



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LAS PYMES DEL
SECTOR HOTELERO DE GUAYAQUIL, AÑO 2021.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciado en Administración de
Empresas

AUTOR: RONALD DAMIAN JIMENEZ JIMENES

TUTOR: MGTR. MIRIAM ROSARIO JARA MOLINA

Guayaquil-Ecuador

2022

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Ronald Damián Jimenez Jimenes con documento de identificación N° 1724109648 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 08 de septiembre del año 2022

Atentamente,



Ronald Damián Jimenez Jimenes

1724109648

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Ronald Damián Jimenez Jimenes con documento de identificación No. 1724109648, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del artículo académico: **“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE GUAYAQUIL, AÑO 2021”**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 08 de septiembre del año 2022

Atentamente,



Ronald Damián Jimenez Jimenes

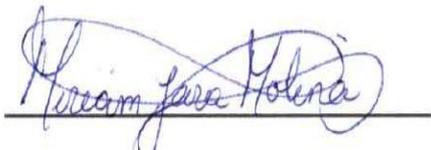
1724109648

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Miriam Rosario Jara Molina con documento de identificación No. 0907881957, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: “**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE GUAYAQUIL, AÑO 2021**”, realizado por RONALD DAMIAN JIMENEZ JIMENES con documento de identificación No. 1724109648, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo Académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 8 de septiembre del año 2022

Atentamente,



Econ. Miriam Jara Molina
C.I. 0907881957

Análisis de las Estrategias Financieras de las Pymes del sector hotelero de Guayaquil año 2021

Analysis of the financial strategies of SMEs in the hotel sector of Guayaquil, year 2021

Resumen

La presente investigación analiza las estrategias financieras de las Pymes del sector hotelero de Guayaquil año 2021, que se da cumplimiento al identificar estrategias financieras que se aplicaron en el sector hotelero de Guayaquil, evaluar la situación actual del proceso de planificación financiera aplicada a las Pymes, e identificar los procesos de control aplicados en la consecución de las estrategias financieras de las Pymes del sector hotelero. La investigación de tipo documental y de campo. La metodología se basa en el método deductivo y analítico, se recolectó información mediante la metodología de análisis cualitativo, donde se evidencie el análisis de las estrategias financieras del sector hotelero de la ciudad de Guayaquil. El análisis de los resultados a través de las entrevistas, se pudo identificar las estrategias financieras que aplicaron en los hoteles, entre las cuales se consideran las más relevantes como reducción de precios en los servicios y reducción de gastos, con respecto a la situación actual del proceso de planificación financiera aplicada en su mayoría fueron favorables obteniendo un aumento en el flujo de caja, más demanda de hospedaje en los negocios, lo que les permitió continuar con las actividades. Para identificar los procesos de control que fueron aplicados luego de la pandemia, en estos negocios los gerentes o administradores realizaron trabajos operativos, debido a reducción de personal que se dio, también se presentó la necesidad de adquirir y usar un software de gestión hotelera para un mejor control de las diferentes áreas de las empresas hoteleras.

Abstract

This research analyzes the financial strategies of SMEs in the Guayaquil hotel sector in 2021, which is fulfilled by identifying financial strategies that are applied in the Guayaquil hotel sector, evaluating the current situation of the financial planning process applied to SMEs, and identify the control processes applied in achieving the financial strategies of SMEs in the hotel sector. Documentary and field research. The methodology is based on the deductive and analytical method, information was collected through the qualitative analysis methodology, where the analysis of the financial strategies of the hotel sector in the city of Guayaquil is evidenced. The analysis of the results through the interviews, it was possible to identify the financial strategies that were applied in the hotels, among which the most relevant are considered as price reduction in services and reduction of expenses, with respect to the current situation of the hotel. The financial planning process applied was mostly favorable, obtaining an increase in cash flow, more demand for lodging in the businesses, which helped them continue with the activities. To identify the control processes that were applied after the pandemic, in these businesses the managers or administrators carried out operational work, due to a reduction in personnel that occurred, there was also the need to acquire and use hotel management software to better control of the different areas of hotel companies.

Palabras clave

PYMES, gestión financiera, planificación estratégica, solvencia, sector hotelero, sostenibilidad, endeudamiento, finanzas

Keywords

SMEs, financial management, strategic planning, solvency, hotel sector, sustainability, indebtedness, finances

1 Introducción

Las pequeñas y medianas empresas es de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de las economías de los países, debido a su contribución en la producción y oferta de bienes y servicios, demandando y ofreciendo productos, se establece como un paso significativo y crucial en el crecimiento de la actividad económica del país, las PYMES, han surgido como una nueva fuerza productiva para la economía, creando oportunidades de trabajo, tienen un impacto positivo en la distribución del ingreso, formando emprendedores y constituyendo una cartera de recursos para las grandes organizaciones.

Guayaquil es un cantón bastante visitado en el territorio ecuatoriano, se encuentra ubicado en la provincia del Guayas perteneciente a la región costa, goza de un clima tropical la mayor parte del tiempo, cuenta con paisajes y lugares turísticos que hacen de la estadía de los visitantes una experiencia única. El caso de estudio se focaliza en el análisis del sector hotelero, el mismo que se vio afectado durante la pandemia denominada COVID 19, por las restricciones que hubo al tratar de contrarrestar el incremento de los contagios.

La Real Academia Española, define al hotelería como la gestión y dirección de hoteles y empresas hoteleras; es decir son conocidos como un emprendimiento de servicios y atención, ya que brinda el servicio de alojamiento al turista.

Para Ecuador el turismo representa la tercera fuente generadora de ingresos, contribuyendo hasta el año 2019 más de 2.288 USD millones, según resumen ejecutivo elaborado por INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) mencionan que: durante el año 2014, fueron investigadas 1.099 entidades a nivel nacional. Del total de empresas, el 32% se dedicaron a la actividad de Hoteles y Restaurantes y el 68% a la de Servicios. A nivel regional, la Sierra y la Costa son las regiones que aportan a la investigación con el mayor número de empresas. En cuanto a Hoteles y Restaurantes 205 (59%) empresas son de la Sierra y 116 (33%) pertenecen a la Costa y 26 (8%) entre las Regiones Amazónica e Insular. En cuanto a Servicios como tal existen 480 (64%) empresas que pertenecen a la Sierra, 257 (34%) a la Costa y 15 (2%) entre las Regiones Amazónica e Insular. Las empresas ubicadas en las provincias de Pichincha y Guayas son las que engloban mayor número al interior de sus regiones, con el 78% y 79% respectivamente. En conjunto, las dos provincias representan el 75% del total nacional de empresas investigadas; constituyendo además los principales polos de la actividad. (INEC, 2014)

El desarrollo del turismo en Guayaquil se debe especialmente a la inversión privada de organismos internos y externos, registrándose varias entidades dedicadas a esta actividad por lo que es necesario mejorar su grado de competencia en la industria a fin de satisfacer la demanda, sin embargo durante los tiempos del COVID-19 los mercados turísticos tuvieron un gran deterioro económico por motivos de las medidas de restricción sanitaria y de movilidad implementadas, por lo que el turismo decayó para el año 2020 haciendo que varias Pymes hoteleras cerraran por la falta de clientes y/o estrategias para poder mantenerse en el mercado.

