambiente como estrategia de conseguir clientes que busquen un hotel amigable con la naturaleza; innovación con el uso de la tecnología, al invertir en nuevas formas de

comunicación fácil y accesible entre el cliente y el servicio, se lograría la mayor satisfacción del usuario; en el tema de finanzas, recomiendan el pago de las deudas más significativas.

Flores-Quispe, (2019) propone un análisis completo sobre la administración del talento humano y su incidencia en la rentabilidad económica y financiera de las empresas del sector hotelero de la región Puno en Perú, evidenciando al final que la gestión del talento humano, en especial en los procesos de admisión así como en la compensación al personal, tiene mucha relación con la rentabilidad económica, pues el recurso más importante de una empresa es el recurso humano, el saber controlar y guiar al personal es una de mejores inversiones.

Ruiz et al., (2023), en su estudio aplicado en la provincia de Manabí-Ecuador, proponen una estrategia de comercialización para el sector hotelero basado en la aplicación de actividades de promoción y ventas, entre ello, gestión eficaz del servicio relacionándolo directamente con el cliente, mejorar los procesos de información y comunicación mediante herramientas digitales, y por último desarrollar la sostenibilidad en el ámbito de los servicios hoteleros.

Encalada, (2021) propone un modelo de perfeccionamiento para la gestión económico-financiero de las empresas ecuatorianas del sector hotelero, establecido desde la Normativa Financiera Internacional, debido a que una adecuada elección y reconocimiento de la información contribuye a mejorar los procesos y la toma de decisiones.

Ribeiro et al., (2018) realizan una investigación basada en el proceso de implementación estratégica en negocios de hospedaje, siendo hoteles y posadas de la ciudad de Natal y São Miguel do Gostoso en Brasil, los medios para este estudio; con el fin de conocer los factores que intervienen en el proceso de implementación estratégica, cómo afectan estos en la búsqueda de ventajas competitivas y evaluarlos basándose en la óptica de la Visión Basada en Recursos.

Castillo-García et al. (2021) propone un estudio en el cual se aplique el sistema de costos por órdenes de producción y con esto realizar un análisis de la incidencia que tiene la gestión de costos en la rentabilidad de la empresa VIACRUZCA S.A. de la ciudad de Manta, con el fin de asignar costos reales en los servicios ofrecidos por los hoteles, revisar la información generada, e implementar nuevas estrategias que ayuden a reducir costos de los servicios, así como mejorar los procesos y la competitividad.

Los autores antes mencionados, con sus investigaciones dan un aporte para el planteamiento de las estrategias financieras que permiten incrementar la rentabilidad en el sector hotelero, basándose en la planificación estratégica, utilizando indicadores empresariales como base de estudio para conocer la situación de la empresa, estrategias de marketing, innovación, inversión, entre otras, y gracias a esto se pretende lograr que los hoteles de categoría 3 estrellas del cantón Cuenca tengan una guía de mejora en su gestión y control de las actividades de la empresa.

Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo, desarrollado bajo el método inductivo. Para alcanzar los objetivos planteados, se ha utilizado la técnica de encuesta dirigida a 35 gerentes-administradores de hoteles de 3 estrellas ubicados en la ciudad de Cuenca (Ministerio del Turismo [MINTUR], 2022). El cuestionario aplicado está validado por técnicos especialistas en el área financiera, y especialistas en el área de la investigación.

Recopilación de Datos:

La primera etapa consistió en la recopilación de datos relevantes para el estudio. Se recolectaron datos generales sobre los hoteles como nombre de institución, ubicación y tiempo de permanecía en el mercado; así mismo, información financiera, como ingresos, gastos, costos

operativos y tarifas de habitaciones; también datos sobre el promedio de ocupación y la satisfacción del cliente.

Análisis de la Situación Actual:

Se procedió a analizar los datos recopilados y a evaluar la situación financiera actual de los hoteles de categoría 3 estrellas en el Cantón Cuenca. Se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan la rentabilidad de los hoteles.

Identificación de Necesidades y Oportunidades:

A partir del análisis de la situación actual, se identificaron las necesidades de mejora y las oportunidades de optimización financiera en cada hotel. Esto incluyó la detección de áreas donde se podía reducir costos y aumentar los ingresos.

Diseño de Estrategias Financieras:

Con base en las necesidades y oportunidades identificadas, se diseñaron estrategias financieras específicas para los hoteles. Estas estrategias abarcaron desde ajustes en las tarifas y la oferta de servicios hasta la implementación de programas de fidelización y eficiencia energética.

