



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL RENDIMIENTO OPERATIVO Y
FINANCIERO DE LA EMPRESA MONFINSA S.A.**

**TUTOR
Mgtr. MANTILLA BUENAÑO GUIDO MESÍAS**

**AUTORES
FREIRE HERRERA EVELYN MILENE
MONTIEL VITERI JORGE AUGUSTO**

**GUAYAQUIL
2025**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL RENDIMIENTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA MONFINSA S.A.	
AUTORES: FREIRE HERRERA EVELYN MILENE MONTIEL VITERI JORGE AUGUSTO	TUTOR: MANTILLA BUENAÑO GUIDO MESÍAS
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafructe de Guayaquil	Grado obtenido: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2025	N. DE PÁGS: 113
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Gestión, Administración, Productividad, Empresa.	
RESUMEN: El presente estudio examina la incidencia de la gestión administrativa en el rendimiento operativo y financiero de la empresa Monfinsa S.A., dedicada al sector hotelero. Se parte del principio de que una administración eficiente, sustentada en procesos planificados, organizados y controlados, impacta positivamente en la productividad y rentabilidad de la empresa. La investigación adoptó un enfoque mixto, con técnicas cuantitativas y cualitativas, aplicando encuestas, entrevistas y análisis documental para evaluar la estructura administrativa, el desempeño operativo y los resultados financieros. Los hallazgos revelan que una adecuada definición de funciones, el fortalecimiento de la comunicación interna y la implementación de indicadores de gestión contribuyen al uso óptimo de recursos y a la mejora de la rentabilidad. No obstante, se identificaron deficiencias en la formalización de procedimientos, la capacitación del personal y la integración de herramientas tecnológicas, factores que limitan el crecimiento y la competitividad. Como propuesta, se plantea un plan de mejora orientado a optimizar la estructura organizacional, digitalizar procesos críticos y establecer un sistema de seguimiento de indicadores clave. La aplicación de estas acciones permitiría a Monfinsa S.A. incrementar su eficiencia operativa, mejorar su posición en el mercado y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.	

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (Web):		
ADJUNTO PDF:	SI ☒	NO ☐
CONTACTO CON AUTOR/ES: FREIRE HERRERA EVELYN MILENE MONTIEL VITERI JORGE AUGUSTO	Teléfono: 044506034 042273288	E-mail: efreireh@ulvr.edu.ec jmontielv@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgtr. Jéssica Aroca Clavijo Teléfono: (04) 2596500 Ext. 201 E-mail: jarocac@ulvr.edu.ec Mgtr. Francisco Valle Sánchez Teléfono: (04) 25965000 Ext. 203 E-mail: fvalles@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE SIMILITUD



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

TT-ULVR-FADM-A25 Freire Herrera & Montiel Viteri



Nombre del documento: TT-ULVR-FADM-A25 Freire Herrera & Montiel Viteri.docx
ID del documento: ec1b8e8adecc6e65f80915cb581c47f2040e64c5
Tamaño del documento original: 395,03 kB

Depositante: Hector Duarte Suarez
Fecha de depósito: 16/8/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 16/8/2025

Número de palabras: 17.515
Número de caracteres: 119.261

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	upacifico.revistasjournals.com https://upacifico.revistasjournals.com/index.php/up/article/download/91/61/201	1%		Palabras idénticas: 1% (188 palabras)
2	dspace.udla.edu.ec Análisis jurídico comparativo del contrato por horas en rela... http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/192/3/UDLA-EC-TAB-2012-63.pdf.txt 9 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (144 palabras)
3	www.eumed.net La gestión administrativa permite desarrollar a toda empresa https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (127 palabras)
4	dialnet.unirioja.es La gestión administrativa, factor clave para la productividad ... https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=8383391 3 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (121 palabras)
5	repositorio.espe.edu.ec Modelo de gestión financiera para la empresa proveed... http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12171/5/T-ESPE-053494.pdf.txt	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (83 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.uleam.edu.ec https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/4269/1/UJLEAM-POSIG-CF-FFT-0069.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (37 palabras)
2	www.edrawmind.com OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DEL TRABAJADOR ... https://www.edrawmind.com/mind-maps/15462/obligaciones-del-empleado-y-del-trabajado...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (38 palabras)
3	www.centrobanamex.com.mx ¿Por qué es importante el proceso administrati... https://www.centrobanamex.com.mx/por-que-es-importante-el-proceso-administrati...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (27 palabras)
4	conexion.puce.edu.ec Ley de acoso laboral: todo lo que tienes que saber - Con... https://conexion.puce.edu.ec/ley-de-acoso-laboral-todo-lo-que-tenes-que-saber/	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (23 palabras)
5	Documento de otro usuario #9e905e Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)

Firma:

GUIDO MESIAS MANTILLA BUENAÑO

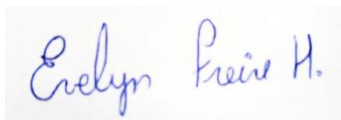
C.C. 0913057881

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados EVELYN MILENE FREIRE HERRERA & JORGE AUGUSTO MONTIEL VITERI, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL RENDIMIENTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA MONFINSA S.A., corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

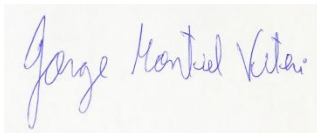
Autores



Firma:

EVELYN MILENE FREIRE HERRERA

0941895906



Firma:

JORGE AUGUSTO MONTIEL VITERI

0931937999

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL RENDIMIENTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA MONFINSA S.A., designado por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACION de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: A GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL RENDIMIENTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA MONFINSA S.A., presentado por los estudiantes EVELYN MILENE FREIRE HERRERA & JORGE AUGUSTO MONTIEL VITERI como requisito previo, para optar al Título de Licenciado en Administración de empresas encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

GUIDO MESIAS MANTILLA BUENAÑO

C.C. 0913057881

AGRADECIMIENTO

La culminación de esta tesis no hubiera sido posible sin el apoyo e inspiración de muchas personas a las cuales les quiero agradecer. Primero le agradezco a Dios por permitirme atravesar esta experiencia. Le doy gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión que he tomado y en darme los ánimos para seguir adelante. Gracias a los docentes que tuve a lo largo de esta carrera que nos dieron las herramientas necesarias para aprender lo más importante de cada materia y a su vez, prepararnos para el futuro. Gracias a cada una de las personas que estuvieron en cada momento de este proceso el cual fue muy duro para mí, agradezco a alguien muy especial que me acompañó y soportó en cada uno de mis días que estuve trabajando en esta tesis. Y me agradezco a mí misma por dar lo mejor en cada semestre y no darme por vencido.

EVELYN FREIRE HERRERA.

Quiero agradecer a Dios, me a brindado mucha ayuda personalmente para avanzar en este trabajo, y también por haberme dado a mi compañera Evelyn Freire que me a brindado mucha ayuda y paciencia en crear esta tesis, que gracias a lo que logramos, hemos podido culminar esta etapa tan importante en nuestra vida. También quiero extender mi agradecimiento a mis docentes y tutores, quienes con su guía, paciencia, conocimientos y consejos me inspiraron y ayudaron en crecer no solo como estudiante, sino también como persona y futuro profesional. Tambien quiero agradecer a todos mis compañeros por colaborarme y ayudarme en los trabajos grupales y exposiciones que hemos tenido, por su ayuda y consejos que me a ayudado en aprender las enseñanzas de los profesores.

JORGE MONTIEL VITERI.

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios, ya que gracias a él he podido seguir adelante y concluir mi carrera. A mis padres ya que, sin su apoyo y su sacrificio, no habría dado todo lo mejor de mí a lo largo de esta carrera y de la creación de esta tesis. Al resto de mi familia por sus palabras de aliento cada que me veían al borde del cansancio. A mi tutor de tesis, el Máster Guido Mantilla Buenaño por su guía en cada uno de los capítulos que contiene esta tesis. Y, por último, pero no menos importante, a mí misma por no rendirme ante todas las dificultades.

EVELYN FREIRE HERRERA.

Quiero dedicar mi trabajo, primeramente, a Dios por ayudarme y no rendirme en terminar en todos mis semestres y poder finalizar mi tesis con las reglas establecidas, también agradecer a mis padres por su gran apoyo y en caminar me al buen camino, también al Master Guido Mantilla y Karina García por ayudarnos con las dudas que teníamos en nuestros trabajos y brindarnos su tiempo para perfeccionarlo. También quiero agradecer a mis mejores amigos Marcelo y Estiven, desde la escuela hasta en la actualidad que me han brindado su sincera amistad y apoyo mutuo.

JORGE MONTIEL VITERI.

RESUMEN

El presente estudio examina la incidencia de la gestión administrativa en el rendimiento operativo y financiero de la empresa MonfinSA S.A., dedicada al sector hotelero. Se parte del principio de que una administración eficiente, sustentada en procesos planificados, organizados y controlados, impacta positivamente en la productividad y rentabilidad de la empresa. La investigación adoptó un diseño no experimental con enfoque mixto, con técnicas cuantitativas y cualitativas, aplicando como técnicas: encuestas, entrevistas y análisis documental para evaluar la estructura administrativa, el desempeño operativo y los resultados financieros. Los hallazgos revelan que una adecuada definición de funciones, el fortalecimiento de la comunicación interna y la implementación de indicadores de gestión contribuyen al uso óptimo de recursos y a la mejora de la rentabilidad. No obstante, se identificaron deficiencias en la formalización de procedimientos, la capacitación del personal y la integración de herramientas tecnológicas, factores que limitan el crecimiento y la competitividad. Como propuesta, se plantea un plan de mejora orientado a optimizar la estructura organizacional, digitalizar procesos críticos y establecer un sistema de seguimiento de indicadores clave. La aplicación de estas acciones permitiría a MonfinSA S.A. incrementar su eficiencia operativa, mejorar su posición en el mercado y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

PALABRAS CLAVE: Gestión, Administración, Productividad, Empresa.

ABSTRACT

This study examines the impact of administrative management on the operational and financial performance of Monfinsa S.A., a company in the hotel sector. It is based on the premise that efficient administration, supported by planned, organized, and controlled processes, has a positive effect on the productivity and profitability of the company. The research adopted a mixed approach, combining quantitative and qualitative techniques, through surveys, interviews, and documentary analysis to evaluate the administrative structure, operational performance, and financial results. The findings reveal that a clear definition of roles, strengthening of internal communication, and implementation of management indicators contribute to optimal resource utilization and improved profitability. However, shortcomings were identified in the formalization of procedures, staff training, and the integration of technological tools—factors that limit growth and competitiveness. As a proposal, a strategic improvement plan is presented, aimed at optimizing the organizational structure, digitizing critical processes, and establishing a monitoring system for key indicators. Implementing these actions would allow Monfinsa S.A. to increase operational efficiency, enhance its market position, and ensure long-term sustainability.