El hospedaje definido como servicio y atención es conocido desde hace más de dos mil años. De la antigua Roma se conserva evidencia, tanto en pinturas como en escritos, de la existencia de hosterías llamadas "Mansiones", las cuales estaban estratégicamente situadas en su red de caminos, con el objetivo de recibir a funcionarios en sus viajes y atender asuntos del gobierno (Icaza, 2016).

Parrales & Wong identificaron en su trabajo investigativo varias razones por las cuales el sector hotelero presenta cese de sus actividades comerciales, entre las que se identificó; el alto índice de competencias, la falta de liderazgo en la toma de decisiones, la baja calidad de los servicios prestados y la más reciente la pandemia que golpeó al mundo y la industria en general. (Parrales Avila & Wong Pavon, 2021)

El fracaso empresarial es un problema de interés para un amplio conjunto de agentes económicos y sociales, cuyo requerimiento en el área de Finanzas es el diseño de modelos capaces de detectar rápidamente desequilibrios que pueden desembocar en fracaso. Determinar herramientas facilitadoras de evidencias útiles para mejorar la calidad de las decisiones y pautas generales para aumentar las oportunidades de supervivencia de empresas, que sufren tensiones o anomalías financieras; emitiendo predicciones fiables mediante cuatro variables con información acerca de rentabilidad, estructura financiera, rotación, y flujos de caja (Llano Monelos , Piñeiro Sanchez, & Rodriguez Lopez, 2016)

El turismo en Guayaquil juega un papel importante para la economía del país y gran parte de este sector abarca el sector hotelero de la ciudad, por lo que es indispensable analizar las causas financieras por las que muchos de ellos no lograron el éxito que esperaban y cesaron sus actividades.

Actualmente las empresas se han visto afectadas por una gran pérdida de ingresos lo cual ha producido una volatilidad en los mercados financieros, uno de los motivos de cierre de hoteles es la competencia en el sector hotelero, ya que ofertan el mismo servicio, prestando alojamiento a largo plazo y de bajo costo, lo cual afecta el margen de utilidad del hotel.

Dentro de los departamentos financieros de las empresas existe la necesidad de obtener información financiera fiable para recuperar la confianza en tiempos de incertidumbre, y esto se logra presentando informes financieros, aunque en tiempos de crisis el impacto los reportes no es lo primero que se viene a la mente, aquí juega un papel desafiante para los encargados de preparar estos informes financieros.

La industria hotelera debe procurar implementar una gestión administrativa y financiera que integre procesos internacionales que les permitan captar más clientes, es decir, no solo mantener una buena infraestructura, sino que también tienen que innovar y esforzarse por dar un servicio personalizado, adaptándose a la tecnología del mercado. Una buena opción sería adoptar la estrategia del benchmarking, es decir comparar la manera en la que trabaja otro hotel para poder administrar de mejor manera las actividades.

Es comprensible que la administración afectada por la crisis se enfoque en la supervivencia de sus organizaciones. Y la clave será el flujo de efectivo: ¿tiene la empresa suficiente dinero para sobrevivir los próximos seis a doce meses? (Acosta, 2016)

Otro de los factores de incidencia es la falta de liderazgo y compromiso de los responsables de la administración, quienes toman decisiones de forma empírica y no se sustentan en bases financieras, lo cual no les permite evolucionar dentro del mercado.

Finalmente, uno de los últimos argumentos para justificar el cierre de estos pequeños y medianos negocios es que con la llegada del Covid-19 se tomó el confinamiento de manera obligatoria para evitar contagios y, en consecuencia, fue de gran impacto en el sector hotelero.

El presente artículo académico tiene como objetivo general analizar las estrategias financieras de las Pymes del sector hotelero de Guayaquil año 2021, que se cumplirá con los siguientes objetivos específicos: Identificar estrategias financieras que se aplicaron en el sector hotelero de Guayaquil, durante el periodo 2021, evaluar la situación actual del proceso de planificación financiera aplicada a las Pymes en el Ecuador tomando como referencia al sector hotelero e identificar los procesos de control aplicados en la consecución de las estrategias financieras de la Pymes del sector hotelero de Guayaquil; tiene relevancia teórica, porque permite la revisión conceptual de referentes bibliográficos, llevando al investigador a la búsqueda de información, permitiéndole hacer un aporte documental de interés académico, económico y social.

El aporte del estudio busca proveer a los propietarios de Pymes del sector hotelero de Guayaquil, información de importancia, acerca de los efectos que puede tener una inapropiada

gestión financiera dentro de la empresa, lo cual limita mucho el crecimiento empresarial, generando complicaciones no solo a corto plazo sino también a largo plazo y causando efectos dentro del sector hotelero de Guayaquil.

Así mismo, el aporte social, se enfoca en otorgar información de importancia para el sector, es por eso que este artículo busca incentivar a las pequeñas empresas a realizar cambios en su estructura financiera.

2 Marco Teórico

2.1 Pymes

Las microempresas se definen como pequeñas organizaciones administradas por propietarios, iniciadas por un miembro de una población marginada y vulnerable que ha ido adoptando diversas formas organizativas para hacer frente a las limitaciones de capital, el acceso al crédito y las barreras de entrada. (M & M, 2017); (Muñoz, Chan , & Raven, 2014). Por lo general, estas organizaciones se crean de manera empírica, es decir, sin el conocimiento o la experiencia necesarios para prosperar en un mercado altamente competitivo, lo que lleva al fracaso comercial de las empresas, (Blázquez-Santana, Dorta-Velázquez, & Veronica-Martel, 2006)

En la economía latinoamericana, el sector de la pequeña y mediana empresa (PYMES) ocupa una posición importante, contribuyendo al crecimiento económico de la región. Ecuador no es la excepción, las PYMES de Ecuador juegan un papel fundamental ya que son las responsables de generar empleos y revitalizar la economía, no solo por su aporte a la producción nacional, sino también por la flexibilidad necesaria para adaptarse a nuevos rumbos o cambios ya sean tecnológicos, sociales o laborales. ; estas empresas constituyen la palanca para el desarrollo económico del país y generan riqueza; aunque, en ocasiones, el papel de las PYMES tienen límites debido a los factores que han creado en el entorno productivo, especialmente en términos de valor agregado; asignación de impuestos, exportación.