Resultados

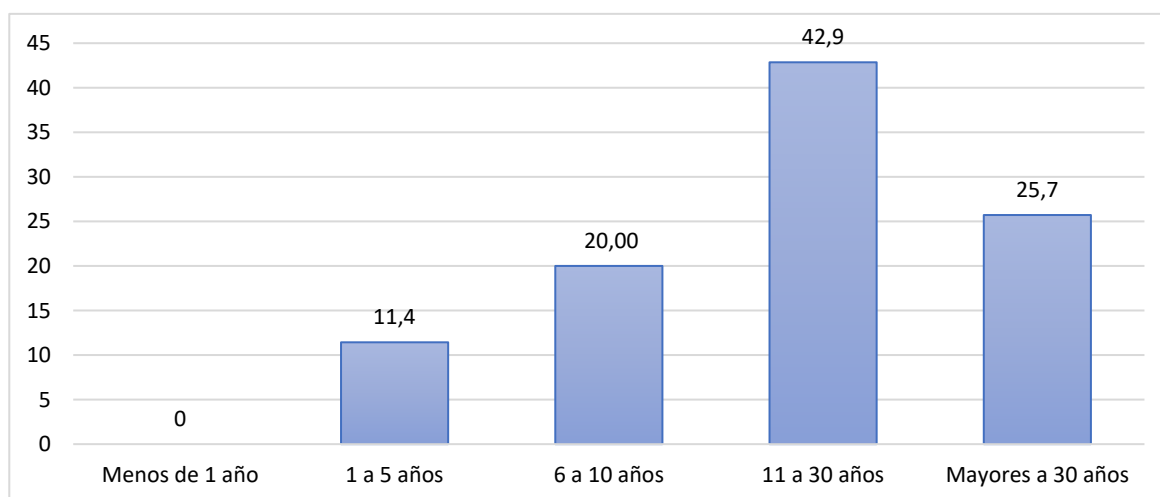
Análisis Estadístico Descriptivo

Tabla 1

Durabilidad en el mercado

| Categoría | Número de Empresas | Porcentaje |
|-------------------|--------------------|------------|
| Menos de 1 año | 0 | 0,00% |
| 1 a 5 años | 4 | 11,40% |
| 6 a 10 años | 7 | 20,00% |
| 11 a 30 años | 15 | 42,90% |
| Mayores a 30 años | 9 | 25,70% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores **Elaborado por:** Los autores

Figura 1*Durabilidad en el mercado*

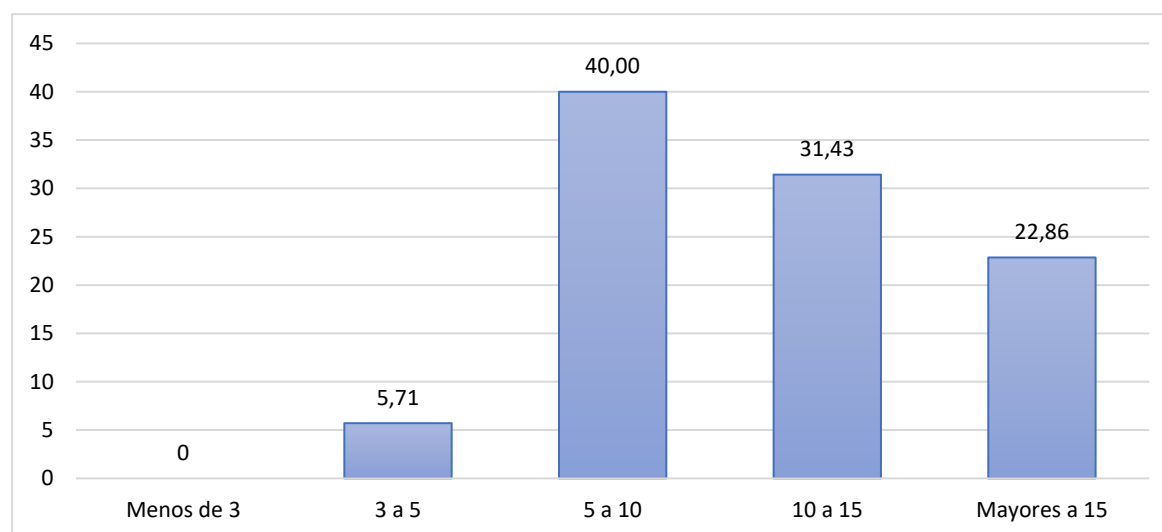
Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores **Elaborado por:** Los autores

Esta tabla muestra que la mayoría de las empresas (42,9%) tienen una antigüedad entre 11 y 30 años, también es interesante ver que hay un número considerable de empresas que han estado en funcionamiento por más de 30 años (25,7%), lo que sugiere que a pesar del tiempo los hoteles han sabido mantenerse en la misma categoría, sin embargo, esto puede ser una señal de que el sector hotelero no tiene ideas de crecimiento e innovación, es decir, la mayoría de los hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Cuenca cuentan con experiencia en esta actividad, pero no la intención de renovarse y explotar su conocimiento para subir de categoría.

Tabla 2*Habitaciones ocupadas al mes*

| Rango de Ocupación | Número de empresas | Porcentaje |
|--------------------|--------------------|------------|
| Menos de 3 | 0 | 0% |
| 3 a 5 | 2 | 5,71% |
| 5 a 10 | 14 | 40% |
| 10 a 15 | 11 | 31,43% |
| Mayores a 15 | 8 | 22,86% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores **Elaborado por:** Los autores