Keywords: Management, Administration, Productivity, Business

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
ENFOQUE DE LA PROPUESTA	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Formulación del Problema	4
1.4 Sistematización del problema	4
1.5 Objetivo General	5
1.6 Objetivos Específicos	5
1.7 Idea a Defender	5
1.8 Línea de Investigación Institucional / Facultad	6
CAPÍTULO II	7
MARCO REFERENCIAL	7
2.1 Marco Teórico	7
2.1.1 Antecedentes de la investigación	7
2.2 Fundamentación teórica	11
2.2.1 Gestión Administrativa	11
2.2.1.1 Definiciones	12
2.2.1.2 Elementos.	17
2.2.1.3 Factores que afectan la gestión administrativa: asignación de recursos, comunicación y toma de decisiones estratégicas.	19
2.2.2 Rendimiento operacional y Financiero	22
2.2.2.1 Rendimiento Operacional.	22
2.2.2.2 Rendimiento Financiero.	22
2.2.2.3 Relación entre Rendimiento Operacional y Financiero.	23
2.2.2.4 Indicadores financieros: rentabilidad, retorno de inversión (ROI) y flujo de caja.	25
2.2.3 Matriz EFI (Lidefer, 2024)	27
2.3. Marco Legal	28
2.3.1. Normativa Constitucional	28
2.3.1.1 Constitución de la República del Ecuador.	28
2.3.1.2 Código del Trabajo.	28

CAPÍTULO III	30
MARCO METODOLÓGICO	30
3.1 Enfoque de la Investigación	30
3.1.1 Enfoque Mixto.....	30
3.2 Alcance de la Investigación	30
3.3 Técnicas e Instrumentos	30
3.3.1 Técnicas.....	30
3.3.2 Instrumentos.....	31
3.3.2.1 Entrevista.	34
3.3.2.2 Guía de observación de procesos operativos en Monfinsa S.A.	36
3.3.2.3 Formato de revisión documental – Monfinsa S.A.	37
3.3.2.4 Fichas de Registro de Indicadores Financieros. Registro de indicadores financieros – Monfinsa S.A.	38
3.3.2.5 Lista de verificación del proceso administrativo – Monfinsa S.A.....	39
3.3.2.6 Ficha de Evaluación del Rendimiento Operativo.	40
3.4 Fuentes de Información	42
3.4.1 Fuentes Primarias.....	42
3.4.2 Fuentes Secundarias	43
3.5 Población y muestra.....	44
3.5.1 Población	44
3.5.2 Muestra.....	44
CAPÍTULO IV.....	45
PROPUESTA.....	45
4.1 Presentación y análisis de resultados.....	45
4.1.1 Resultados de la Entrevista	45
4.1.2 Resultados de la Guía de Observación	47
4.1.3 Resultados del Análisis Documental.....	47
4.1.4 Análisis de Indicadores Financieros.....	49
4.1.5 Resultados de la Lista de Chequeo de Procesos Administrativos	51
4.1.6 Análisis Integral de Resultados.....	53
4.2 Propuesta	55
4.2.1 Título de la Propuesta	55
4.2.2 Justificación.....	55
4.2.3 Objetivo de la Propuesta	57

4.2.4 Desarrollo de la Propuesta	57
4.2.4.1 Plan Estratégico 2025–2028.	57
4.2.4.1.1 Misión.	57
4.2.4.1.2 Visión.....	57
4.2.4.1.3 Valores.	58
4.2.4.1.4 Objetivos Estratégicos.	58
4.2.4.1.5 Cronograma por etapas.....	58
4.2.4.2 Rediseño Organizacional y Formalización de Roles.	60
4.2.4.2.1 Elaboración de un organigrama funcional actualizado.....	61
4.2.4.2.2 Creación de manuales de funciones.....	61
4.2.4.2.3 Asignación formal de responsabilidades.	64
4.2.4.3 Fortalecimiento de Dirección y Comunicación Interna.	66
4.2.4.3.1 Reuniones periódicas de coordinación.....	67
4.2.4.3.2 Canales formales de comunicación.	68
4.2.4.3.3 Programa de incentivos.....	69
4.2.4.3.4 Capacitaciones en liderazgo y habilidades blandas.	70
4.2.4.2 Sistema de Control Administrativo y Financiero con Indicadores.	71
4.2.4.4.1 Implementación de tablero de control.....	72
4.2.4.4.2 Evaluación y retroalimentación continua.	73
4.2.5 Análisis Costo-Beneficio	73
4.2.5.1 Beneficios esperados.....	73
4.2.5.2 Relación Costo-Beneficio.....	77
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	85
Entrevista para el Gerente Administrativo	85
Anexo 2	93
Guía de Observación	93
Anexo 3	94
Formato de Análisis Documental	94
Anexo 4	95
Fichas de Registro de Indicadores Financieros	95
Anexo 5	96
Lista de Chequeo de Procesos Administrativos	96
Anexo 6	97
Ficha de Evaluación del Rendimiento Operativo	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Instrumentos de Investigación	33
Tabla 2 Guía de Observación Procesos Operativos	36
Tabla 3 Revisión Documental	37
Tabla 4 Ficha de Registro de Indicadores Financieros	38
Tabla 5 Lista de verificación del proceso administrativo	39
Tabla 6 Ficha de Evaluación del Rendimiento Operativo	40
Tabla 7 Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	72
Tabla 8 Costos Estimados.....	73

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ingresos Vs Gastos de la Empresa Monfinsa S.A.	3
Figura 2 Nivel de cumplimiento por aspecto observado en Monfinsa S.A. Fuente: Guía de Observación aplicada.	47
Figura 3 Evolución de Ingresos-Costo-Utilidad.....	51
Figura 4 Organigrama Funcional.....	61

INTRODUCCIÓN

El sector hotelero que se caracteriza por la creciente competencia y por cambios que siempre se dan en las demandas de los clientes, la gestión administrativa se convierte en un elemento importante para alcanzar eficiencia operativa y financiera. La empresa Monfinza S.A., ubicada en Guayaquil que se dedica a la prestación de servicios de hoteleros, ha tenido que enfrentar en los últimos años inconvenientes que han impactado de forma directa a sus resultados. Entre estos inconvenientes destacan los problemas económicos resultantes de la pandemia en el año 2020, la poca planificación estratégica y la falta de procesos administrativos formales.

La empresa actualmente cuenta con una estructura administrativa, pero básica, en la cual se han identificado inconvenientes en áreas delicadas como la asignación y optimización de recursos, los indicadores tanto financieros como de desempeño, la capacitación al personal y la modernización de sus instalaciones. Esto ha afectado en la rentabilidad, en la calidad del servicio, lo cual no ha permitido la fidelización de los clientes y el poder competir en el mercado hotelero.

Este proyecto analiza la relación que existe entre la gestión administrativa y el rendimiento operativo de Monfinza S.A., con el objetivo de tener una propuesta para mejorar su funcionamiento, y que esto sirva como una base para la toma de decisiones y lograr los objetivos de la empresa que se desempeña en el sector hotelero. El presente proyecto se realiza en cuatro capítulos: el primer capítulo establece la formulación del problema, los objetivos generales y específicos; el segundo capítulo maneja los antecedentes, el marco teórico referencial y marco legal; el tercer capítulo desarrolla la metodología, las técnicas e instrumentos de investigación utilizados, así como también la población y muestra; y como último capítulo, se establece el análisis de los resultados, así como la propuesta para mejorar la organización y las conclusiones y recomendaciones que buscan optimizar la eficiencia y la rentabilidad de Monfinza S.A.

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1 Tema

La Gestión Administrativa y el Rendimiento Operativo y Financiero de la Empresa Monfinsa S.A.

1.2 Planteamiento del Problema

En el entorno empresarial actual, caracterizado por una creciente competitividad y cambios constantes en los mercados, la eficiencia administrativa se ha convertido en un factor determinante para el éxito organizacional. La empresa Monfinsa S.A., dedicada a Servicios de Alojamiento Prestados por Hoteles, Hoteles de Suites, Apart Hoteles, Complejos Turísticos, Hosterías, tuvo su constitución el 24 de septiembre de 1993, en los últimos años ha enfrentado diversas dificultades, específicamente a partir del año 2020, las cuales son relacionadas, además de la pandemia relacionada con el COVID 2019, con la optimización de sus procesos internos, el control de sus recursos y la toma de decisiones estratégicas.

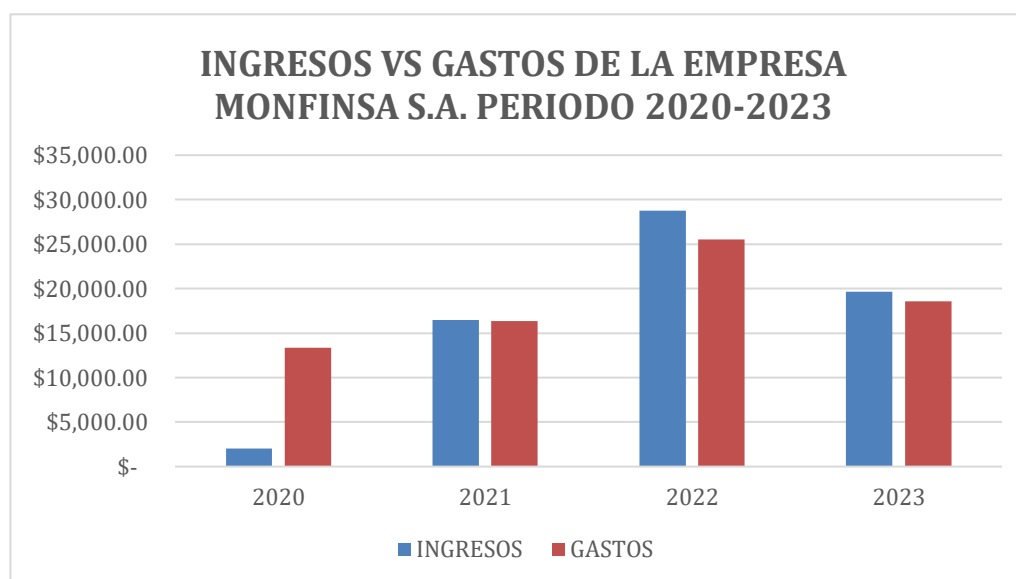
La empresa Monfinsa S.A cuenta con un local a nivel nacional, la empresa cuenta con 16 habitaciones disponibles, de las cuales 8 habitaciones tienen baños privados, donde su precio es un poco más elevado que el resto de las habitaciones, que tienen un baño compartido.

Aunque Monfinsa S.A. no cuenta con una estructura administrativa formalizada, se ha observado la falta de aplicación de técnicas operativas y financieras, el uso de indicadores tanto financieros como de desempeño y poca capacidad para enfrentar los continuos cambios que se presentan en el sector. El panorama presentado sugiere que la gestión administrativa aplicada en la actualidad está teniendo una incidencia en el rendimiento operativo y financiero de la empresa, tanto en sus operaciones del día a día como en los resultados financieros esperados.

Sin embargo, hasta el momento no se ha realizado un análisis sistemático que permita establecer con claridad el grado de relación entre la gestión administrativa implementada y el desempeño operativo y financiero de la organización. La ausencia de esta información limita la capacidad de los directivos para tomar decisiones basadas en datos objetivos y dificulta la implementación de mejoras efectivas. Los ingresos reflejados en el Estado de Resultados Integral de los años 2020, 2021, 2022 y 2023 fueron de \$ 2.010,01, \$ 16.468,5, \$ 28.751,25 y \$ 19.646,71, respectivamente, mientras que en el 2019 fueron de \$ 50.009,84.

Los costos y gastos reflejados en Estado de Resultados Integral, que, en los años 2020, 2021, 2022 y 2023 ascendieron a \$ 13.347,21, \$ 16.382,39, \$ 25.522,34 y \$ 18.564,99 respectivamente, no cuentan con una clasificación adecuada de los mismos, ya que se reflejan hasta el año 2020 en su mayoría como Sueldos y Salarios, en el año 2021 como Gastos de Publicidad, Mantenimiento, Suministros y desde el año 2022 como Costos. La información contable descrita anteriormente se la representa en el siguiente gráfico de barras.

Figura 1 Ingresos Vs Gastos de la Empresa Monfinsa S.A.



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Freire y Montiel (2025)

La escasa planificación es una consecuencia de la falta de control interno que está sufriendo la empresa, esto conlleva que la empresa no pueda prosperar, no pueda lograr metas ya que la empresa no tiene metas a corto, mediano ni a largo plazo. A su vez, al no tener metas, los trabajadores no darán su máximo esfuerzo porque no sabrán las metas a las que quiere llegar la empresa.