Las empresas se clasifican por tamaño en pequeñas, medianas y grandes. Por lo tanto, los dos primeros grupos se denominan PYMES (pequeñas y medianas empresas). Además, a lo largo de los años se ha sumado una cuarta parte a estos tres grupos: las microempresas, que también se incluyen en las Pymes. En otras palabras, las PYMES son organizaciones con fines de lucro que buscan obtener ganancias y operan a pequeña escala. (Westreicher, 2015)

2.2 Tamaño de las PYMES

La estructura o tamaño de las empresas, que puede estar relacionada con el nivel comercial, industrial o funcional, es una combinación de ambos (comercial e industrial).

Tabla 1. Tamaño de PYMES en Ecuador según el Nro. de trabajadores

Tipo de empresa	Nro. De trabajadores
Microempresas	Hasta 10 colaboradores
Pequeña empresa	De 11 a 50 colaboradores
Mediana empresa	De 51 a 250 trabajadores
Gran empresa	Mas de 250 colaboradores

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2021)

Las pequeñas empresas en el Ecuador representan el 90,78% del total de empresas y constituyen un grupo de instituciones importante para el país, se distinguen por su aporte económico y empleo. Las microempresas hoteleras en Guayaquil participan significativamente en la economía de la provincia porque generan empleos en la provincia, y las empresas hoteleras son en su mayoría empresas pequeñas o familiares. (Rodríguez-Arrieta, Cano-Lara, & Ruiz-Velez, 2019)

Es necesario categorizar los hoteles según el tipo de infraestructura y servicio que presta a la ciudadanía; encontrando entre ellos los que cumplen requisitos técnicos diferenciados mediante una categoría indicada en un rango del 1 a 5 estrellas, prestación de servicios. Se toma en consideración un establecimiento con la categoría de 5 estrellas cuando posee la categoría más alta.

Tabla 2. Categorización de las empresas según su número de estrellas

Según categorización por estrellas	Categoría asignada
Hotel	2 a 5 estrellas
Hostal	1 a 3 estrellas
Histeria (hacienda turística)	3 a 5 estrellas
Resort	4 a 5 estrellas
Refugio	Categoría única
Campamento turístico	Categoría única
Casa de huéspedes	Categoría única

Fuente: (Bello, 2019)

2.3 Turismo y hospedaje en Ecuador

El turismo en el territorio ecuatoriano presenta dos caras, la primera es la preocupación puesto que varios hoteles han caído por falta de viajeros del extranjero, la otra más optimista debido a la reactivación de turismo interno que se dio después del mes de octubre del año 2021, SOS Turismo Ecuador, registro un reporte en el cual indicaba que el turismo se movió con menor frecuencia debido a las restricciones de movilidad y aforos tomados como medida de contención del virus SARS 2.

En el Ecuador según el Ministerio de Turismo entre el primer trimestre del 2015 y el cuarto trimestre del 2019 el turismo receptor aportó en promedio el 1,9 del PIB es decir alrededor de 490 millones de dólares. El escenario para los países de Latinoamérica es difícil por cuanto no se había enfrentado nunca con un impacto de esta dimensión y se tendrá que aprender y plantear estrategias para recuperar y fortalecer la prestación del servicio. (MINTUR, 2019)

El turismo dentro del Ecuador se ha visto afectado durante el periodo de confinamiento, el Ministerio de Turismo presenta un informe del comportamiento de los turistas con la nueva normalidad con relación a años anteriores:

Tradicionalmente, el ecuatoriano, antes de la pandemia, tenía un comportamiento muy marcado en cuanto a la estadía promedio en el destino, de 2 a 4 noches; sin embargo, bajo la nueva normalidad, indican que su estadía promedio disminuiría al menos a una noche, independiente de su ocupación, excepto para los adultos mayores, cuyo comportamiento permaneció constante al tradicional. Por otra parte, si se analiza este comportamiento en cuanto al ingreso mensual que se tiene, se evidencia que el número de noches que las personas están dispuestos a quedarse disminuye para quienes tienen menores ingresos económicos. Esto ligado

al costo que involucra los servicios de hospedaje, y que la situación económica del mundo se ha visto alterada (Ministerio de Turismo, 2020)

2.4 Sector Hotelero

Jurado en su libro *Gestión Hotelera*, indica que “la empresa hotelera está caracterizada por la prestación de servicios diferenciados, particularmente dedicada a actividades de alojamiento y alimentación, son servicios combinados completamente heterogéneos e intangibles en la mayor parte de los casos” (Bello, 2019, pág. 10)

Al sector hotelero se lo considera como una de las actividades importantes de la industria turística. La industria hotelera incluye todos los establecimientos especializados en la prestación de servicios de alojamiento y alimentación a clientes permanentes o temporales.

2.5 Estrategia financiera

La estrategia financiera es parte del proceso de planeación y gestión estratégica de cualquier empresa, la cual se preocupa por reunir los recursos fundamentales para llevar a cabo las actividades de la empresa y lograr las metas de mediano, corto y largo plazo del negocio; así lo menciona (Méndez, 2019), la estrategia financiera es la parte de la dirección de una determinada empresa, encargada de controlar y planificar todo lo relacionado con los recursos que se utilizan para financiar las actividades encaminadas a la consecución de los objetivos previamente fijados.

Los aspectos claves de la estrategia financiera son: análisis de la rentabilidad de las inversiones y los niveles de beneficio; análisis del circulante: solvencia y liquidez; análisis de capital de trabajo, balance económico y financiero; estructura financiera global y nivel de endeudamiento, análisis de diferentes fuentes de financiamiento, incluyendo autofinanciamiento y políticas de retención y/o reparto de utilidades; gastos financieros; análisis de riesgo de préstamos a clientes. (Ketty., 2020)

Las estrategias financieras son de suma importancia para que la empresa siga sus operaciones además de ser determinantes para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo con esto tenemos mejores decisiones financieras de planeación y control de alto nivel. (Perdomo, 2003)

Uno de los motores que permiten a la empresa desarrollar sus actividades cotidianas es decir se constituyen como datos matemáticos que proporcionan información a los gerentes para direccionar la toma de decisiones dentro de las organizaciones. (Cisneros Vela & Llive Cevallos, 2021).