Figura 2*Habitaciones ocupadas al mes*

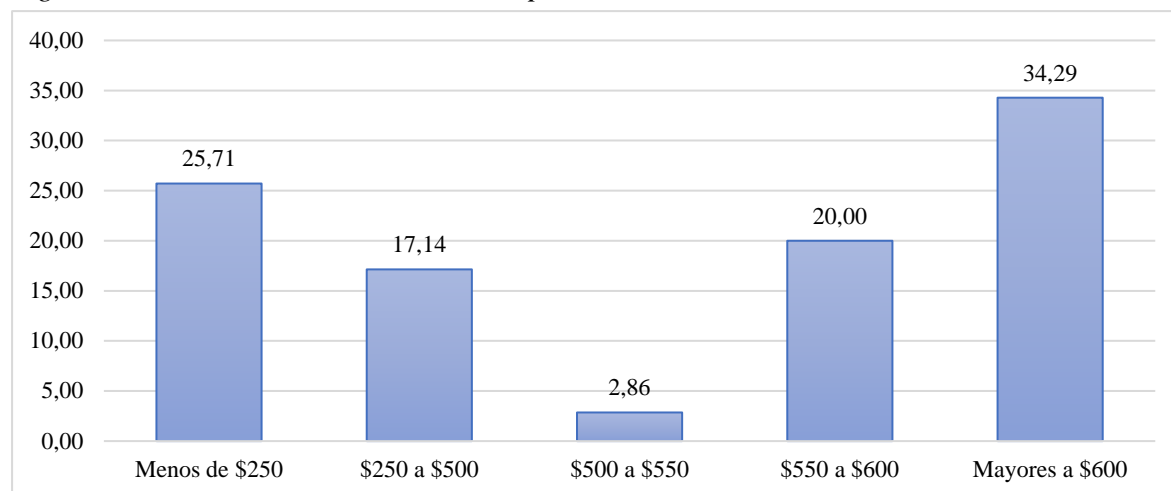
Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores **Elaborado por:** Los autores

En general, se puede observar que un 40% de los hoteles tienen entre 5 a 10 habitaciones ocupadas al mes. Además, el 31,43% de los hoteles tienen una ocupación de 10 a 15 habitaciones. Esto significa que la mayoría de los hoteles analizados tienen un nivel de ocupación moderado a alto en épocas de mayor demanda, un factor determinante para este nivel moderado de ocupación puede ser la ubicación del hotel, pues la mayoría se encuentra en el centro de la ciudad, cerca de varios lugares turísticos, así también el factor de competencia con otros hoteles de la misma o menor categoría, pueden ser la causa de que no ocupen todas sus habitaciones.

Tabla 3*Ingresos mensuales de los servicios complementarios*

| Rango de Ingresos | Número de empresas | Porcentaje |
|-------------------|--------------------|------------|
| Menos de \$250 | 9 | 25,71% |
| \$250 a \$500 | 6 | 17,14% |
| \$500 a \$550 | 1 | 2,86% |
| \$550 a \$600 | 7 | 20,00% |
| Mayores a \$600 | 12 | 34,29% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores. **Elaborado por:** Los autores

Figura 3*Ingresos mensuales de los servicios complementarios*

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores. **Elaborado por:** Los autores

En la mayoría de los hoteles (34,29%) tienen ingresos superiores a \$600 por servicios complementarios. Además, hay una cantidad considerable de hoteles con ingresos en el rango de \$550 a \$600 (20,00%) y menos de \$250 (25,71%). La distribución de ingresos entre los servicios complementarios puede estar influenciada por la calidad, la diferenciación, la demanda del mercado, la percepción de valor por parte de los clientes y la competencia dentro de cada segmento, por lo cual algunos de los hoteles de 3 estrellas ofrecen sus servicios de restaurante al público en general, como una alternativa de crecimiento y de ingresos.

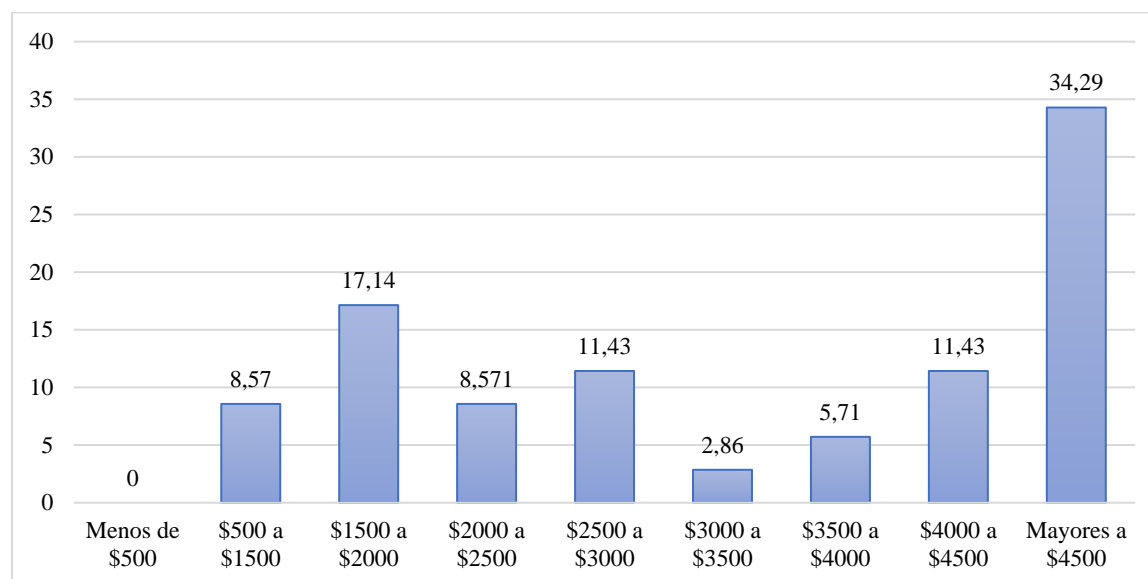
Tabla 4*Ingresos mensuales de los hoteles*

| Rango de Ingresos | Número de empresas | Porcentaje |
|-------------------|--------------------|------------|
| Menos de \$500 | 0 | 0% |
| \$500 a \$1500 | 3 | 8,57% |
| \$1500 a \$2000 | 6 | 17,14% |
| \$2000 a \$2500 | 3 | 8,571% |
| \$2500 a \$3000 | 4 | 11,43% |
| \$3000 a \$3500 | 1 | 2,86% |
| \$3500 a \$4000 | 2 | 5,71% |
| \$4000 a \$4500 | 4 | 11,43% |
| Mayores a \$4500 | 12 | 34,29% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores. **Elaborado por:** Los autores