La atención al cliente, que genera descontento en los mismos, surge de la sobrecarga de trabajo, al no tener una buena asignación de trabajos y que hagan un mayor esfuerzo, los empleados terminan cansados y al momento de atender al cliente, lo pueden hacer de una manera incorrecta, lo cual repercute en la imagen de la empresa y genera el que el cliente ya no regrese.

La infraestructura en mal estado se debe a los bajos recursos financieros que tiene la empresa, al no tener los recursos económicos suficientes no se pueden ejecutar remodelaciones, para seguir teniendo la imagen que solía tener en años pasados. Esta consecuencia es perjudicial para el rendimiento de la empresa, ya que no permite que nuevos clientes visiten el lugar y puedan recomendar a otros clientes.

Por lo tanto, surge la necesidad de evaluar cómo la gestión administrativa influye en los resultados operativos y financieros de Monfinsa S.A., con el fin de identificar oportunidades de mejora que contribuyan a un desempeño empresarial más eficiente, sostenible y competitivo.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo incide la gestión administrativa en el rendimiento operativo y financiero de la empresa Monfinsa S.A. durante el período 2020-2023?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cómo ha sido la gestión administrativa de Monfinsa S.A. en el periodo 2020-2023?

- ¿Qué factores de la gestión administrativa han perjudicado el rendimiento operativo y financiero de la empresa Monfinsa S.A.?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y el rendimiento operativo y financiero de la empresa Monfinsa S.A.?
- ¿Qué estrategia de gestión administrativa mejoraría el rendimiento operativo y financiero de la empresa Monfinsa S.A.?

1.5 Objetivo General

Evaluar la incidencia de la gestión administrativa en el rendimiento operativo y financiero de la empresa Monfinsa S.A. durante el período 2020-2023.

1.6 Objetivos Específicos

- Establecer bases teóricas sobre la gestión administrativa y el rendimiento operativo y financiero.
- Diagnosticar la situación de la gestión administrativa y el rendimiento operativo y financiero de la empresa Monfinsa S.A.
- Determinar los factores que se relacionan con la gestión administrativa y el rendimiento operativo que influyen en el rendimiento operativo y financiero de la empresa Monfinsa.
- Establecer una propuesta para soluciones que mejoren la gestión administrativa y optimizar el rendimiento de la empresa Monfinsa S.A.

1.7 Idea a Defender

La Gestión Administrativa incide en el Rendimiento Operativo y Financiero de la Empresa Monfinsa S.A.

1.8 Línea de Investigación Institucional / Facultad

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentable / Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Antecedentes de la investigación

Para esta investigación pudimos encontrar algunos autores que hablan respecto a nuestras variables, los cuales nos dieron una amplia visión sobre los factores que afectan o ayudan a las variables investigadas. Con estas teorías nos ayudan a tener más en claro cada uno de los conceptos de dichas variables.

La tesis de Arévalo (2015) titulada: La administración financiera una herramienta para el mejoramiento de los procesos de control desarrollados en el área de cartera. Plantea como objetivo, determinar como un sistema de crédito bien administrado es posible que eleve las ventas con cómodos pagos que puede obtener el cliente, siendo este negociante minorista, empresario o consumidor público que no tenga las posibilidades de comprar servicios o bienes en efectivo, cumpliendo así con la meta primordial de la entidad que tiene como objeto lograr tener altos ingresos y liquidez en el ente.

La gestión administrativa establece la implementación de los diferentes procesos que forman parte de la administración de una empresa u organización. Los procesos deben incluir la planificación, que tiene que ver con definir objetivos y establecer estrategias, la empresa que se ocupa de la estructura de los recursos y actividades, la dirección de la empresa, que debe ser una guía y motivación a los trabajadores; la coordinación, que deben integrar todas las áreas para un buen funcionamiento; y el control, que establece el desempeño y asegura que se esté trabajando para alcanzar las metas u objetivos.

En esencia, la gestión administrativa abarca la capacidad de tomar decisiones y llevar a cabo acciones en el momento adecuado, con el fin de lograr las metas previamente establecidas por la empresa. Este enfoque integral asegura que todas las áreas de la organización estén alineadas y trabajen de manera sinérgica, facilitando así el avance hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La eficacia en estos procesos administrativos no solo es crucial para el éxito de la empresa, sino que también permite adaptarse a cambios y desafíos en el entorno empresarial.

Las empresas que ofrecen servicios atienden las necesidades de los clientes a través del uso del talento humano o de instalaciones, y establecen gran cantidad de los mismos en los negocios de este sector. Estas empresas de servicios han establecido su presencia con el crecimiento de los países y sus habitantes, convirtiéndose en fuentes importantes de desarrollo e ingresos para muchas personas.

Esto es relevante para nuestro proyecto de titulación, ya que establece la importancia de las empresas de servicios en la economía de los países, y en gran medida del nuestro, y su impacto en la generación de empleo y creación de otros negocios. Además, analizar cómo estas empresas responden a lo que el cliente quiere, así establecer insumos para las estrategias de gestión y administración en el sector.

Los servicios que se prestan forman parte importante de los recursos para muchas actividades económicas. Usando la optimización de la parte financiera, así como el mejoramiento de infraestructura, y el uso de tecnologías de la información, así como en los otros sectores, tales como el de educación, salud y administración pública, estos servicios desempeñan un papel importante en el crecimiento económico y la mejora de la productividad de los países. Esta forma de analizar el sector es necesaria para nuestro proyecto porque menciona la importancia de la actividad de servicios en la economía y su capacidad para establecer estrategias para la obtención de objetivos.

En el presente proyecto se propone como el analizar el cómo una gestión tiene que ver con el rendimiento operativo y financiero de la empresa. Esto ayuda a alcanzar las metas de la organización, una de las cuales es lograr ingresos y funcionar con liquidez. Esta forma de llevar este análisis es relevante para nuestro proyecto, ya que establece la importancia de la administración financiera en los procesos comerciales.

La administración financiera con el apoyo de otras áreas como la contabilidad, como base fundamental o como insumo para la toma de decisiones, busca mejorar la gestión de los recursos humanos e insumos de la empresa.

Su objetivo es lograr el mayor beneficio económico para los accionistas, los trabajadores y la sociedad en general, sin afectar la capacidad de la organización para gestionar sus actividades. Esto es de importancia para nuestro proyecto, ya que resalta el papel de una administración financiera en el funcionamiento de las empresas.

En resumen, la gestión administrativa no solo tiene que ver con la organización y supervisión de actividades, sino que también con poder facilitar la colaboración entre cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Esto es necesario para lograr que los objetivos planteados por la empresa se cumplan de forma correcta.

La comprensión de este proceso es importante para mi proyecto, ya que resalta la importancia de la dirección y la coordinación en el éxito de las organizaciones, así como el papel de los gerentes para que sirvan como guía para poder lograr los objetivos.

Según ciertos autores mencionados anteriormente, el rendimiento financiero de una empresa se puede determinar mediante 2 indicadores: El rendimiento organizacional y el rendimiento de mercado. Estos indicadores nos ayudan a saber cómo se encuentra la empresa en un periodo de tiempo determinado. Los indicadores incluyen ciertos factores que se pueden ver de manera individual como la calidad de los productos, la relación con los empleados, la rentabilidad del mercado, el crecimiento de ventas y el marketing.

Todos estos factores son los necesarios para evaluar la rentabilidad de la empresa, en caso de que uno esté fallando, se verá reflejado en el rendimiento de la empresa, por lo cual puede causar un declive en las ventas o que los clientes se sientan insatisfechos por la baja calidad de los productos y servicios y como consecuente, prefieran irse a otros lugares que si satisfagan las necesidades de ellos.

La tesis de Peña (2015) titulada: Elaboración de un modelo de gestión administrativa para la cooperativa de ahorro y crédito “unión” de la ciudad de Loja. Indica que, la administración moderna manifiesta que el éxito de toda empresa u organización, dependen básicamente de la dinamica de sus administradores y del buen uso y aprovechamiento de los diferentes sistemas de gestión.

Con esto nos da a entender que el pilar fundamental para una buena gestión administrativa es, que el gerente o el director del departamento debe estar al tanto de cada uno de sus empleados con el fin de mejorar el éxito de la organización.

La investigación de Chávez (2021) titulada: Gestión administrativa y posicionamiento de marca del grupo CONSERH. Se refiere sobre la influencia que se puede generar en referencia a una buena gestión administrativa dentro del posicionamiento en la empresa GRUPO CONSERH, donde se determinó que se empieza conociendo la parte interna de la organización dentro de un tiempo determinado en el mercado.

Gracias a esto entendemos lo fundamental que es conocer y analizar la parte interna de la organización, lo que implica evaluar recursos, procesos, estructura y estrategias internas en un periodo específico de tiempo.

La investigación de Ocampos y Valencia (2017) sobre gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario mencionan que las exigencias en competitividad dentro del ámbito de la administración empresarial se evidencian en un nivel bastante elevado, evidenciando la globalización de la economía.

Con esto nos hace entender que estas demandas se intensifican debido a la globalización de la economía, la cual genera un contexto donde las organizaciones deben destacar por su eficiencia, calidad y capacidad para satisfacer las necesidades de los usuarios para mantenerse competitivas en el mercado.

Chavarro, citado por Guzmán (2016) en su tesis titulada: Modelo de gestión financiera para la empresa proveedora y servicios ALMACHE CIA. LTDA, ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo. Mencionan que el control financiero permite, por medio de la retroalimentación continua, llevar a cabo principalmente acciones preventivas, debido a que se detectan fallas en las estrategias a aplicar. Es así como el control financiero diagnostica situaciones, comunica mediante la retroalimentación permanente y motiva al logro de los objetivos mediante planes de incentivos para los empleados de la organización.

En esta parte nuestro proyecto indica que la gestión es importante para enfrentar obstáculos, los cuales se han presentado en un sector afectado por la crisis.

En conclusión, la gestión administrativa es un factor clave para un buen rendimiento en la empresa. Se deben analizar ciertos factores como las ventas, el marketing que se vaya a aplicar y la relación con los empleados, lo cual es muy importante para que la empresa pueda tener éxito, a su vez, se puede tomar decisiones en base a estos indicadores.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Gestión Administrativa

La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Por lo tanto; Gestión Administrativa, es un conjunto de acciones mediante las cuales el gerente desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo; con el único propósito de alcanzar los objetivos propuestos en una empresa. (Ramírez et al., 2017).

La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos. (Ramírez et al., 2017)

La gestión administrativa se refiere al conjunto de tareas y actividades organizadas que facilitan la utilización eficiente de los recursos de una empresa. Su propósito es lograr los objetivos establecidos y alcanzar los mejores resultados posibles.

Indica que la administración consiste en coordinar y supervisar las actividades de las organizaciones para lograr que éstas alcancen su objetivo de forma eficaz y eficiente. Las funciones básicas de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar.) se dirigen a alcanzar los propósitos establecidos por la organización. (Monchón citado en Salguero & García., 2018)

2.2.1.1 Definiciones.

De acuerdo con Falconi et al., (2019), la gestión administrativa consiste en llevar a cabo el proceso administrativo, que incluye funciones fundamentales como la planificación y la organización de la estructura de la organización. Esto abarca la definición de los roles dentro de la empresa, así como la dirección y supervisión de todas las actividades realizadas.

“Una adecuada gestión administrativa se forma en una sinergia constante de acciones requeridas en busca de la mejor utilización de recursos, (...), por lo que las decisiones acertadas provocan en las organizaciones un impacto positivo y por el contrario, (...), su impacto será negativo.” (Gavilánez et al., 2018)

La gestión administrativa consiste en la implementación de los distintos procesos de la administración, que incluyen la planificación, organización, coordinación y control de las actividades dentro de la organización.