En la situación actual, es probable que los negocios que no apliquen bien sus estrategias pierdan el equilibrio financiero en la organización, debido a la falta de liquidez que causa dificultades para el negocio. Las finanzas son la mejor manera de lograr la precisión, análisis e interpretación de la posición de la empresa.

La función financiera se basa en cuatro actividades:

- De inversión
- Administración o gerencia financiera
- De financiación
- De pago de dividendos (CEUPE, 2018)

2.6 Afectaciones del COVID-19 y el sector del alojamiento

Los hoteles como ya antes se ha mencionado se dedican al alojamiento y la interacción de personas como huéspedes y los empleados. Por lo que es necesario e indispensable prestar atención en los aspectos alimenticios, limpieza y organización de las actividades. Durante la pandemia todo el personal debió aplicar las medidas básicas de protección en contra la enfermedad del Covid-19 cambiando la manera y el tipo de atención del cual se estaba acostumbrado redirigiéndolo hacia las nuevas normativas de salubridad que se sustentaron mediante esta enfermedad. (OMS, 2020)

Sin duda durante la pandemia el sector hotelero se vio afectado por daños económicos, ya que se obtuvo la disminución de la rentabilidad siendo esto un efecto negativo por la cuarentena impuesta por el gobierno a nivel global. La crisis sanitaria ha sido vista como un proceso de división relacionado con la industria hotelera, esta crisis ha producido una renovación dentro de la industria. Este siglo se beneficia por las herramientas tecnológicas para tener una cercanía a los demandantes del mercado hotelero, por lo tanto, los planes de acción tomados por estas empresas requieren de un método de inversión y planificación de la tecnología (Nathaly, 2021)

Entre los sectores más afectados (Benavides, 2020), presento las siguientes cifras en su reporte de SOS Turismo Ecuador:

Tabla 3. Sectores afectados y su impacto

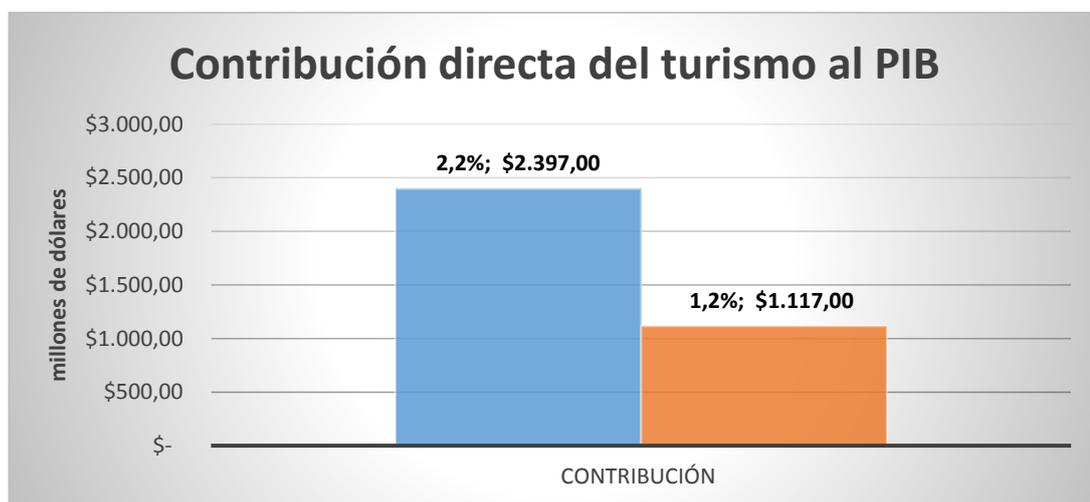
SECTOR	FECHA	DEJO DE PERCIBIR
Alimentos y bebidas	Marzo - julio 2020	\$ 584 millones
Hoteles	Marzo - julio	\$ 153 millones
Agencias de viajes	Marzo - julio	\$ 285 millones
Transportación de pasajeros	Marzo - julio	\$ 603 millones

Fuente: (Ministerio de Turismo , 2020)

Es decir, la pandemia ha tenido un impacto negativo de \$1.627 millones en el sector turístico en comparación con el mismo período de 2019, afectando alrededor de 540.000 puestos de trabajo.

Debido a la emergencia registrada, el Ministerio de Turismo MINTUR, presento en su rendición de cuentas 2020 cifras alarmantes en cuanto a la disminución de contribución del turismo al PIB estatal, tal como se muestra en el gráfico realizado del año 2019 – 2020

Figura 1. Contribución directa del turismo al PIB



Fuente: (Ministerio de Turismo , 2020)

El gobierno Nacional planteó la reactivación económica del sector turístico mediante un esquema estructurado que involucró el financiamiento de pequeños comerciantes mediante créditos otorgados por el Banco del Fomento, tomando un eje de reactivación ofertando destinos de calidad, fomento a la inversión, mercadeo y promoción, conectividad y seguridad turística. (Ministerio de Turismo , 2020).

Entre el 2020 y 2021, se evidenciaron escenarios diversos en cuanto a la movilidad por la pandemia de Covid-19, produciéndose impactos sin precedentes en la caída del turismo a

nivel global, esta situación dejó casi un 90% de afectaciones en el 2020 evidenciándose una reactivación en el año posterior, con la implementación de las estrategias desarrolladas por el gobierno mediante la búsqueda de espacios alternativos.

2.7 Estrategias post COVID en el sector Hotelero

Los empresarios hoteleros deben pensar en estrategias para regresar al mercado, ofrecer flexibilidad, personalización y transmitir tranquilidad serán puntos de vital importancia para el cliente; también centrar la atención en el mercado local y apostar a todos los canales de distribución

La crisis del coronavirus ha obligado a los hoteles y alojamientos turísticos a buscar prácticas que les ayuden a desarrollar estrategias de salida, un eje fundamental para recuperar la confianza del cliente es la seguridad e higiene, que generarán cambios en el sector según los expertos. El turista que anteriormente buscaba alojamiento por características como cercanía, servicios para empresas o diversión, ahora lo hará también por la confianza de seguridad e higiene que brinde el establecimiento.

Algunos hoteles presentan en sus medios de comunicación digitales la distribución segura de sus mesas, el uso de mascarillas y guantes en la cocina u otros temas que den confianza a la clientela.

Los consumidores están extremadamente preocupados por los estándares de higiene, y las cadenas internacionales de hoteles tranquilizarán a los huéspedes y visitantes con amplia información sobre sus procedimientos.