Figura 4

Ingresos mensuales de los hoteles en época de mayor demanda turística



Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores. **Elaborado por:** Los autores

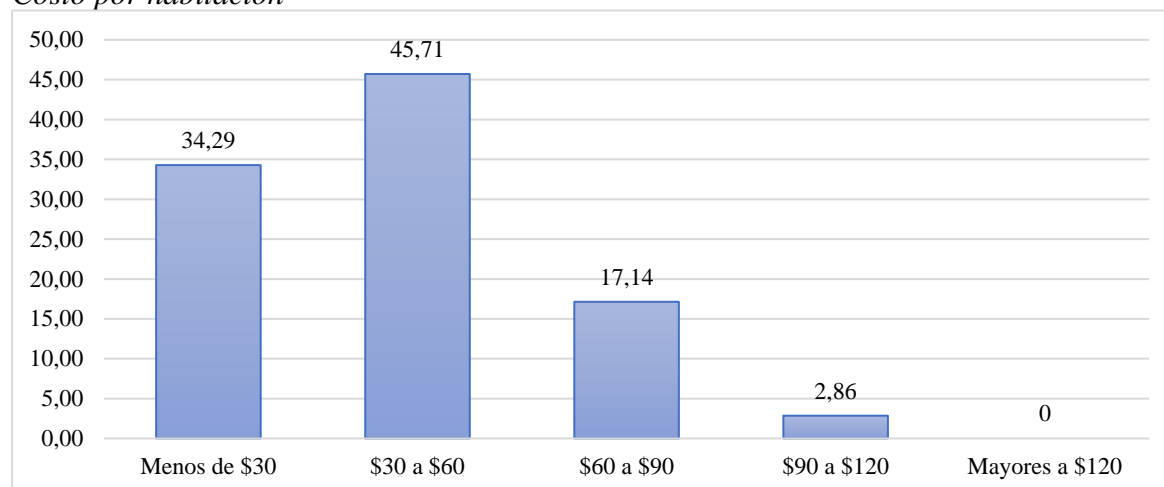
A través de la representación gráfica se puede visualizar que la mayoría de los hoteles del grupo tienen ingresos relativamente altos, con un porcentaje significativo ganando más de \$4500 por mes. Sin embargo, también se observa una minoría con ingresos más bajos, y en general, los ingresos están distribuidos en diferentes rangos en el grupo. Para mejorar el panorama financiero y aumentar los ingresos, los hoteles que ofrecen estos servicios podrían explorar estrategias para destacar su propuesta de valor, diversificar su oferta o enfocarse en segmentos de mercado con mayor capacidad de pago.

Tabla 5

Costo por habitación

| Rango de Costo | Número de empresas | Porcentaje |
|-----------------|--------------------|------------|
| Menos de \$30 | 12 | 34,29% |
| \$30 a \$60 | 16 | 45,71% |
| \$60 a \$90 | 6 | 17,14% |
| \$90 a \$120 | 1 | 2,86% |
| Mayores a \$120 | 0 | 0% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores. **Elaborado por:** Los autores

Figura 5*Costo por habitación*

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores. **Elaborado por:** Los autores

La mayoría de hoteles tienen costos que oscilan entre \$30 y \$60, mientras que los hoteles con costos más bajos (menos de \$30) también representan una porción significativa. Los hoteles con costos superiores a \$90 son menos comunes en esta muestra. La mayoría de estos hoteles muestran una presentación al público excelente, ambientes acogedores en las habitaciones, en consecuencia, el costo de una habitación por día no puede ser menor a 30\$, sin embargo, para muchos hoteles del centro de la ciudad es mejor disminuir todos esos lujos con el fin de bajar sus costos y poder competir con otros hoteles, hostales, casas de huéspedes que compiten en el mismo nivel que ellos.

Tabla 6*Gastos mensuales en épocas de mayor demanda*

| Rango de Gastos | Número de empresas | Porcentaje |
|------------------|--------------------|------------|
| Menos de \$500 | 0 | 0% |
| \$500 a \$1000 | 13 | 37,14% |
| \$1000 a \$2000 | 10 | 28,57% |
| \$2000 a \$3000 | 6 | 17,14% |
| Mayores a \$3000 | 6 | 17,14% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores. **Elaborado por:** Los autores

Figura 6*Gastos mensuales en épocas de mayor demanda*

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores. **Elaborado por:** Los autores

Los gastos más comunes se encuentran en el intervalo de \$500 a \$1000, que abarca más de un tercio del total de gastos, no se registran meses con gastos menores a \$500 en la muestra. En el análisis de esta pregunta se puede ver que la mayoría de los hoteles gastan entre \$500 a \$1000, pero en preguntas anteriores hay algunos hoteles que llegan a obtener ingresos menores a \$1500, esta situación demuestra que hoteles con menos ocupación de habitaciones al mes están gastando más de la mitad de sus ingresos, es por eso que en este caso se debe aplicar de inmediato estrategias para identificar la fuga en el consumo y gastos dentro del hotel, así como para mitigar este problema económico.