También abarca la toma de decisiones y la ejecución de acciones oportunas para alcanzar los objetivos establecidos teniendo una sinergia entre las metas propuestas y la utilización de los recursos para cumplir estas metas.

El estudio realizado por Galarza et al., (2020) sobre la gestión administrativa en el año 2020 ha se evidencia como un escenario mundial de la pandemia motivo del COVID-19, es importante entender que garantizar la competitividad de las microempresas en el desarrollo de esta pandemia y después de la emergencia, muestra una tarea que es enfocada en la subsistencia dentro de un mercado y pueblo golpeado socioeconómicamente.

Es significativa, ya que ayuda en la rutina de trabajo, las estrategias, la gestión del tiempo y planificación de una organización, sumado a esta planificación están las personas que laboran quienes deben sentirse satisfechos con lo que realizan. (Saavedra & Delgado., 2020).

Uniendo lo establecido por los autores previamente citados, se saca que una gestión administrativa correcta necesita de una planificación, organización, coordinación y control de actividades dentro de la organización. Esta estructura facilita un funcionamiento óptimo, permitiendo una mejor toma de decisiones en las operaciones de la empresa.

Adicionalmente, una gestión administrativa contribuye al mejor uso de los recursos, tanto de los trabajadores, así como de los bienes necesarios para prestar el servicio, con el objetivo de llegar a tener una efectividad y lograr un mejor resultado, con el uso de pocos recursos. En resumen, una gestión administrativa con el respectivo seguimiento no solo dirige las acciones de la organización, sino que también busca el buen uso de todos los recursos para alcanzar los objetivos que se proponen.

La gestión administrativa es necesaria porque optimiza las labores realizadas, las estrategias, la gestión del tiempo y la planificación dentro de una organización. Además de esta planificación, es importante que los trabajadores se sientan contentos con el trabajo realizado, lo cual contribuye a que se sientan comprometidos con la empresa. La gestión administrativa no solo se enfoca en la eficiencia y la organización, sino que también considera el que los trabajadores se sientan bien en su lugar de trabajo, que se sientan parte del éxito que puede tener la empresa.

La gestión administrativa es como un sistema, al ser la impulsadora de acciones que se orientan al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones establecidas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. (Mendoza., 2017)

Se puede señalar que la gestión administrativa es un sistema, que contiene acciones unidas unas con otras y dirigidas de manera continua hacia el logro de objetivos. Este sistema se basa en cumplir las funciones del proceso administrativo: la planificación, la organización, la dirección y el control. Este enfoque sistémico analiza la importancia de considerar la gestión administrativa como un conjunto de elementos que se unen y que trabajan juntos para lograr los resultados deseados.

En Ecuador, Albornoz et al., (2021) proponen que las empresas hoteleras deben establecer estrategias y planes de innovación para garantizar la sostenibilidad financiera, ya que las tasas de ocupación y tarifas promedio por habitación tienen un bajo rendimiento financiero. A diferencia de Los Cabos, donde incluso los indicadores del 2022 son superiores a antes de la pandemia.

La administración tiene mucho que ver con la coordinación y supervisión de las actividades dentro de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficiente. Las funciones que no pueden faltar en la administración, planificación, organización, dirección y control, están orientadas a alcanzar las metas de la organización.

Este planteamiento establece que la administración no es solamente un grupo de tareas que se deben realizar, sino un conjunto de procesos que buscan mejorar el uso de los recursos y esfuerzos dentro de una empresa para lograr sus objetivos.

Ellos señalan que la capacidad de tomar decisiones acertadas es crucial para que las empresas puedan entrar y mantenerse en un mercado competitivo. Su investigación, de carácter bibliográfico, emplea el método deductivo para llegar a conclusiones y recomendaciones.

En esencia, este planteamiento destaca la importancia de la toma de decisiones estratégicas como un factor determinante para la supervivencia y el éxito de las empresas en entornos competitivos. Además, enfatiza la rigurosidad metodológica utilizada en su investigación para respaldar sus hallazgos.

Realiza un conjunto de actividades con el propósito de dirigir las tareas y recursos de la organización y tiene la capacidad de controlar y coordinar los distintos roles dentro de una organización con la finalidad de prevenir y resolver problemas. (Mendoza & Sobeida, 2021).

Según la CEPAL (2008) “Los servicios son insumos esenciales para muchas actividades y, mediante la mejora de la intermediación financiera, la infraestructura, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la educación, la salud y los aparatos públicos juegan un papel fundamental para incrementar el crecimiento económico y la productividad.”

Delaney y Huselid, (1996) descomponen el rendimiento en dos partes, la primera es el rendimiento organizacional donde incluyen los siguientes indicadores: calidad de los productos y servicios de la empresa; desarrollo de nuevos productos; potencial de la empresa para atraer y retener talento; satisfacción del cliente; relaciones dirección empleados y relaciones entre empleados. La segunda es el rendimiento de mercado con los indicadores: marketing, crecimiento de ventas, rentabilidad y cuota de mercado. Estas variables recogen la idea de ventaja competitiva (crecimiento, cuota de mercado y aumento de ventas).

Terrazas (2009). La administración financiera es el área de la administración que se centra en decisiones de inversión, aplicación del dinero, fuentes de financiamiento, manejo de activos, control de costos y maximización de utilidades y/o beneficios.

En lo que respecta a la gestión administrativa, la señala como un conjunto de actividades dirigidas a gestionar un determinado número de tareas y recursos, y cómo las actividades de control y coordinación de las asignaciones para la prevención y solución de problemas aportan varios elementos para nuestro proyecto.

Se señala que el enfoque en la acción y la resolución de problemas no es solo una teoría, sino que incluye acciones para dirigir tareas y utilizar recursos. Además, establece la importancia de la capacidad de la gestión para anticiparse a los problemas y resolverlos dentro de la empresa. Esto es muy necesario para el desarrollo de nuestro proyecto ya que se realiza el análisis de la eficiencia de la gestión en situaciones que pueden ocasionar problemas.

Se menciona la coordinación y el control de roles, lo cual es necesario debido a que nuestro proyecto incluye temas de estructura organizacional y gestión de equipos de trabajo. Esto nos permite analizar cómo la gestión administrativa influye en la asignación y gestión de responsabilidades dentro de la empresa.

La gestión administrativa impacta en la rentabilidad de una empresa y el manejo de una incorrecta gestión administrativa puede afectar claramente la baja en las ventas. (Panduro et al., 2020 citado por Coque., 2016, p.8).

La gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización, mediante la conducción de un conjunto de tareas, recursos y esfuerzos, (...), que permitan prevenir problemas y alcanzar los objetivos planteados. (González et al., 2020).

Los factores que definen el nivel de gestión en las empresas pueden ser clasificados en factores internos y externos. Los factores internos son aquellos que dependen concisamente de la organización y sobre los cuales la información puede

actuar; entretanto los factores externos no dependen de la investigación o información previa. Los factores Internos pueden ser agrupados en tres áreas: calidad, eficiencia e innovación. Se entiende por calidad a productos y servicios que atienden a determinados patrones de bienestar al cliente. (Gavilanez et al., 2018)

2.2.1.2 Elementos.

“El proceso administrativo es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control), cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible y se divide en dos fases: mecánica y dinámica” (López citado en Contento., 2022).

- **Planificación**

Establece la definición los objetivos de la empresa y lograr el determinar los procedimientos necesarios para poder alcanzar las metas. Para esto se deben colocar metas, estrategias, políticas y procedimientos.

- **Organización**

Se trata de ordenar cómo funcionará la empresa, repartiendo las tareas, juntando las actividades relacionadas, definiendo quién tiene autoridad en cada área y asignando los recursos que se necesitan. Esta organización sirve de guía para que todos trabajen en conjunto y alcancen las metas. Además, define qué debe hacer cada persona, cuáles son sus responsabilidades y cómo se conectarán las distintas labores.

- **Dirección (o Liderazgo)**

Implica incentivar, orientar y mantener una comunicación constante con el personal para que cumpla sus labores de forma eficiente. La dirección busca influir en la conducta de los trabajadores, fomentando el trabajo colaborativo y el

cumplimiento de las metas de la empresa. En este proceso se consideran aspectos como el liderazgo, la interacción efectiva, la motivación, la resolución de conflictos y el fortalecimiento del trabajo en equipo.

- **Control**

Buscar el realizar una supervisión del desarrollo de las actividades, así como la verificación de los resultados, para observar si los mismos coinciden con las metas establecidas y de ser necesario, aplicar correcciones debidas. El control permite establecer que la empresa avanza en la dirección adecuada, sin que se realicen cosas fuera de lo planteado y que los recursos se emplean de forma correcta, sin desperdicios o malos usos.

El control contiene índices de rendimiento, analizar los resultados obtenidos, compararlos con lo que se planificó o presupuestó y realizar ajustes en caso de que las diferencias afecten los resultados.

Las funciones administrativas están unidas entre sí y se repiten de manera continua. La planificación establece lo que debemos o esperamos hacer, la organización me indica cómo voy a estar conformado, la dirección impulsa y orienta a los trabajadores, y el control verifica que todo lo planificado se realice. La información que podamos obtener en la etapa de control puede generar cambios en las planificaciones posteriores, manteniendo así un proceso de mejora.

En otro estudio de Dos Santos y Krawszuk, (2020) gestión administrativa y organizacional el procesamiento de archivos para la reutilización de información administrativa desde se establece que el equipo de talento humano a través del empoderamiento hacia el rol que desempeñan en la comercialización y satisfacción de los clientes que se interesen por la empresa de forma interna y hacia el cliente externo.

2.2.1.3 Factores que afectan la gestión administrativa: asignación de recursos, comunicación y toma de decisiones estratégicas.

- **Asignación de Recursos.**

La forma en la que la empresa usa sus recursos, ya sean estos financieros, humanos o insumos, tiene un impacto directo en la eficiencia y en la efectividad de su gestión administrativa. Una distribución adecuada nos ayuda a que cada departamento cuente con lo necesario para trabajar sin inconvenientes. En cambio, si me faltan recursos en áreas estratégicas, es posible que se generen retrasos, que no exista calidad en el trabajo y que tengamos un personal desmotivado, mientras que el tener recursos en exceso en ciertos sectores podría provocar uso indebido de los mismos ya que contamos con mucho y podríamos descuidar otras áreas.

- **Comunicación**

El cómo se transmite la información, tanto dentro como fuera de la empresa, influyen directamente en la coordinación, la colaboración y la rapidez en la respuesta hacia nuestros clientes. Cuando la comunicación es precisa y abierta, resulta más sencillo comprender las metas, distribuir las tareas y resolver cualquier problema. Pero si existe una comunicación limitada puede ocasionar confusiones, problemas entre los trabajadores e inconvenientes en la toma de decisiones.

- **Toma de Decisiones Estratégicas**

Las decisiones que toman los accionistas y gerentes respecto a lo que sucederá en el largo plazo en la empresa, las personas a las cuales se dirigirán y las ventajas que buscarán mantener frente a la competencia son importantes para el logro de todos los objetivos. Si estas decisiones se toman con información confiable, pueden abrir paso a nuevas oportunidades y mejorar la posición de la organización. Pero si las decisiones se basan en datos erróneos o suposiciones equivocadas pueden afectar la estabilidad y el futuro de la empresa.

Esta perspectiva tiende a reducir el análisis de la gestión administrativa a las funciones administrativas clásicas: planificación, organización, dirección, coordinación y control, con el énfasis en la incorporación, distribución y gestión de recursos, sean éstos financieros, materiales o humanos, o en los procesos de formulación e implementación de decisiones políticas que operacionalizan y concretan los objetivos organizacionales. En este sentido, el énfasis de la gestión universitaria como complejo institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión, cuyo objetivo básico es conducir al desarrollo integral de la institución y no a una asociación de unidades académicas aisladas. (Villasmil et al., 2010).