Se implementaron cambios sustanciales en las operaciones del sector hotelero, creando estrategias encaminadas a la potencialización de las ventas, volviendo más atractiva la oferta hotelera y de esta forma recuperarse de forma paulatina, índices de salvación financiera que permitan aumentar el crecimiento del sector, sin embargo, hay que tener en cuenta que todo depende de las decisiones que tomen los gerentes y, que a su vez sean socializadas de manera oportuna a la alta gerencia para que entre ambos se tomen decisiones productivas (Robayo García, Serna Osorio, & Botero Montoya, 2022)

2.8 Estancia en los hoteles en el POST-COVID: circuitos y contactless

El sector hotelero tendrá que implementar nuevas medidas ante los acontecimientos suscitados a nivel mundial, para ellos es indispensable realizar cambios en sus estrategias, las habitaciones serán desinfectadas con exhaustividad, pero no sólo se quedará en eso, sino que los objetos de la habitación estarán envasados al vacío, incluido el mando a distancia.

No se podrá “deambular” por las zonas comunes de un hotel o alojamiento turístico; ya no será posible si se quiere asegurar el aislamiento social de los clientes y trabajadores. Un cliente que desee comer o tomar algo en el bar del hotel, ir al acceso de la piscina o a esa terraza con vistas deberá seguir un circuito marcado y bajo control del hotel para no exceder los aforos permitidos.

Los hoteles darán la posibilidad de poder retomar antiguas costumbres de acudir a su terraza para poder disfrutar del atardecer mientras se consume algo. Para ello, cada visitante, protegido por mascarillas y guantes.

Los ascensores serán de los pocos “botones” a pulsar por el cliente y dentro de ellos encontrará un gel desinfectante para usarlo nada más presionar el botón.

Respecto a baño y accesos, muchas puertas serán de apertura automática con llave o móvil para evitar el contacto de manillas y pestillos.

3 Materiales y método

3.1 Nivel de investigación

El presente estudio corresponde a un nivel descriptivo y tiene un enfoque metodológico cualitativo.

3.2 Tipo de investigación

Investigación Documental: porque requiere del análisis de fuentes primarias de información con relevancia teórica, veracidad académica y científica relacionadas con las variables de estudio.

Investigación de Campo, en vista de que se requiere el levantamiento de información de las diferentes Pymes que conforman la muestra de análisis.

3.3 Método

El método que se aplicó es analítico y deductivo en vista de que el análisis de la gestión financiera va desde lo general a lo específico con la finalidad de analizar la problemática del sector a investigar de la cual se deducirá sus consecuencias, para consecutivamente proceder a comprobarla y de esta manera consolidar los diferentes fundamentos teóricos.

3.4 Técnicas e Instrumentos de investigación

Como instrumentos para la recolección de datos es indispensable la entrevista a expertos; así como también la observación directa para el respectivo levantamiento de información.

3.5 Criterios para la selección de la muestra de las pymes

Los criterios para la selección de las pymes basado en el estudio realizado por la superintendencia de compañías del Ecuador se enfocaron en el número de trabajadores, ubicación y tipo de mercado, estableciendo las siguientes características de selección: (Superintendencia de Compañías, 2021)

- **Tamaño de la Pyme:** de 2 a 25 trabajadores
- **Tipo de bienes:** Bienes comerciales (hoteles)
- **Ubicación:** Guayaquil

3.6 Población y Muestra

El último censo económico del INEC revela que solo en Guayas hay 11.549 establecimientos de hospedaje y servicio de restaurantes. De este total la mayoría se ubica en Guayaquil. Otro dato de la Federación de Cámaras Provinciales de Turismo (Fenacaptur) señala que en el puerto principal la oferta de habitaciones de hoteles asociados a esta entidad llega a 2.200 y se ampliará a 4.500 en un año y medio, pues se construyen 9 proyectos hoteleros. (FENACAPTUR, 2015)

La muestra ha sido seleccionada de acuerdo con la necesidad del proceso de investigación, siendo de tipo no probabilístico por conveniencia constituida por 8 Pymes del sector hotelero que cumplan con los criterios de selección. Lo que le permite al investigador la inclusión de aquellas Pymes en las que tienen mayor accesibilidad para recolectar los datos de forma voluntaria. Las Pymes que formarán la muestra de estudio son:

Tabla 4. Pymes de estudio

Nombre comercial	No. De trabajadores	Ubicación
Hotel Gold Center	10	Rodolfo Baquerizo Nazur y José María Egas
Hotel Livingston Inn	7	Juan Tanca Marengo Km 1
Hotel Panamá Boutique	5	Panamá y Juan Montalvo

Hotel Perla Central	8	Juan Montalvo y Malecón Simón Bolívar
Hotel Atlantic Suites	5	Escobedo y Luis Urdaneta
Hostal Quil	6	Luis Cordero Crespo Sufragio Libre
Hostal Lojano	5	Cuenca y José de Antepara
Hotel Géminis	5	Ayacucho y José de Antepara

4 Resultados

Se utilizó la herramienta de levantamiento de información mediante entrevistas, las cuales fueron realizadas a 8 expertos del sector hotelero de Guayaquil, entre los cuales se encuentran gerentes, administradores y propietarios de diferentes establecimientos hoteleros.

<p>Desde su punto de vista, ¿Qué estrategias financieras se aplicaron en el hotel durante el periodo 2021?</p>	<p>R1: Reducción de precios, implementación de protocolos de bioseguridad, publicaciones masivas en plataformas digitales</p> <p>R2: Reducción de gastos fijos, marketing en plataformas sin pagos a terceros, reducción de personal extra</p> <p>R3: Aumentar la presencia en redes sociales. Además de promociones especial a bajo coste para reactivar el mercado</p> <p>R4: Implementación de software hotelero reducción de gastos y publicidad sobre todo en redes sociales.</p> <p>R5: La mayor estrategia fue la reducción de gastos ya que las ventas fueron bajas por lo tanto se tuvo que reducir todo tipo de gastos.</p> <p>R6: Considero que una estrategia favorable durante el año 2021 fue bajar los precios, ya que el mercado y muchos hoteles lo hicieron y nos tocó acoplarnos al mercado de Guayaquil.</p> <p>R7: La mayor estrategia que tuvimos que utilizar es reducción del personal ya que eso nos sirvió para no desaparecer, ya que nuestras utilidades al ser pequeñas empresas y al no tener una correcta gestión financiera no eran las adecuadas para cubrir esos pagos.</p> <p>R8: Nuestro hotel no aplico estrategias financieras ya que cuando comenzó el confinamiento los primeros meses nos dimos cuenta de que no llegábamos ni al punto de equilibrio por lo tanto tuvimos que cerrar varios meses del año, y por ende tuvimos un cierre de varios meses, únicamente pagando al personal de mantenimiento y guardianía.</p>
---	--