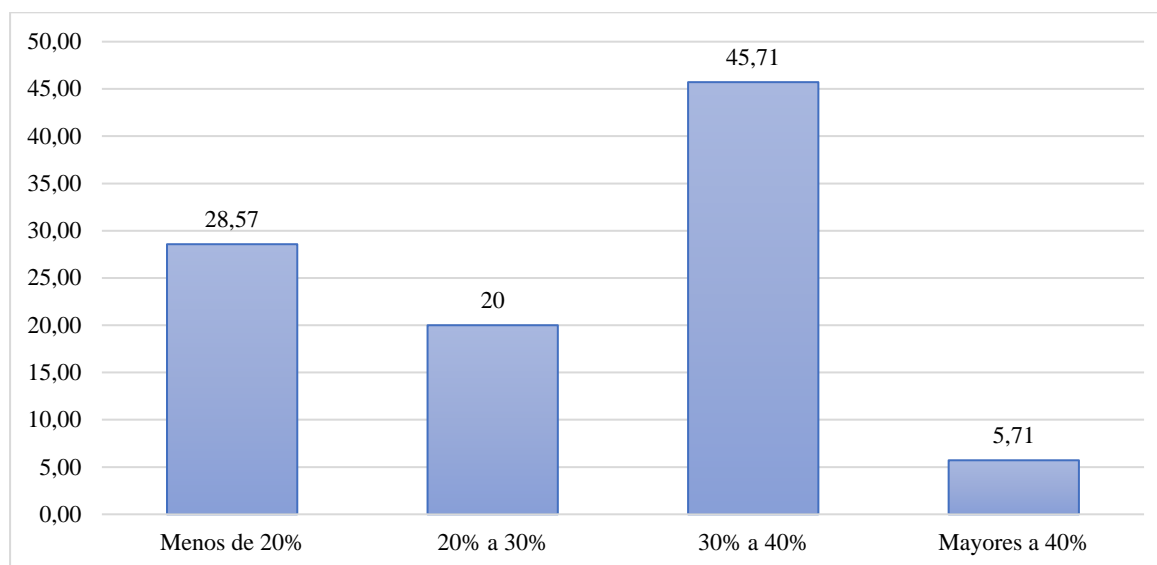
Tabla 7*Porcentaje de rentabilidad mensual en función a los ingresos del hotel*

| Rango de Rentabilidad | Número de Meses | Porcentaje |
|-----------------------|-----------------|------------|
| Menos de 20% | 10 | 28,57% |
| 20% a 30% | 7 | 20% |
| 30% a 40% | 16 | 45,71% |
| Mayores a 40% | 2 | 5,71% |
| Total | 35 | 100,00 |

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores. **Elaborado por:** Los autores

Figura 7

Porcentaje de rentabilidad mensual en función a los ingresos del hotel



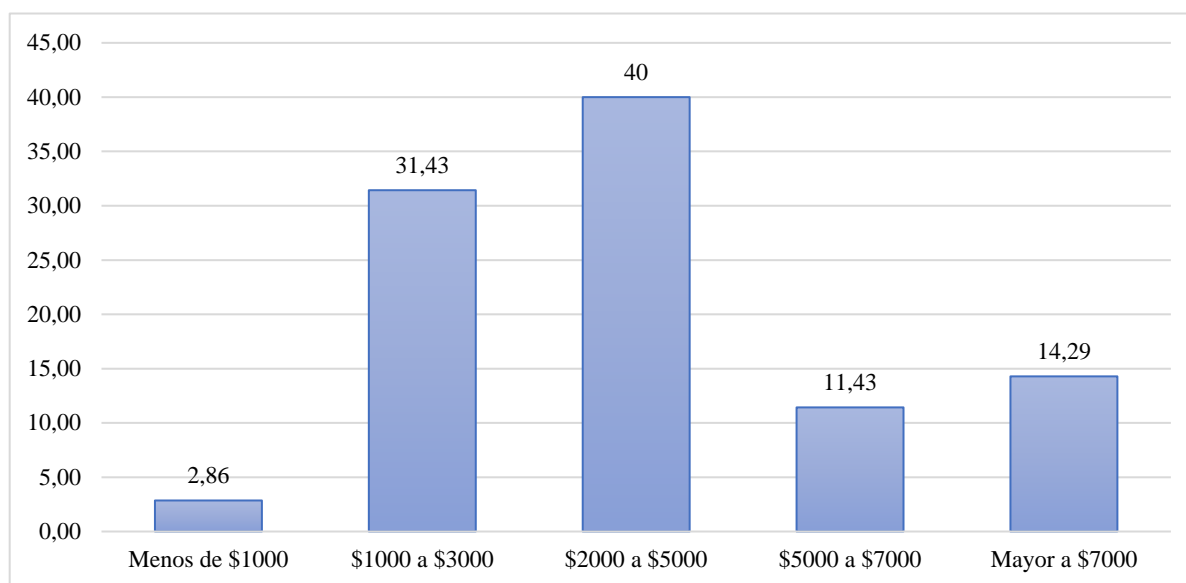
Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores. **Elaborado por:** Los autores

El 45,71% de los hoteles aplica un promedio de entre 30% a 40% de rentabilidad sobre sus costos, pues muchos de ellos intentan recuperar sus inversiones más pronto de lo pronosticado en el análisis de inversión que realiza antes de implementar el proyecto, y, considerando que cada habitación cuenta con solo los amenities básicos para el alojamiento debido al nivel de su categoría, estos tienen precios medios para el público. También se puede visualizar que un número considerable de hoteles (28.57%), no avanzan a un margen de rentabilidad del 20%, y esto se relaciona directamente con el nivel bajo de ingresos, y alto en gastos, para ello se debe tomar medidas correctivas, en cuanto a los gastos de manera que se reduzca los mismos, e incremente los ingresos.