El enfoque de la gestión administrativa muchas veces se centra en las funciones que deben realizar los trabajadores y en la administración de los recursos, sin considerar temas más complejos.

En contra de esta visión limitada, algunos autores plantean un enfoque más amplio, en el que la administración se entiende como un conjunto de elementos que van relacionados y que deben trabajar de forma coordinada para impulsar el obtener los objetivos.

Para el desarrollo de este trabajo es la mejora de la planificación estratégica, puesto que esta, ayuda a los miembros de la empresa a comprender cómo se están cumpliendo las estrategias actuales y adaptarlas según sea necesario para alcanzar los objetivos a largo plazo. Muchas veces, el personal solo se encarga de cumplir con las tareas que le indiquen, sin tener una meta proyectada, la cual contribuiría a la mejora de la empresa, que, pese a no ser una empresa grande, su alcance ha sido significativo dentro de la ciudad.

El análisis de la gestión administrativa proporciona información valiosa para mejorar la eficiencia, tomar decisiones estratégicas y garantizar que la empresa esté operando de manera efectiva y en línea con sus objetivos en relación al contexto actual. (Gavilanez & Walter, 2023).

La existencia de motivación e iniciativa en el personal son factores de suma importancia en el adecuado rendimiento laboral, pues al tener motivados a los trabajadores cada función que realicen lo desempeñarán con un alto grado de responsabilidad tanto interna como externamente, cuyos resultados se verán reflejados en el continuo crecimiento económico y en el desarrollo empresarial. Es por ello que una adecuada gestión administrativa desemboca un desempeño laboral eficiente, eficaz y efectivo para la empresa, permitiendo que sus trabajadores/as se desenvuelven óptimamente en cada una de las áreas de la organización, con apropiadas aptitudes y actitudes positivas que se vean reflejadas en cada labor que se desempeñen. (Gavilanez & Maiguanga, 2019).

Para el logro de objetivos propuestos se recurre al proceso de gestión administrativa, el cual constituye el conjunto de actividades fundamentales para el éxito de una organización y de este modo generar un mayor funcionamiento administrativo, todas estas fases pretenden hacer más eficaz y eficientemente la empresa a fin de conseguir un mejor rendimiento, desarrollo, crecimiento y cambios de mercado, adaptados a los comportamientos que aportan soluciones para que sea más viable en el contexto empresarial y generar de esta manera ganancias económicas. (Peña et al., 2022).

En la actualidad, la planificación estratégica está presente en la gestión administrativa de los municipios, como una parte fundamental en el cumplimiento de objetivos, pero en estos tres últimos años (2012, 2013 Y 2014) se ha podido observar una deficiencia en el cumplimiento de planes y proyectos, siendo la principal falla la inexistencia de una herramienta que facilite la evaluación constantemente y oportuna de los indicadores de eficiencia. (Ing. Santana., 2016).

La planificación estratégica puede estar definida y siendo ejecutada pero no se da la importancia, por lo tanto, los resultados de la planificación son visibles para los municipios pero no concuerdan con las metas establecidas, puesto que no se cumplen completamente, por ejemplo, el plan de desarrollo armónico y el plan de ordenamiento territorial con un enfoque de igualdad, se los ha ejecutado pero aún no han logrado mejorar el nivel y calidad de vida de sus habitantes, además de la exclusión de los mismos en los proyectos de desarrollo y bienestar ya que se basan

en mesas de diálogo como el medio más eficaz para alcanzar el bienestar común de los grupos vulnerables y también por los vacíos legales en temas sociales. (Ing. Santana., 2016).

2.2.2 Rendimiento operacional y Financiero

2.2.2.1 Rendimiento Operacional.

Se refiere a la eficiencia y efectividad con la que una empresa utiliza sus recursos y procesos para producir bienes o servicios. Mide qué tan bien una empresa gestiona sus operaciones diarias. Se evalúa a través de indicadores como:

- **Eficiencia en la producción**

Cantidad de productos o servicios generados por unidad de recursos (tiempo, materiales, mano de obra).

- **Calidad del producto/servicio**

Medida de la satisfacción del cliente y la conformidad con los estándares.

- **Tiempos de ciclo**

Duración de los procesos, desde la entrada de materias primas hasta la entrega del producto final.

- **Utilización de la capacidad**

Porcentaje de la capacidad productiva que se está utilizando.

- **Costos operativos**

Gastos asociados a la producción y entrega de bienes o servicios.

- **Gestión de inventario**

Eficiencia en el manejo de los niveles de inventario para evitar excesos o faltantes.

2.2.2.2 Rendimiento Financiero.

Se refiere a la capacidad de una empresa para generar ganancias y valor para sus accionistas a partir de sus operaciones e inversiones. Mide la salud económica y la rentabilidad de la empresa. Se evalúa a través de indicadores como:

- **Ingresos**

Cantidad total de dinero generado por la venta de bienes o servicios.

- **Rentabilidad**

Capacidad de generar ganancias en relación con los ingresos, activos o capital invertido (ej., margen de beneficio neto, retorno sobre activos - ROA, retorno sobre capital - ROE).

- **Liquidez**

Capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo (ej., ratio corriente, prueba ácida).

- **Solvencia**

Capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo (ej., ratio de endeudamiento).

- **Flujo de caja**

Cantidad de efectivo que entra y sale de la empresa.

- **Valor de mercado**

Precio de las acciones de la empresa y su capitalización bursátil.

2.2.2.3 Relación entre Rendimiento Operacional y Financiero.

Existe una relación entre lo operativo de una empresa y sus resultados en los estados financieros. En gran parte de los casos, una gestión operativa favorece la mejora de los indicadores financieros. Por ejemplo, si se mejora la producción, se reducen los costos asociados, sean estos fijos o variables y se eleva la calidad del producto o servicio, es probable llegar al incremento de los ingresos, la rentabilidad y el valor de la empresa en el mercado.

Sin embargo, es necesario considerar que un buen rendimiento en las operaciones no siempre se termina en resultados financieros positivos. Elementos externos tales como la competencia, la situación económica del país o las disposiciones legales vigentes, que continuamente cambian, pueden incidir en la salud financiera de la organización.

Para poder optimizar y obtener resultados en la parte financiera en las empresas hoteleras es necesario monitorear indicadores que demuestran los rendimientos y la eficiencia operacional como son: Coeficientes Operacionales, razones financieras e índices de eficiencia. (Scheel Mayenberger citado por Iglesias et al., 2022).

Al mismo tiempo, los coeficientes operacionales permiten vincular los resultados de ventas y costos con parámetros de rendimiento, las razones financieras asocian situaciones reflejadas en el balance general y el estado de resultados y el índice se refiere a evidenciar la relación de tiempos y movimientos con el recurso disponible. (Iglesias et al., 2022).

Un análisis financiero permite que conozcamos la situación de la empresa en un momento determinado, sus activos, sus pasivos, sus resultados, además el cómo se han empleado las fuentes de financiación en las compañías o qué variaciones han afectado un ejercicio económico. (Merino, citado por Iglesias et al., 2022).

El análisis financiero es una herramienta que me sirve para conocer el estado financiero de una empresa en un ejercicio económico determinado. A través de este proceso, es posible identificar la cantidad de bienes y servicios generados, así como aquellos bienes que generan valor, la forma en que se han gestionado los flujos de efectivo y los cambios relevantes que se han producido en la organización durante el período económico.

También es necesario remarcar lo expresado por el cual menciona que se debe realizar un análisis financiero para conocer y poder tomar decisiones inmediatas en la operación porque se obtiene información directa de los estados financieros de la empresa (Moreno, citado por Iglesias et al., 2022).

Al realizar un análisis financiero es sumamente importante para tomar decisiones inmediatas en la operación de las empresas ya que otorga información directa y crucial proveniente de los estados financieros. Esto nos ayuda para que la empresa pueda conocer detalles importantes sobre el desempeño financiero, conocer

detalles importantes sobre el desempeño financiero y eso ayudaría en identificar qué áreas requieren mejoras en el Hotel.

Las empresas adoptan prácticas rutinarias (operativas frecuentes) y otras a largo plazo (estratégicas) para maximizar su desempeño financiero. (Hamel & Prahalad, citado por Ortiz & Juma'h).

Las empresas actualmente optan en tener rutinas operativas frecuentes y otras prácticas a largo plazo, para maximizar su desempeño financiero. Recordemos que las prácticas rutinarias consisten en actividades diarias que aseguren la eficiencia y el funcionamiento continuo. Y las prácticas a largo plazo permiten que las empresas se adapten a los cambios de mercado. Por ello escogí esta cita por que abarca lo que en realidad pasa las empresas en el ámbito financiero en la actualidad, y es algo que quiero implementar con la empresa que estamos redactando en esta tesis.

2.2.2.4 Indicadores financieros: rentabilidad, retorno de inversión (ROI) y flujo de caja.

La rentabilidad mide la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con sus ingresos, activos o capital invertido. Es un indicador fundamental de la eficiencia con la que una empresa utiliza sus recursos para generar beneficios.

Hay diferentes medidas de rentabilidad:

- **Margen de beneficio bruto** $(\text{Ingresos} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ingresos}$.

Muestra la rentabilidad de las ventas después de deducir el costo de los bienes vendidos.

- **Margen de beneficio operativo** $\text{Beneficio operativo} / \text{Ingresos}$.

Muestra la rentabilidad de las operaciones centrales del negocio.

- **Margen de beneficio neto** $\text{Beneficio neto} / \text{Ingresos}$.

Muestra la rentabilidad final después de todos los gastos e impuestos.

- **Retorno sobre activos (ROA)** Beneficio neto / Activos totales.

Mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ganancias.

- **Retorno sobre capital (ROE)** Beneficio neto / Capital contable.

Mide la rentabilidad para los accionistas.

- **Retorno de Inversión (ROI):**

El ROI mide la rentabilidad de una inversión en relación con su costo. Muestra cuánto beneficio se obtiene por cada unidad monetaria invertida.

- **Fórmula básica:** $(\text{Beneficio de la inversión} - \text{Costo de la inversión}) / \text{Costo de la inversión}$.

El ROI es útil para evaluar la eficiencia de diferentes inversiones y decidir dónde asignar los recursos. Un ROI alto indica que la inversión es rentable y está generando valor.

- **Flujo de Caja**

El flujo de caja (o flujo de efectivo) mide la cantidad de efectivo que entra y sale de una empresa durante un período determinado. Es un indicador de la liquidez y la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.

Se divide en tres categorías principales:

- **Flujo de caja operativo:** Efectivo generado por las actividades principales del negocio (ventas, costos, etc.).

- **Flujo de caja de inversión:** Efectivo utilizado para comprar o vender activos a largo plazo (propiedades, planta, equipo, inversiones).

- **Flujo de caja de financiación:** Efectivo obtenido o pagado por actividades de financiamiento (préstamos, emisión de acciones, pago de dividendos).

En este marco, administrar una empresa pequeña, mediana o grande, igual requiere del cumplimiento eficiente de los procesos gerenciales: planificación, organización, dirección y control, ejerciendo un monitoreo continuo de la situación financiera para determinar los posibles problemas existentes, y así poder planear estrategias dirigidas a la solución de éstos. (Lefcovich citado por Piñero., 2019).

La gestión financiera de las empresas u organizaciones es parte fundamental de la gestión empresarial ya que todos los aspectos de la actividad de las empresas se ven reflejados en sus resultados y en su estructura financiera y son una medida de su desempeño. (Salvador citado por Gonzalo & Aide).