<p>¿Cuáles fueron los resultados obtenidos con la aplicación de la planificación y estrategias financieras aplicadas al hotel que usted dirige?</p>	<p>R1: Representativas, crecimiento del flujo de caja al menos de un 30%</p> <p>R2: Incremento de la demanda de hospedaje, incrementos de ingresos por demanda y reducción de gastos.</p> <p>R3: Los resultados fueron positivos ya que se amplió el mercado a un público más joven que tiene más presencia en redes sociales y plataformas digitales, lo cual aumento un porcentaje de ventas</p> <p>R4: Aumentaron las reservas sobre todo por página web.</p> <p>R5: Los resultados no fueron muy positivos ya que la calidad del servicio y de los productos tuvo que ser menor</p> <p>R6: Los resultados en principio fueron favorables ya que tuvimos una mayor demanda, pero con el tiempo nos pudimos dar cuenta que esos resultados no fueron del todo favorables que tuvimos que vender y entrar a nuevo público objetivo.</p> <p>R7: Fue favorable porque nos ayudado para no cerrar nuestro negocio, pero también consideró que la carga laboral aumentó y el ambiente de trabajo también empeoro.</p> <p>R8: Únicamente tuvimos que cerrar nuestras operaciones es por eso por lo que nuestra estrategia fue la de cerrar para no seguir generando más gastos</p>
<p>¿Según su opinión explique por qué se produjo aumento o disminución de la demanda del hospedaje en las empresas hoteleras durante el año 2021?</p>	<p>R1: Se produjo un aumento, había muchos eventos pospuestos por la pandemia que se fueron reactivando en el 2021</p> <p>R2: Las consecuencias de la pandemia afecto al sector turístico en general y las restricciones para este sector fueron las ultimas en levantarse lo cual afecto mucho al sector hotelero</p> <p>R3: Se produjo una disminución ya que el consumidor final tenía limitaciones para viajar además de la crisis financiera esto llevo a buscar otras alternativas como buscar plataformas digitales de alquiler de plazas de vivienda que afectaron bastante al sector hotelero.</p> <p>R4: Reactivación económica eventos conciertos etc.</p> <p>R5: La demanda fue para la baja ya que dentro del mercado ya no hubo mucho turismo ni nacional ni internacional</p> <p>R6: La demanda tras la implementación de las estrategias antes mencionadas fue buena por lo tanto hubo un incremento dentro de estas</p>

	<p>estrategias, pero por otro lado la demanda fue baja en todo el año ya que no tuvo comparación con otros años donde la ocupación fue mucho menor.</p> <p>R7: Considero que se producto una disminución muy considerable de la demanda, ya que en primera instancia teníamos la pandemia encima, adicionalmente se cerró las terminales y los aeropuertos y añadiendo a eso que tuvimos que estar en confinamiento pues la demanda hotelera fue muy baja.</p> <p>R8: La pandemia no ayudó a los negocios hoteleros ya que nuestra principal fuente de ingresos es por turismo, es por eso por lo que a demanda de alojamientos fue mala durante este periodo</p>
<p>En su opinión, ¿Qué procesos de control y cambios tuvieron que adoptar las empresas hoteleras al aplicar las estrategias financieras durante el año 2021?</p>	<p>R1: Implementación de software, bioseguridad y una mayor representación en redes sociales</p> <p>R2: Los cambios que debieran aceptar fueron malos para la economía ya que se tuvo que disminuir los gastos y bajar los precios del servicio que ofrecemos.</p> <p>R3: Tuvieron que renovar sus sistemas digitales ya sea aplicando aplicaciones o demás herramientas digitales para de alguna forma agilizar el proceso de reserva y de búsqueda de establecimientos de hospedaje</p> <p>R4: Medidas de bioseguridad y mayor inversión en redes sociales y promocionar páginas web.</p> <p>R5: El principal proceso es que altos gerentes tuvieron que trabajar dentro de los departamentos operativos para poder verificar los procesos</p> <p>R6: Considero que el área financiera es de vital importancia dentro de la empresa ya que nos ayuda a ver la situación real en la que se encuentra el hotel, pero durante el año no hubo un proceso de control adecuado dentro de nuestro establecimiento ya que tuvimos mucha reducción de trabajo.</p> <p>R7: Dentro de nuestro hotel al reducir el personal tuvimos realizar ese trabajo nosotros mismo, eso ayudó a que nosotros mismo tengamos un proceso de control, actualmente la situación del mercado ha mejorado y por lo tanto estamos implementando un manual de control para poder garantizar la calidad y nos ayude a la parte financiera de nuestra empresa.</p>

	<p>R8: El principal cambio en el ámbito financiero fue la liquidación de empleados, ya que al no tener los recursos necesarios nos vimos en la necesidad de liquidarlos ya que no teníamos la demanda suficiente para generar ingresos.</p>
<p>A futuro. ¿Qué estrategias financieras deben adoptar las empresas hoteleras en la ciudad de Guayaquil para incrementar su rentabilidad?</p>	<p>R1: Seguridad, relación calidad precio, reducción de costos, contratación de personal eventual a cambio de fijos, autocontrol de gastos e ingreso diario.</p> <p>R2: A medida que la competencia crezca en el sector hotelero nos vemos en la necesidad de mejorar los servicios y disminuyendo gastos para poder competir a precios de mercado</p> <p>R3: Se deberá lanzar una plataforma digital que ocupe los hoteles en la ciudad para de alguna manera no saturar el mercado con precios no competitivos generar un precio general para el establecimiento de acuerdo con su categoría así la competencia sería más equilibrada y poder combatir con las plataformas digitales como Airbnb</p> <p>R4: Mejorar infraestructura del negocio, inversión en publicidad, más seguridad por el alto índice de delincuencia.</p> <p>R5: Considero que la mejor estrategia que puede tener una empresa es el área de gestión de talento humano</p> <p>R6: Usar nuevos métodos financieros para las valuaciones de la empresa, con esto quiero decir que se debería implementar departamentos financieros especializado ya que al ser pequeña empresa no contamos con el personal adecuado para estos campos.</p> <p>R7: La mejor estrategia que podemos implementar es la inyección de capital, ya que eso nos podría a ayudar a tener más diferenciadores de la competencia y por lo tanto poder a futuro tener mejores utilidades y un mejor retorno de la esa inversión.</p> <p>R8: El sector hotelero actualmente se está recuperando de una crisis de varios años, pero considero que una buena estrategia es tener diferenciadores dentro de la industria y adicional a eso manejar un buen servicio para poder fidelizar a los clientes y empresas que utilizan los servicios de hoteles.</p>

De acuerdo con la información obtenida a través de las entrevistas, se pudo identificar las estrategias financieras que aplicaron en los hoteles, entre las cuales se consideran las más relevantes como reducción de precios en los servicios y reducción de gastos, con respecto a la situación actual del proceso de planificación financiera aplicada en su mayoría fueron favorables

obteniendo un aumento en el flujo de caja, más demanda de hospedaje en los negocios, lo que les permitió continuar con las actividades. Para identificar los procesos de control que fueron aplicados luego de la pandemia, en estos negocios los gerentes o administradores realizaron trabajos operativos, debido a reducción de personal que se dio, también se presentó la necesidad de adquirir y usar un software de gestión hotelera para un mejor control de las diferentes áreas de las empresas hoteleras.