Tabla 8*Promedio de pasivos corrientes del hotel a corto plazo*

| Rango de Pasivos Corrientes | Número de empresas | Porcentaje |
|-----------------------------|--------------------|------------|
| Menos de \$1000 | 1 | 2,86% |
| \$1000 a \$3000 | 11 | 31,43% |
| \$2000 a \$5000 | 14 | 40% |
| \$5000 a \$7000 | 4 | 11,43% |
| Mayor a \$7000 | 5 | 14,29% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores. **Elaborado por:** Los autores

Figura 8*Promedio de pasivos corrientes del hotel a corto plazo*

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes-administradores. **Elaborado por:** Los autores

El rango de pasivos corrientes más común se encuentra en el intervalo de \$2000 a \$5000, que abarca el 40% del total de períodos. Los pasivos corrientes menores a \$1000 y en el rango de \$5000 a \$7000 tienen una presencia menor en la muestra, con porcentajes del 2,86% y 11,43% respectivamente. Lo que demuestra que la mayoría de los hoteles de 3 estrellas no ha realizado inversiones para su crecimiento en los meses anteriores, esto demuestra que su situación no está mal financieramente, sin embargo, el negocio de una empresa sin deudas no está tan bien planteada

ya que una parte del buen manejo contable también conlleva el utilizar créditos con fines de crecimiento e inversión para el establecimiento, y mejores réditos económicos.

Análisis estadístico inferencial

Se miden estas estrategias en función de un modelo probabilístico con el fin de observar desde un punto de vista de significancia individual que variables inciden en la rentabilidad.

Tabla 9

Análisis de varianza 1

| Análisis de varianza | Grados de libertad | Suma de cuadrados | Promedio de los cuadrados | F | Valor crítico de F |
|----------------------|--------------------|-------------------|---------------------------|---------|--------------------|
| Regresión | 3 | 0,088702 | 0,02957 | 10,2809 | 7,4E-05 |
| Residuos | 31 | 0,089155 | 0,00288 | | |
| Total | 34 | 0,177857 | | | |

Fuente: Base de datos de la aplicación de encuestas. **Elaborado por:** Los autores

Tabla 10

Análisis de varianza 2

| <i>costo habitación</i> | <i>Coefficientes</i> | <i>Error típico</i> | <i>Estadístico t</i> | <i>Probabilidad</i> | <i>Inferior 95%</i> | <i>Superior 95%</i> | <i>Inferior 95,0%</i> | <i>Superior 95,0%</i> |
|--------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Intercepción | 0,7045235 38 | 0,1938957 76 | 3,6335166 83 | 0,0009998 36 | 0,3090704 95 | 1,0999765 81 | 0,3090704 95 | 1,0999765 81 |
| Ingresos complementarios | - 0,2494218 39 | 0,0712151 33 | - 3,5023712 89 | 0,0014239 63 | - 0,3946660 61 | - 0,1041776 17 | - 0,3946660 61 | - 0,1041776 17 |
| Empleados | 0,1367222 62 | 0,0470612 86 | 2,9051960 7 | 0,0067147 78 | 0,0407401 37 | 0,2327043 87 | 0,0407401 37 | 0,2327043 87 |
| Costo habitación | 0,0632556 7 | 0,0328447 13 | 1,9259011 24 | 0,0633307 09 | - 0,0037315 64 | 0,1302429 04 | - 0,0037315 64 | 0,1302429 04 |

Fuente: Base de datos de la aplicación de encuestas. **Elaborado por:** Los autores

La ecuación queda definida de la siguiente manera:

$$Rentabilidad = 0,704523538 - 0,249421839 * Ingresos Complementarios$$

$$+ 0,136722262 * Empleados + 0,06325567 * Costo por habitación + U$$

En donde U es el error del modelo.

Se ha utilizado un modelo econométrico a través del método de Mínimos Cuadrados Ordinarios, para esto se ha colocado a la variable de rentabilidad como variable dependiente, y las 24 variables estudiadas como independientes o explicativas del modelo. Después de realizar la respectiva depuración de variables, en el modelo se ha llegado a la siguiente conclusión: De acuerdo a la prueba de significancia individual medido a través del índice *t-statistic*, en donde, de manera individual, por variable este valor debe ser igual o superior a 1,96 (con un nivel de significancia del 95% sin importar el signo), y de acuerdo a los resultados, únicamente las variables siguientes dan resultados individualmente significativos, estas variables son: Costos por habitación, Empleados (número de empleados) e ingresos complementarios. Estas variables, de acuerdo a los estudios de significancia individual a través del *t-statistic* mostraron que, sí incide, de manera individual, a la rentabilidad de los hoteles.

Tabla 11

Estadística de la regresión

| Estadísticas de la regresión | |
|--|-------------|
| Coefficiente de correlación múltiple | 0,706206653 |
| Coefficiente de determinación R ² | 0,498727836 |
| R ² ajustado | 0,450217627 |
| Error típico | 0,053628 |
| Observaciones | 35 |

Fuente: Base de datos de la aplicación de encuestas. **Elaborado por:** Los autores

Paralelamente se analizó la significancia global, medido por el R² (coeficiente de determinación, el cual es de 0,49) lo que indicó que estas tres variables, incluida la constante explican de manera global, únicamente el 49% de la variable independiente.