2.2.3 Matriz EFI (Lidefer, 2024)

Para desarrollar una Matriz EFI, se siguen estos pasos

1. Realizar una auditoría interna para identificar fortalezas y debilidades clave (entre 10 y 20 factores).
2. Asignar un peso a cada factor (de 0.0 a 1.0, sumando un total de 1.0), según su importancia relativa para el éxito de la empresa.
3. Calificar cada factor de 1 a 4 (1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor).
4. Multiplicar el peso por la calificación para obtener la puntuación ponderada de cada factor.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para obtener un puntaje total (rango de 1.0 a 4.0). Un puntaje superior a 2.5 indica una posición interna fuerte, mientras que uno inferior a 2.5 señala debilidad interna.

2.3. Marco Legal

2.3.1. Normativa Constitucional

2.3.1.1 Constitución de la República del Ecuador.

Artículo 33: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

2.3.1.2 Código del Trabajo.

Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador: Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.

Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieran en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código.

Art. 46.1.- Violencia y acoso.- La violencia y acoso en materia laboral se refiere a todo tipo de comportamientos y prácticas inaceptables incluidas las amenazas, reconocidas en la Constitución, esta ley o en leyes especiales en favor del ser humano y concebidas como violencia, que ocurran una sola vez o de manera repetitiva, que resultan o pueden resultar en un daño físico, psicológico, sexual, económico, político, simbólico o digital, en contra de una persona trabajadora, incluyéndose la violencia y el acoso de género o por razones discriminatorias.

Art. 49.- Jornada nocturna. - La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos. - Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Artículo 82: remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales.

- En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se tratara de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratare de labores estables y continuas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la Investigación

En esta investigación, se investigaron las siguientes variables, la gestión administrativa y el rendimiento operativo y financiero de la empresa MonfinSA S.A. por lo cual, tuvo un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo.

3.1.1 Enfoque Mixto

El enfoque mixto permitió explorar las percepciones y dinámicas organizativas mediante las guías de observación, a su vez, este enfoque nos permitió medir el rendimiento financiero a través de ciertos indicadores como los ratios de liquidez, rentabilidad, los ingresos y los costos operativos dentro del periodo 2020-2023.

3.2 Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación será descriptivo ya que describió la situación actual de la empresa con respecto a la gestión administrativa y su evolución en los últimos 3 años.

3.3 Técnicas e Instrumentos

3.3.1 Técnicas

Para llevar a cabo esta investigación se aplicaron varias técnicas que facilitaron la obtención de información desde distintos enfoques, asegurando así una adecuada triangulación de datos. Entre ellas se encuentran:

Entrevista: utilizada para recopilar datos cualitativos y detallados de los directivos y especialistas de Monfinsa S.A., con el fin de conocer su visión sobre la gestión administrativa y su relación con el rendimiento operativo y financiero.

Observación directa: mediante una guía previamente elaborada, se registraron de forma ordenada las prácticas administrativas y operativas dentro de la empresa, lo que permitió detectar diferencias entre lo planteado en la teoría y lo que ocurre en la práctica.

Revisión documental: Técnica que consistió en el análisis de documentos oficiales como informes financieros, manuales de procedimientos, reportes internos y registros contables, con el fin de obtener evidencia objetiva sobre el desempeño administrativo y financiero.

Análisis de indicadores financieros: se realizó utilizando documentos de registro que facilitaron la organización y el estudio de los principales indicadores financieros, tales como la liquidez, la rentabilidad y los gastos operativos.

Lista de chequeo: Nos permitió el verificar y evaluar el cumplimiento de las etapas del proceso administrativo dentro de la organización, basada en los fundamentos de la teoría del proceso Administrativo.

Estas técnicas buscan asegurar una visión que tenemos basados en la relación entre la gestión administrativa y el rendimiento de la empresa Monfinsa S.A.

3.3.2 Instrumentos

En la investigación se aplicaron distintos instrumentos con el propósito de asegurar la validez y la confiabilidad de la información, utilizando el enfoque de triangulación metodológica. Entre ellos se encuentran:

Entrevista semiestructurada: dirigida a directivos y especialistas de la empresa, con la finalidad de conocer sus percepciones sobre la gestión administrativa y su

influencia en el desempeño operativo y financiero.

Guía de observación: permitió recopilar de manera directa información sobre el clima laboral, la distribución de funciones, la comunicación interna y la realización de los procesos administrativos. Su uso facilitó la detección de diferencias entre lo planificado y lo que realmente se ejecuta.

Análisis documental: Se realizó una revisión de documentos internos como estados financieros, manuales de procedimientos, reportes de desempeño y otros documentos relevantes que reflejen el estado operativo y financiero de la empresa.

Fichas de registro de indicadores financieros: Instrumento diseñado para sistematizar la recopilación de datos históricos sobre ingresos, costos, liquidez, rentabilidad y otros indicadores clave de desempeño financiero, en línea con el Modelo de Control Financiero.

Lista de chequeo de procesos administrativos: Permite evaluar el cumplimiento de cada fase del proceso administrativo dentro de la empresa (planificación, organización, dirección y control).

Ficha de evaluación del rendimiento operativo: Permite medir el desempeño de los procesos operativos de la empresa a través de indicadores relacionados con ocupación de servicios, calidad de atención, cumplimiento de tareas, uso de recursos y costos operativos. Este instrumento integra datos cualitativos y cuantitativos obtenidos por medio de observación directa, revisión de registros internos y entrevistas.

La incorporación de estos instrumentos busca obtener una visión más completa, contrastada y objetiva sobre la situación administrativa y financiera de la empresa MonfinSA S.A. A continuación, en la tabla 1 se detallan los autores con los cuales nos respaldamos para la creación de los instrumentos mencionados anteriormente.

Tabla 1 Instrumentos de Investigación

Instrumento	Tipo de datos	Finalidad	Teoría de respaldo
Entrevista semiestructurada	Cualitativo	Obtener información detallada y cualitativa de los directivos y expertos sobre la gestión administrativa y su impacto en el rendimiento operativo y financiero.	Triangulación metodológica (Denzin., 1978); Robbins y Coulter (2021)
Guía de observación	Cualitativo	Observar la ejecución de procesos administrativos, clima organizacional y la dinámica interna de la empresa.	Teoría de la Observación Participante (Spradley., 1980); Triangulación (Denzin, 1978)
Análisis documental	Cualitativo / Cuantitativo	Revisar documentos oficiales como balances financieros, reportes de gestión y manuales administrativos.	Gestión Basada en Evidencias (Sackett et al., 1996); Triangulación metodológica (Flick, 2004)
Fichas de registro de indicadores financieros	Cuantitativo	Sistematizar y analizar indicadores clave como liquidez, rentabilidad y costos operativos.	Modelo de Control Financiero (Horngren et al., 2021)
Lista de chequeo de procesos administrativos	Cualitativo / Cuantitativo	Evaluar el cumplimiento de las etapas del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.	Teoría del Proceso Administrativo (Fayol, 1916; Chiavenato, 2021)
Ficha de evaluación del rendimiento operativo	Cualitativo / Cuantitativo	Evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos operativos de la empresa Monfinsa S.A., mediante indicadores clave relacionados con ocupación, calidad del servicio, uso de recursos y costos operativos.	Indicadores de rendimiento operacional (Iglesias et al., 2022); Proceso Administrativo (Chiavenato, 2021); Gestión de Operaciones (Robbins y Coulter, 2021)

Elaborado por: Freire y Montiel (2025)

3.3.2.1 Entrevista.

Dirigidos al Gerente General o Gerente administrativo, Gerente Financiero o Contador y Jefe.

Objetivo

Analizar la gestión administrativa, también el rendimiento operativo y financiero de la empresa XYZ durante el período 2020 a 2023.

Entrevista para el Gerente Administrativo

Bloque 1: Visión General de la Gestión Administrativa

1. ¿Cuáles fueron los principales objetivos estratégicos que el Hotel Monfinsa se propuso para el período 2020-2023, considerando la post-pandemia?
2. ¿De qué manera se establecen y comunican los objetivos y metas administrativas dentro de MONFINSA para asegurar su alineación con los objetivos operativos y financieros?
3. ¿Cómo describiría la estructura organizacional MONFINSA y cómo facilita o dificulta la toma de decisiones y la coordinación entre departamentos? ¿Se ha mantenido estable o ha sufrido modificaciones significativas?
4. ¿Cómo se definen y comunican las funciones y responsabilidades dentro de los distintos departamentos del hotel?
5. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos administrativos que ha enfrentado MONFINSA en los últimos tres años y cómo se han abordado?

Bloque 2: Gestión de Procesos y Operaciones

1. Describa los principales procesos administrativos de la empresa (por ejemplo, compras, facturación, mantenimiento, administración de personal, entre otros) e indique cómo se evalúa su nivel de eficiencia.

2. Señale qué herramientas tecnológicas o sistemas de información se emplean actualmente para respaldar la gestión administrativa y explique de qué manera han influido en la eficiencia de las operaciones.

3. Explique cómo se controla la calidad de los servicios de alojamiento desde el área administrativa y qué mecanismos se aplican para recibir retroalimentación y promover mejoras continuas.

Bloque 3: Gestión Financiera y de Recursos

1. Indique si en el área administrativa se elaboran presupuestos, cómo se supervisa su ejecución y qué medidas se adoptan cuando se presentan variaciones importantes.

2. Mencione las políticas y procedimientos aplicados para el control de costos dentro de la administración y los resultados más relevantes obtenidos en términos de ahorro o eficiencia.

3. Describa cómo la administración de recursos humanos (reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño) influye en la calidad del servicio y en la productividad del personal.

Bloque 4: Rendimiento y Estrategia Futura

1. Especifique con qué periodicidad se revisan los resultados operativos y financieros, y quiénes intervienen en este proceso.

2. Explique cómo se mide la satisfacción del cliente y qué acciones se ejecutan a partir de los comentarios recibidos.

3. Describa el papel que cumple la información generada por el área administrativa en la formulación de decisiones estratégicas orientadas a mejorar el rendimiento financiero de la empresa.

4. Indique cuáles son, a futuro, las áreas de mejora o los proyectos estratégicos prioritarios en la gestión administrativa de Monfinsa S.A. para fortalecer su desempeño general.

3.3.2.2 Guía de observación de procesos operativos en Monfinisa S.A.

Objetivo: Evaluar cómo se llevan a cabo y se cumplen los procesos administrativos, así como analizar el ambiente laboral, la calidad en la atención al cliente y el uso eficiente de los recursos materiales, humanos y tecnológicos en la empresa Monfinisa S.A.

Instrucciones: La persona encargada de la observación deberá visitar las distintas áreas de la empresa y llenar la tabla correspondiente, registrando comentarios concretos que reflejen la situación real encontrada.

Tabla 2 *Guía de Observación Procesos Operativos*

Fecha de observación: Hora de inicio: Hora de fin: Observador: Departamento o área observada: Proceso observado:			
Aspecto a Observar	Sí / No / Parcial	Descripción de la Evidencia	Observaciones y Recomendaciones
Distribución clara de tareas y responsabilidades			
Fluidez y claridad en la comunicación interna			
Disponibilidad y uso adecuado de recursos tecnológicos y materiales			
Ambiente laboral armónico y colaborativo			
Comunicación y coordinación entre diferentes departamentos o áreas			
El personal demuestra competencia y capacitación para la tarea.			
Se utilizan sistemas informáticos o tecnología para el proceso			
Calidad en la atención al cliente			

Elaborado por: Freire y Montiel (2025)

3.3.2.3 Formato de revisión documental – MonfinSA S.A.

Objetivo: Analizar documentos presentados antes la administración tributaria y entes de control de las compañías para evaluar la gestión administrativa y el desempeño financiero de la empresa.

Instrucciones: Se debe revisar minuciosamente cada uno de los documentos que se encuentran en este listado, registrando la información clave y anotando observaciones sobre posibles inconsistencias.