5 Discusión y Conclusiones

Esta investigación muestra una adaptación positiva de las empresas del sector hotelero de Guayaquil mediante estrategias financieras aplicadas al mismo. Los resultados reportados concuerdan con los presentados por (Mendieta Gonzabay & Zambrano Pilco, 2021), quienes encuentra en su investigación sobre el impacto Financiero de la Pandemia COVID 19 en la Industria Hotelera de Guayaquil, que luego de la pandemia denominada COVID-19 los medianos hoteles se vieron afectados en términos financieros y de ventas un 40% y los pequeños hoteles un 90% aproximadamente, así como el estudio realizado por (Sinchi Nacipucha, 2022), estudio que demuestra que de los factores que influyen de manera positiva en las estrategia del sector son crecimiento en las ventas ecommerce, reducción de tarifas de hospedaje, paquetes más económicos, mayor participación en redes sociales y la reducción del personal la cual está estrechamente ligada a la baja demanda de servicios de hospedaje en el sector. Asimismo, (Espinoza Peñaranda & Guzmán Arias , 2012) constataron que las pymes deberían ser capaces de generar los suficientes recursos ya para que puedan tener capacidad de pago y además puedan tener la adquisición de las materias primas, maquinaria, etc.

Las estrategias financieras mayormente aplicada en el sector hotelero durante el año 2021 son estrategias de precios, estrategias de financiamiento e inversión, estrategias de reducción de costos dentro de estas estrategias se puede evidenciar que hubo una reducción de precios de hospedaje ya que mayormente esa fue la estrategia que aplicó el mercado de Guayaquil, tuvieron que hacer reducción de personal, ya que la demanda hotelera fue bastante baja y no lograban sustentar los gastos de personal todo esto con la finalidad de tener un punto de equilibrio y no cerrar las operaciones.

Como se pudo demostrar los resultados de los procesos de planificación financiera aplicada a las pymes son favorables a pesar del impacto al sector que ocasionó el cierre parcial y total de varias entidades dedicadas a la prestación de servicios hoteleros y de alimentación, se pudo evidencia que se obtuvo un aumento en su flujo de caja, más demanda de hospedaje en sus negocios y sobre todo poder seguir con sus operaciones.

Para identificar los procesos de control que fueron aplicados en la consecución de las estrategias financieras se concluye que algunos gerentes tuvieron que hacer trabajo operativo para ir identificando las áreas que necesitan un mayor control en sus procesos y por otro lado algunos gerentes empezaron a usar software de gestión hotelera para tener un mejor control, es importante conocer que no todas los procesos utilizados fueron positivos ya que podemos observar que hubo el cierre total o parcial de algunos hoteles, y los hoteles que permanecieron no tuvieron el crecimiento esperado en sus utilidades en comparación a años anteriores, adicional a esto algunos hoteles tuvieron que permanecer en el punto de equilibrio. Las estrategias implementadas por las PYMES hoteleras de Guayaquil en año 2021, le favoreció para mantener activas sus operaciones, a pesar de las decisiones tomadas por la reducción personal y la rebaja de precios.

6 Referencias bibliográficas

- Acosta, A. F. (2016). *Recursos humanos en empresas de turismo y hoteleria*. Madrid: Prentice-Hall.
- Alcaldia de Guayaquil. (2016). *Guayaquil Turismo Ep*. Obtenido de https://www.guayaquilturismoep.gob.ec/sites/default/files/transparencia/3-rendicion-de-cuentas-2015_1.pdf

- Angulo, R. (29 de Junio de 2018). *QUE MODELOS DE PLANIFICACION FINANCIERA SON LOS MAS ADECUADOS*. Obtenido de QUE MODELOS DE PLANIFICACION FINANCIERA SON LOS MAS ADECUADOS: <https://clickbalance.com/blog/modelos-de-planificacion-financiera/>
- Arias, E. R. (7 de Mayo de 2020). *Ratios financieros*. *Economipedia.com*. Obtenido de Ratios financieros. *Economipedia.com*: <https://economipedia.com/definiciones/ratios-financieros.html>
- Bello, F. J. (2019). *Gestión Hotelera*. En F. J. Bello, *Gestión Hotelera* (pág. 10). España: ELEARNING S.L.
- Benavides, M. (6 de Octubre de 2020). *SOS Turismo Ecuador*. Obtenido de SOS Turismo Ecuador: <https://www.travelecuador.org/sos-turismo-ecuador/>
- Blázquez-Santana, F., Dorta-Velázquez, J. A., & Verónica-Martel, M. C. (2006). *Factores del creci-miento empresarial, especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*. *Innovar*, 16(28).
- CEUPE. (2018). *La función financiera empresarial*. *CEUPE magazine*.
- Chaves, R. (s.f.). *dddd*.
- Chávez, J. (s.f.). *Qué es un Atractivo turístico? Tipos, ejemplos e importancia*. Obtenido de concepto de atractivo turístico: <https://www.ceupe.com/blog/atractivo-turistico.html>
- Cisneros Vela, A., & Llive Cevallos, M. (2021). *Implementación del cuadro de mando integral en la empresa estratégica y mercado s.a*. Obtenido de Implementación del cuadro de mando integral en la empresa estratégica y mercado s.a: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20594/1/MSQ180.pdf>
- ecuador cifras*. (2014). Obtenido de En el año 2014, fueron investigadas a nivel nacional 1.099 empresas. Del total de empresas, el 32% se dedicaron a la actividad de Hoteles y
- Espinoza Peñaranda, J., & Guzmán Arias, T. (Noviembre de 2012). *PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA REAPERTURA DEL HOSTAL Y RESTAURANTE "LAS PEÑAS" EN EL CANTON GUALACEO*. Obtenido de PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA REAPERTURA DEL HOSTAL Y RESTAURANTE "LAS PEÑAS" EN EL CANTON GUALACEO: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3264/1/UPS-CT002534.pdf>
- Experto GestioPolis.Com. (15 de Febrero de 2001). *¿Qué es administración estratégica?*. Obtenido de ¿Qué es administración estratégica?.: <https://www.gestiopolis.com/que-es-administracion-estrategica/>
- FENACAPTUR. (2015). *Federación de Camaras provinciales de Turismo*.
- Fernandez, M. &. (2011). *La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: revision de la literatura científica*. Murcia: Universidad De Murcia.
- García Regalado, J. (2019). *Factores determinantes en la adopción de crédito de proveedores de las pequeñas empresas manufactureras del Ecuador y su efecto en el incremento de su producción*. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 275-301.
- Guzman, A. C. (2005). *Ratios Financieros*. Peru.
- Hotel suites Guayaquil*. (s.f.). Obtenido de <https://www.suitesguayaquil.com/blog/la-hoteleria-en-ecuador.html#:~:text=El%20puntillazo%20inicial%20para%20los,intereses%20del%20sector%20de%20hoteler%C3%ADa>.
- Icaza, R. (2016). *Reseña histórica de la Industria Hotelera*. Cuenca-España: Universidad Nacional de Cuenca.
- INEC. (2014). *Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios (Empalme con la serie histórica) Año: 2014*. Obtenido de Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios (Empalme con la serie histórica) Año: 2014.
- INEC. (2017). *Directorio de Empresas*. Milagro: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