Esta prueba de hipótesis de significancia da la certeza estadística de que las tres variables (resultado de las simulaciones) sí inciden de manera directa a la rentabilidad de los hoteles.

PROPUESTA

Propuesta de estrategias financieras para incrementar la rentabilidad en hoteles de categoría 3 estrellas del cantón Cuenca:

Estrategias propuestas según el análisis estadístico descriptivo

Análisis y Optimización de Precios:

Realizar un estudio detallado del mercado y la competencia para establecer tarifas competitivas y adecuadas a la demanda. Implementar políticas de precios dinámicos que consideren la temporada alta y baja, eventos locales y ferias turísticas, para ajustar las tarifas según la demanda y maximizar los ingresos.

Gestión Eficiente de Inventarios:

Optimizar la gestión de inventarios de habitaciones, alimentos y bebidas, y otros servicios complementarios para minimizar las pérdidas y evitar excedentes. Utilizar herramientas tecnológicas para la gestión de inventarios y mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda.

Promociones y Paquetes Especiales:

Diseñar paquetes promocionales y ofertas especiales que atraigan a clientes potenciales. Estos paquetes pueden incluir servicios adicionales como desayunos, tours locales, transporte, entre otros, para aumentar el valor percibido por los huéspedes y fomentar la reserva directa en el hotel.

Eficiencia Energética y Reducción de Costos Operativos:

Implementar medidas de eficiencia energética, como el uso de tecnologías sostenibles y el reciclaje, para reducir los costos operativos y minimizar el impacto ambiental. Además, negociar con proveedores locales para obtener mejores precios en insumos y servicios.

Fidelización y Programas de Lealtad:

Crear programas de fidelización para incentivar a los clientes recurrentes con descuentos exclusivos, ofertas especiales y beneficios adicionales. La fidelización de clientes es una estrategia efectiva para aumentar la ocupación y promover el boca a boca positivo.

Capacitación y Desarrollo del Personal:

Invertir en la capacitación y desarrollo del personal para mejorar la calidad del servicio al cliente. Un servicio excepcional puede generar recomendaciones y reseñas positivas, lo que a su vez atraerá a más clientes.

Estrategias propuestas según el análisis estadístico inferencial

Para medir las propuestas planteadas se ha realizado un análisis probabilístico a través de la estadística inferencial, en donde se obtuvieron 3 variables que inciden directamente en la rentabilidad.

Para la variable *costos por habitación* se recomienda implementar algunos servicios adicionales a las habitaciones que le den más valor monetario a las mismas, por ejemplo: agregar amenities, decoraciones, servicios de internet, caja registradora, área para mascotas, entre otros, con el fin de proporcionar un ambiente tranquilo, cómodo y hogareño para el huésped, todo esto contribuye a incrementar la rentabilidad del hotel, sin embargo, es importante considerar que de manera interna el hotel debe optar por negociar con los proveedores para obtener mejores precios en los insumos.

Según los resultados el número de empleados también inciden en la rentabilidad, por lo cual se recomienda aumentar el servicio de confort y atención al cliente, es decir, se propone que los hoteles cuenten con empleados que tengan diferentes funciones y actividades para cada área

de trabajo y no una sola persona para que cumpla todas las necesidades del hotel, así, el huésped puede pedir servicios y los empleados le serán mucho más eficientes al cumplir sus solicitudes.

En el caso de los ingresos complementarios se recomienda ofrecer más servicios adicionales al servicio de alojamiento durante la estancia del cliente en el hotel, por ejemplo: ofrecer transporte para el huésped, restaurante y cafetería, internet, lavandería, garaje, servicio puerta a puerta, conserje, etc. todo esto aumenta la calidad del hotel y la rentabilidad. Se recomienda una política para incrementar la rentabilidad que se tome en cuenta estas variables.

Conclusiones

En la ciudad de Cuenca, existen un aproximado de 1300 establecimientos que se dedican a ofrecer servicios turísticos, datos obtenidos de la Dirección y Acreditación de control del MINTUR, entre los cuales está el de alojamiento como el segundo en la lista de estos servicios, se conoce que en la ciudad al menos 240 empresas son de alojamiento de las cuales se obtuvo que solo 35 tienen clasificación 3 estrellas, sin embargo, muchos de estos establecimientos están creciendo y cambiando de nivel. Varios gerentes informaron que meses atrás se remodeló al hotel y que se espera que en alrededor de 30 años más se pueda recuperar la inversión realizada. Es por esta razón que se planteó esta investigación, pues se tiene como fin el poder colaborar con los encargados del manejo del hotel para conocer ciertas debilidades que presenta la empresa y con ello buscar las oportunidades que se puedan tomar para seguir creciendo en el mercado.

El diseñar y presentar el análisis de las estrategias financieras como alternativas de mejora en los hoteles de categoría tres estrellas de cantón Cuenca, tiene como finalidad apoyar la situación actual en lo referente a productividad, estabilidad y competitividad en el mercado. Este estudio servirá como aporte para los gerentes- administradores de los hoteles, quienes a través de una correcta implementación de las estrategias podrán mantener su estabilidad y contribuir al aumento

de la rentabilidad. Es fundamental que los hoteles realicen un seguimiento constante de los resultados, ajusten las estrategias según las necesidades y condiciones del mercado. Al enfocarse en la optimización de ingresos y la reducción de costos, los hoteles podrán lograr una mayor eficiencia operativa y una mejora significativa en su rentabilidad.