Tabla 3 Revisión Documental

Documento	Año / Periodo	Principales Hallazgos	Observaciones Adicionales
Estados Financieros (2020-2023)			
Reportes de ventas			
Manual de procedimientos administrativos			
Informes de auditoría interna			
Reportes de desempeño financiero			
Plan Estratégico de la empresa			
Políticas internas de gestión			
Otros documentos relevantes			

Fecha de revisión: _____

Nombre del investigador: _____

Elaborado por: Freire y Montiel (2025)

3.3.2.4 Fichas de Registro de Indicadores Financieros. Registro de indicadores financieros – MonfinSA S.A.

Objetivo: Sistematizar, comparar y analizar los principales indicadores financieros de la empresa durante el periodo 2020-2023.

Instrucciones: Completar cada campo con datos extraídos de los estados financieros oficiales de la empresa.

Tabla 4 Ficha de Registro de Indicadores Financieros

Indicador Financiero	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Observaciones / Interpretación
Ingresos Totales					
Costos Operativos					
Gastos administrativos					
Utilidad Neta					
Margen de Rentabilidad					
Liquidez (Razón Corriente)					
Nivel de Endeudamiento					
Rotación de Activos					
Flujo de Caja Operativo					

Fuente de información: Estados Financieros de la empresa.

Fecha de recolección: _____

Responsable: _____

Elaborado por: Freire y Montiel (2025)

3.3.2.5 Lista de verificación del proceso administrativo – MonfinSA S.A.

Objetivo: Evaluar de manera sistemática el cumplimiento de cada fase del proceso administrativo en la empresa.

Instrucciones: Marcar con una "X" la casilla correspondiente según el grado de cumplimiento observado.

Tabla 5 Lista de verificación del proceso administrativo

Fecha de observación: Hora de inicio: Hora de fin: Observador: Departamento o área observada: Proceso observado:				
Proceso Administrativo	Cumple	Parcialmente Cumple	No Cumple	Observaciones
Planificación: Existencia de objetivos y metas claras				
Planificación: Presencia de planes estratégicos y operativos documentados				
Organización: Definición clara de la estructura organizacional				
Organización: Existencia de manuales de funciones y procedimientos				
Dirección: Comunicación efectiva de las decisiones administrativas				

Dirección: Implementación de acciones de liderazgo y motivación				
Control: Seguimiento y evaluación de resultados mediante indicadores				
Control: Implementación de medidas correctivas basadas en el análisis de desempeño				

Elaborado por: Freire y Montiel (2025)

3.3.2.6 Ficha de Evaluación del Rendimiento Operativo.

Objetivo: Evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos operativos de la empresa MonfinSA S.A. durante el período 2020-2023.

Instrucciones: El evaluador deberá calificar el nivel observado del indicador como **Alta**, **Media** o **Baja**, de acuerdo con la evidencia recolectada.

Tabla 6 Ficha de Evaluación del Rendimiento Operativo

Categoría	Indicador	Fuente de verificación	Valoración (Alta, Media, Baja)
Producción / Servicios	Cantidad de servicios (habitaciones) ocupadas por mes	Registro de reservas y ventas	
	Porcentaje de ocupación promedio	Reportes mensuales	

Calidad del servicio	Nivel de satisfacción del cliente	Libro de reclamaciones / encuestas	
	Tiempo promedio de atención al cliente	Observación directa / cronómetro	
Gestión operativa	Cumplimiento de tiempos de limpieza y mantenimiento	Bitácora de mantenimiento	
	Porcentaje de tareas realizadas según cronograma operativo	Reportes internos / observación	
Uso de recursos	Consumo de suministros por unidad de servicio prestado	Registros de bodega / contabilidad	
	Uso eficiente del personal operativo	Horarios, asignaciones / observación	
Indicadores de eficiencia	Costos operativos por habitación ocupada	Estados financieros / fichas contables	
	Relación ingreso/operación mensual	Análisis financiero	

Fecha de evaluación: _____

Responsable: _____

Elaborado por: Freire y Montiel (2025)

3.4 Fuentes de Información

La presente investigación se apoya en el uso complementario de fuentes primarias y fuentes secundarias, con el propósito de asegurar la validez, confiabilidad y profundidad del análisis realizado sobre la gestión administrativa y el rendimiento operativo y financiero de la empresa MonfinSA S.A.

3.4.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias comprenden aquellos datos recolectados directamente en el contexto real de la empresa mediante técnicas aplicadas por el propio investigador. En este estudio, se utilizaron los siguientes instrumentos como fuentes primarias:

- **Entrevistas semiestructuradas**

Aplicadas a directivos y personal administrativo de MonfinSA S.A., permitieron captar percepciones cualitativas sobre la planificación, organización, dirección y control de la gestión administrativa, así como su impacto en los resultados de la empresa.

- **Guía de observación directa**

Mediante la cual se registraron comportamientos, dinámicas operativas, flujos de trabajo y situaciones internas relevantes para evaluar la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado.

- **Análisis documental interno**

Se incluyó la revisión de manuales de procedimientos, estados financieros, reportes de gestión y otros documentos proporcionados por la empresa.

- **Fichas de registro de indicadores financieros**

Utilizadas para sistematizar y analizar variables cuantitativas como liquidez, rentabilidad y eficiencia operativa.

- **Lista de chequeo de procesos administrativos**

Aplicada para verificar el cumplimiento efectivo de cada etapa del proceso administrativo dentro de la organización.

- **Ficha de evaluación del rendimiento operativo**

Elaborada para medir, mediante indicadores clave, la calidad del servicio, la eficiencia de los procesos y el uso de recursos en la operación diaria de Monfinsa S.A.

3.4.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias están conformadas por materiales previamente publicados, que permitieron construir el marco teórico, conceptual y legal de la investigación. Estas incluyen:

- **Tesis de grado y trabajos académicos**

Consultados a través de repositorios universitarios nacionales e internacionales.

- **Artículos científicos y revistas indexadas**

Provenientes de bases de datos como Scopus, Redalyc y Google Scholar, relacionados con temas de gestión administrativa, control financiero, eficiencia organizacional y evaluación de desempeño.

- **Libros especializados**

Recopilados de autores reconocidos como Fayol, Chiavenato, Robbins y Coulter, que aportaron fundamentos teóricos sobre administración, procesos organizacionales y gestión financiera.

- **Documentos legales y normativos vigentes**

Tales como la Constitución de la República del Ecuador, el Código del Trabajo, y otras leyes que regulan el funcionamiento de las empresas en el país.

- **Estadísticas y publicaciones institucionales**

Emitidas por entidades oficiales como el INEC, el Banco Central del Ecuador y el Ministerio de Turismo, que contextualizan la situación del sector y de la economía nacional.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población del estudio, está conformado por 4 empleados y el Gerente a los cuales se les hará la entrevista y la encuesta.

3.5.2 Muestra

La muestra será igual que la población ya que no sobrepasa el máximo de personas habitantes o empleadores de la empresa. Lo cual no se puede sacar una muestra probabilística.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Presentación y análisis de resultados

4.1.1 Resultados de la Entrevista

La entrevista realizada al Gerente Administrativo de Monfinsa S.A. nos permitió conocer la situación actual de la empresa en lo referente a lo administrativo, operativo y financiero. Mediante un diálogo basado en preguntas directas, fue posible obtener datos importantes que nos dieron evidencia de las principales debilidades de la organización, las acciones adoptadas para enfrentar los problemas que se le presenten y las proyecciones de mejora planteadas por la empresa.

Se constató que la compañía funciona con una estructura organizativa pequeña, integrada por cinco personas, lo que ha derivado en una gestión sustentada más en la experiencia y en la comunicación directa que en procedimientos formalmente establecidos.

Esta forma de trabajo, si bien ha permitido reaccionar con rapidez en circunstancias de emergencia como la pandemia, ha limitado el desarrollo estratégico, sobre todo en lo relacionado con la planificación, la asignación de responsabilidades y el control interno.

Durante la pandemia en el año 2020, la empresa se mantuvo funcionando ofreciendo alojamiento a las personas que estaban en cuarentena y a personas relacionadas con vuelos humanitarios. Esta etapa reflejó que tuvo capacidad de adaptación, pero también se pudo constatar la ausencia de una planificación financiera sólida, ya que no dispone de presupuestos anuales ni de mecanismos de seguimiento regular de sus estados financieros, más allá de los reportes exigidos por la administración tributaria y entidades de control de las compañías. Las decisiones,

tanto financieras como operativas, se toman de forma empírica, basadas en la experiencia del gerente.

En el área operativa se pudo observar la falta de procesos administrativos establecidos y de documentación formal que respalde las actividades realizadas. La eficiencia depende de prácticas que siempre se han realizado y la asignación de personal se realiza rotando funciones según la necesidad que se presente en el momento.

No se cuenta con indicadores que permitan evaluar el desempeño de los trabajadores, y la retroalimentación del servicio muchas veces se basa en comentarios informales de clientes o publicaciones en redes sociales.

Aunque se tienen estas limitaciones, se estableció el uso básico de herramientas tecnológicas, tales como sensores de movimiento, cámaras de vigilancia y servicios contables externos, así como la utilización de redes sociales para mantener la presencia de sus servicios. Pero estas acciones no sustituyen el hecho de que se necesita invertir en el mejoramiento de la infraestructura ni en la mejora continua de los procesos internos.

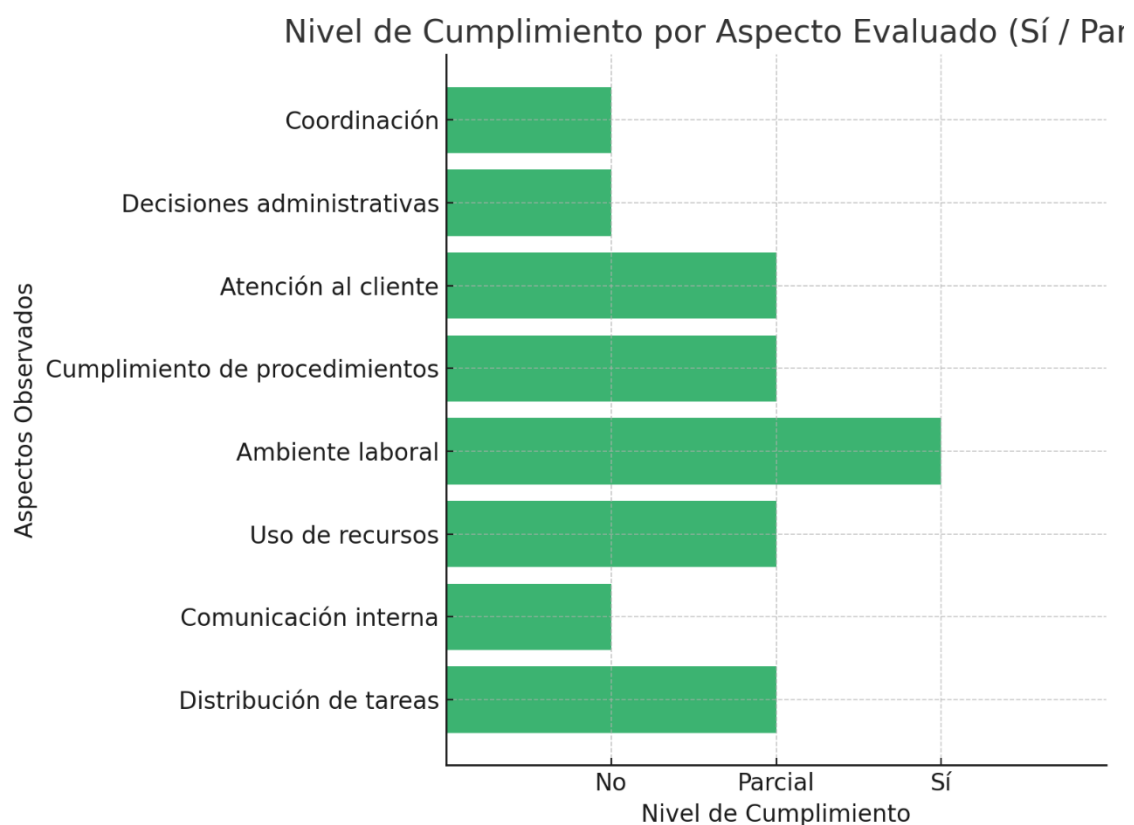
La empresa requiere establecer un sistema formal de gestión administrativa y financiera que contenga un plan estratégico, manuales de funciones, una estructura organizativa y un conjunto de indicadores claves para el control de todos sus resultados. La información recogida establece que, aunque la operación actual permite funcionar, la dependencia de la experiencia individual y la ausencia de procesos definidos comprometen el que la empresa se pueda mantener en el tiempo, así como su crecimiento.