- Ketty., D. O. (17 de Octubre de 2020). *Estrategias financieras de las empresas: a largo y a corto plazo*. Obtenido de Estrategias financieras de las empresas: a largo y a corto plazo: <https://www.gestiopolis.com/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>
- Llano Monelos , P., Piñeiro Sanchez, C., & Rodriguez Lopez, M. (Diciembre de 2016). *Predicción del fracaso empresarial. Una contribución a la síntesis de una teoría mediante el análisis comparativo de distintas técnicas de predicción*. Obtenido de Estudio de economía: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-PrediccionDelFracasoEmpresarial-5766617.pdf>
- M, G. S., & M, M. V. (2017). . *Determinantes de la rentabilidad financiera de las MIPYMES de los sectores prioritarios en el período 2012-2015*.
- MARKETING II;. (4 de Junio de 2017). *TAMAÑO DE LAS EMPRESAS EN EL ECUADOR*. Obtenido de TAMAÑO DE LAS EMPRESAS EN EL ECUADOR: <https://cardenasmkt.blogspot.com/2017/06/tamano-de-las-empresas-en-el-ecuador.html>
- Méndez, D. (12 de Noviembre de 2019). *Definición de Estrategia financiera*. Obtenido de Definición de Estrategia financiera: <https://www.economiasimple.net/glosario/estrategia-financiera>
- Mendieta Gonzabay, D., & Zambrano Pilco, M. (08 de Marzo de 2021). *Impacto Financiero de la Pandemia COVID 19 en la Industria Hotelera de Guayaquil*. Obtenido de Impacto Financiero de la Pandemia COVID 19 en la Industria Hotelera de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16231/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-652.pdf>
- Ministerio de Turismo . (2020). *Rendición de cuentas 2020*. Obtenido de Reactivación Turística, medidas adoptadas: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Presentacio%CC%81n-Informe-de-Rendicio%CC%81n-de-Cuentas-MINTUR-2020-compressed.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2020). *Comportamiento del Turista a nivel Nacional*. Obtenido de https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/DespuesCovid/Comportamiento-Covid-VERSION-FINAL_JSP.pdf
- MINTUR. (2019). *Ministerio de Turismo del Ecuador -MINTUR. Plan Nacional de Turismo 2030*.
- Muñoz, J. M., Chan , S. H., & Raven, P. V. (2014). *Microenterprises in Malaysia : a preliminary study of the factors for management success. International Entrepreneurship and Management Journal, February*. Malaysia.
- Nathaly, M. G. (9 de marzo de 2021). Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16231/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-652.pdf>
- Nerea Díaz. (3 de Febrero de 2021). *Planificación financiera. Economipedia.com*. Obtenido de Planificación financiera. Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-financiera.html>
- OMS. (25 de agosto de 2020). Obtenido de <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/334128/WHO-2019-nCoV-Hotels-2020.3-spa.pdf>
- Parrales Avila, L. C., & Wong Pavon, K. J. (2021). *Factores determinantes del cierre de las PYMES del sector hotelero en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/59507/1/TESIS%20FINAL%20-%20PARRALES%20-%20WONG%20-.pdf>
- Parrales Avila, L. C., & Wong Pavon, K. J. (2021). *FACTORES DETERMINANTES DEL CIERRE DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Obtenido de FACTORES DETERMINANTES DEL CIERRE DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/59507/1/TESIS%20FINAL%20-%20PARRALES%20-%20WONG%20-.pdf>
- Perdomo, A. (2003). *Administración financiera del capital de trabajo*. Mexico D.F: Thomson.
- Robayo García, F., Serna Osorio, J. D., & Botero Montoya, L. V. (2022). *Gestión financiera para optimizar la toma de decisiones gerenciales en el sector hotelero*. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4462>

- Rodriguez-Arrieta, G. A., Cano-Lara, E. D., & Ruiz-Velez, A. L. (30 de 12 de 2019). *SENESCYT*. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/n35/2528-7907-rsan-35-00051.pdf>
- Ronald. (2014). *Resumen Ejecutivo de la Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios (Empalme con la serie histórica) Año: 2014*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Servicios/Servicios_2014/ESS2014_RESUMEN_EJECUTIVO.pdf
- Ronald. (2020). *pepo*. Quito.
- Sinchi Nacipucha, A. (12 de Marzo de 2022). *La industria hotelera del Ecuador. Un análisis financiero a las principales cadenas antes durante y despues de la pandemia*. Obtenido de La industria hotelera del Ecuador. Un análisis financiero a las principales cadenas antes durante y despues de la pandemia: <http://201.159.223.180/bitstream/3317/18743/1/T-UCSG-POS-MCF-14.pdf>
- Superintendencia de Compañías. (2021).
- trenza, A. (22 de enero de 2022). *AT Mis Finanzas* . Obtenido de <https://anatrenza.com/estrategia-financiera/>
- Unir. (11 de Noviembre de 2021). *El análisis financiero de una empresa*. Obtenido de El análisis financiero de una empresa: <https://www.unir.net/empresa/revista/analisis-financiero-empresa/>
- Valdez Diaz, M. (3 de Septiembre de 2014). *Concepto e importancia de la administración estratégica*. Obtenido de Concepto e importancia de la administración estratégica: <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>
- Westreicher, G. (27 de Junio de 2015). *Pyme – Pequeña y mediana empresa. Economipedia.com*. Obtenido de Pyme – Pequeña y mediana empresa. Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>