Recomendaciones

Cada hotel visitado en la ciudad de Cuenca, deberá mejorar en su primera presentación al cliente. Los empleados de recepción bien capacitados en atención al cliente deben demostrar su buen trato, amabilidad y cortesía con las personas que llegan al hotel, ya que esto mejoraría mucho más sus reseñas de estancia.

Casi todos los hoteles, no muy reconocidos en la ciudad, no cuentan con una página exclusiva del hotel, en la cual el cliente pueda observar precios, ofertas, promociones, etc. Es indispensable hoy en día contar con estas herramientas tecnológicas como son las redes sociales que ayudan mucho a ser reconocidos por los turistas que llegan por primera vez a la ciudad.

Los hoteles deberán innovar con más ideas de emprendimiento, como por ejemplo asociaciones con agencias turísticas de otros países y también con transportes turísticos, pues a medida que van creciendo y subiendo de nivel, es necesario ofrecer nuevos y mejores servicios al cliente.

Los servicios complementarios también son clave en los hoteles, ya que garantiza ofrecer diversos tipos de servicios independientes a alojamiento, y una mayor calidad y comodidad para los clientes.

Trabajos futuros

Se espera indagar mucho más en este sector hotelero, con más apoyo de parte de los gerentes y administradores, para dar a conocer de mejor manera como se maneja en la parte

contable un hotel, relacionando a los siguientes temas como por ejemplo: análisis de precios y costos, aplicación de un nuevo sistema de inventario, auditoría general de los hoteles con menor ingresos y ofrecer posibles mejoras para su manejo, ubicación de los hoteles dentro de la ciudad y su influencia en los precios que están dispuestos a pagar los clientes que acuden a él, entre otros.

También se espera poder realizar un análisis a futuro sobre la implementación de las estrategias propuestas en los hoteles, de manera que se logre verificar la veracidad de la misma e incluso implementar posibles mejoras que permitan seguir creciendo a los hoteles, y subir de categoría.

Referencias

- Carvajal-Salgano, A. y Carvajal-Salgano, M. (2018). Estrategias de financiamiento en sectores turísticos: hoteles y restaurantes. *Revista Ciencia Unemi*, 11 (27), 30-42.
- Castillo-García, P., López-Pico, L. y Sánchez-Arteaga, A. (2021). Gestión de costo para mejorar la rentabilidad de los servicios brindados por la empresa Viacruzca S.A. de la ciudad de Manta. *Revista Reicomunicar*, 4(8), 16-30, doi: <https://doi.org/10.46296/rc.v4i8.0029>
- Encalada, V. (2021). Perfeccionamiento de la Gestión Económico-Financiera en el Sector Hotelero: Propuesta desde la Norma Financiera Internacional. *Revista producción + Limpia*, 16 (2), 112-135, doi: 10.22507/pml.v16n2a6.
- Ferreiro, Y., Fernández, A. y Gil, M. (2023). La efectividad en el sector hotelero. Una aproximación conceptual. *Retos De La Dirección*, 17(1).
- Flores-Quispe, L. (2019) Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno, *Revista EAN*, (87), 59-77, doi: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2410>

- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Ibarra, M., Vela, J. y Ríos, E. (2022). Catalizadores del desempeño del sector hotelero: orientación emprendedora, responsabilidad social corporativa, gestión de la calidad total. *Entreciencias: Diálogos en la sociedad del conocimiento*, 10(24), 1-18, doi: <http://dx.doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2022.24.81708>
- Márquez, L., Viteri, M., Useche, L. y Cuétara, L. (2021). Proceso administrativo y sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII (2), 367-385.
- Marulanda-Valencia, F. y Restrepo-Montes, J. (2020) Estrategias para fortalecer la ocupación hotelera: estudio de caso en una Cadena de la Ciudad de Medellín. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (61), 183-202, doi: <https://doi.org/10.35575/rvucn.n61a11>
- Ministerio de Turismo (2022). Catastro de establecimientos turísticos. Recuperado el 15 de mayo del 2023 de <https://servicios.turismo.gob.ec/catastro-turistico/#catastro-guias>
- Orlandini, I., Paco, P. y Torricos, F. (2019). Crecimiento económico y la industria hotelera un análisis en dos ciudades patrimoniales del sur de Bolivia. *Revista de investigación y negocios*, 12 (19).
- Ribeiro, M., Fernandes, L. Galdino de Araujo, A., y Philipe de Oliveira, D. (2018). La implementación estratégica en el área de hospedaje según la perspectiva basada en los recursos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 27(3), 737-755.

- Ruiz, A., Cuétara, L., Martín, R. y Márquez, L. (2023). Estrategia comercial para el posicionamiento de organizaciones hoteleras en el destino sol y playa Crucita. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 565-580, doi: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.37>
- Toala, S., Toala, R., Zambrano, J. y Valarezo, M. (2020) Análisis económico financiero del hotel cabañas balandra de la ciudad de Manta, 2017-2018, *ECA Sinergia*, 11(3), 118-127. doi: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2484
- Useche, M., Artigas, W., Queipo, B. y Perozo, É. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. 1era Edición. Colombia: Editorial Gente Nueva.
- Ullauri, N., Andrade, M. y Córdor, V. (2018) El hotelería en Cuenca, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10 (2), 228-233.
- Zurita, T., Pucutay, J., Córdova, J. y León, L. (2019). Estrategias financieras para incrementar la rentabilidad. Caso: Empresa Indema Perú S.A.C. *INNOVA Research Journal*, 4(3.1), 30-41, doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.1.2019.117>