Este diagnóstico cualitativo refuerza la necesidad de ejecutar la propuesta de mejora contenida en el Capítulo IV, orientada a dotar a la empresa de herramientas administrativas modernas que le permitan tomar decisiones informadas, gestionar de manera eficiente sus recursos y mejorar tanto su rendimiento operativo como su rentabilidad financiera.

4.1.2 Resultados de la Guía de Observación

La evaluación mediante la guía de observación en MonfinSA S.A. permitió clasificar el nivel de cumplimiento por cada aspecto evaluado, utilizando las categorías: 'Sí', 'Parcial' y 'No'. En el siguiente gráfico se presenta cada aspecto en el eje Y y el nivel de cumplimiento en el eje X.

Figura 2 Nivel de cumplimiento por aspecto observado en MonfinSA S.A.



Fuente: Guía de Observación aplicada.

Elaborado por: Freire y Montiel (2025)

4.1.3 Resultados del Análisis Documental

El análisis documental realizado en MonfinSA S.A. permitió obtener una visión objetiva y detallada del estado actual de la empresa en relación a su gestión administrativa y desempeño financiero. Para ello, se revisaron documentos clave

como los estados financieros del período 2020-2023, reportes de ventas, manuales de procedimientos administrativos, informes de auditoría interna y reportes de desempeño financiero.

Al realizar la revisión de los estados financieros, se pudo observar una disminución en los ingresos totales durante el año 2020, consecuencia directa de los efectos de la pandemia. Aunque en 2021 y 2022 se observó una recuperación parcial, los niveles de facturación no llegaron a igualar los registrados antes de la pandemia.

Además, los estados de resultados muestran un incremento considerable de los costos operativos, lo que ha reducido de forma los márgenes de rentabilidad.

En los reportes de ventas se detectó que las mismas varían constante sin que exista una estrategia definida para su recuperación. No se cuenta con informes mensuales que permitan dar un seguimiento y análisis de las ventas, que me permita observar quiénes son mis clientes recurrentes, la información se presenta dificulta la toma de decisiones.

La revisión que se realizó al manual de procedimientos administrativos reveló que el documento no ha sido actualizado desde 2018. Algunos procesos allí detallados no coinciden con la forma en que actualmente se desarrollan las actividades, y áreas claves como logística y control de inventarios no están señaladas en los mismos. Esta falta de actualización genera inconvenientes en la definición de funciones y responsabilidades.

El último informe de auditoría interna disponible, corresponde al año 2022, se pueden ver observaciones sobre fallas en el control de inventarios, conciliaciones bancarias correspondientes a la contabilidad y manejo del flujo de caja no actualizado. No se encontraron registros de acciones correctivas frente a estas observaciones, lo que evidencia una debilidad en los mecanismos de control interno.

En lo que tiene que ver con los reportes financieros, se constató la ausencia de indicadores claves de gestión (KPIs) que nos permitan evaluar de manera aspectos como rentabilidad, liquidez y eficiencia operativa. Tampoco existen tableros

de control o herramientas que faciliten un monitoreo y control de la situación financiera.

Uno de los hallazgos más importantes fue el que no cuenten con un plan estratégico. Esta falta limita la capacidad de la empresa para establecer objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, afectando la asignación de recursos y la toma de decisiones.

El análisis documental muestra que Monfinsa S.A. presenta deficiencias importantes en la documentación y actualización de sus procesos administrativos y financieros, lo que nos da como resultado la dificultad de implementar un sistema de gestión que mejore su desempeño operativo y económico.

4.1.4 Análisis de Indicadores Financieros

El análisis de los indicadores financieros correspondientes al período 2020-2023 nos refleja un comportamiento irregular en las principales variables de desempeño económico de la empresa. La información verificada en las fichas de registro de indicadores refleja cifras que afectan el desenvolvimiento de la empresa.

En 2020, los ingresos cayeron tuvieron una baja, se reportaron \$2,010.01, una reducción superior al 80% respecto a años anteriores. A esta disminución se sumaron costos operativos que superaron los \$13,000, lo que generó una pérdida neta de \$11,337.20, lo cual señala una falta de estabilidad financiera.

En el 2021 se observó una pequeña recuperación, alcanzando ingresos por \$16,468.50. Pero los costos operativos se mantuvieron elevados por un valor de \$16,382.39, resultando en una utilidad neta muy pequeña de \$86.11, lo que refleja que el incremento en ventas no generó en un margen de rentabilidad.

En el año 2022 se pudo observar una mejora con ingresos de \$28,751.25 y una relación favorable entre ventas y costos. Esto permitió obtener una utilidad neta de \$3,228.91, lo cual constituye un margen de rentabilidad del 11.22%.

Para el año 2023, los ingresos volvieron a disminuir hasta \$19,646.71, lo que redujo la utilidad neta a \$1,081.72. Esto evidencia la necesidad de ajustar las estrategias comerciales y operativas para evitar inconvenientes en el rendimiento financiero.

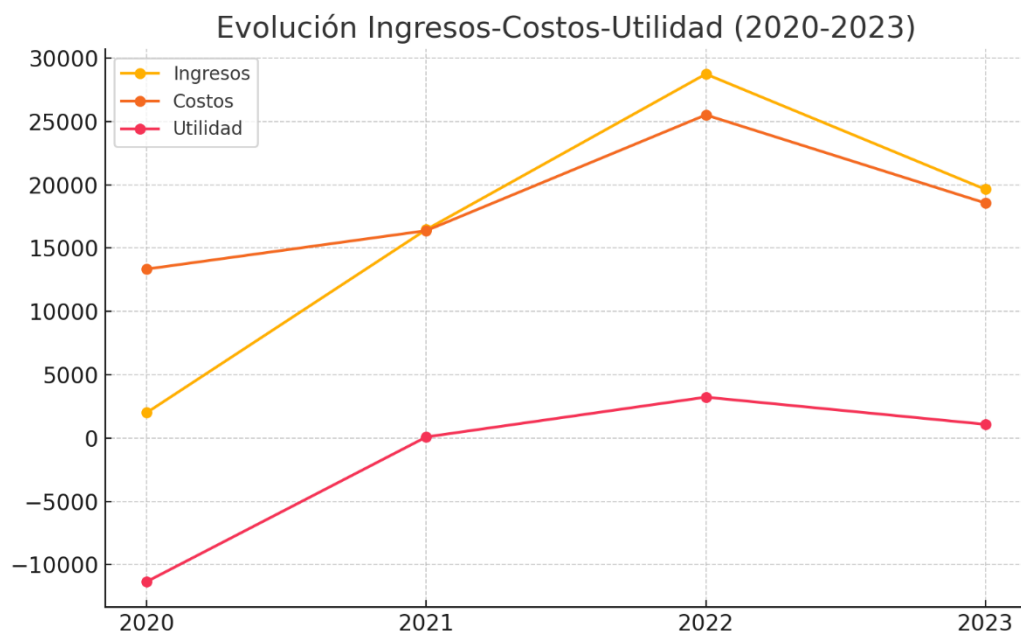
El análisis de liquidez revela una razón corriente inferior al estándar recomendado para el sector, el cual es de 2.10, estando entre el 0.80 y 1.10 en los cuatro años evaluados. Esto indica dificultades para cubrir obligaciones a corto plazo y falta de liquidez.

En lo que tiene que ver con el endeudamiento, la empresa presentó niveles altos en 2020 y 2021, con una pequeña mejora en los años siguientes, pero, el capital propio continúa siendo insuficiente para tener una buena estructura financiera.

En lo referente al flujo de caja, en el año 2020 se registró un saldo negativo, que comenzó a mejorar en los años 2021 y 2022, hasta alcanzar valores positivos, aunque con una estabilidad poco recomendable.

La siguiente gráfica ilustra la evolución de los ingresos, costos y utilidad neta durante el periodo analizado:

Figura 3 Evolución de Ingresos-Costo-Utilidad.



Elaborado por: Freire y Montiel (2025)

Estos resultados evidencian que la empresa requiere fortalecer su estructura financiera mediante estrategias orientadas a la reducción de costos, incremento de ventas y una mejor gestión de los recursos disponibles. Además, será fundamental establecer un sistema de control financiero basado en indicadores clave de desempeño que permita un monitoreo continuo y la toma de decisiones informadas.

4.1.5 Resultados de la Lista de Chequeo de Procesos Administrativos

La evaluación realizada mediante la aplicación de la lista de chequeo permitió diagnosticar de manera detallada el nivel de cumplimiento de las diferentes fases del proceso administrativo en MonfinSA S.A.: Planificación, Organización, Dirección y Control. El análisis se llevó a cabo considerando ocho ítems distribuidos equitativamente entre estas fases, valorados bajo los criterios de "Cumple", "Parcialmente Cumple" y "No Cumple".

- Fase de planificación: En esta etapa se identificaron importantes debilidades en su estructura. La empresa no cuenta con objetivos y metas definidas, lo que dificulta orientar adecuadamente las acciones estratégicas y operativas. Tampoco

dispone de planes estratégicos u operativos documentados, lo que evidencia la ausencia de una guía que marque el rumbo a corto, mediano y largo plazo. Esta carencia limita la capacidad de anticiparse y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

- Fase de organización: Los resultados reflejan un cumplimiento parcial. Existe una estructura funcional en la práctica, pero esta no está formalizada ni comunicada de manera efectiva al personal, lo que provoca confusión en las líneas de autoridad y en la distribución de responsabilidades. Además, la ausencia de manuales de funciones actualizados dificulta la asignación clara de tareas específicas a cada puesto de trabajo.

- Fase de dirección: El desempeño en esta fase resultó deficiente. La comunicación de decisiones administrativas es limitada y se realiza de manera informal, las acciones de liderazgo y motivación son pocas y carecen de continuidad, lo que limita su impacto en el compromiso de los trabajadores. Además, no existen programas formales de desarrollo profesional ni sistemas de reconocimiento laboral.

- Fase de control: No se cuenta con indicadores de gestión que permitan medir de forma objetiva y cuantificable el desempeño operativo y financiero. Tampoco se han establecido procedimientos formales para la aplicación de medidas correctivas frente a resultados negativos o cosas detectadas. Esta situación impide un monitoreo en el cumplimiento de las metas que busca la empresa.

- Resumen global:

Del total de 8 ítems evaluados, los resultados generales muestran que:

2 ítems se encuentran en la categoría de "Parcialmente Cumple".

6 ítems fueron evaluados como "No Cumple".

Ningún ítem alcanzó la categoría de "Cumple" de manera plena en todas sus dimensiones.

Esta distribución refleja un panorama de alta vulnerabilidad en la gestión administrativa de la empresa, lo que confirma la necesidad de implementar una serie

de acciones estratégicas orientadas a fortalecer cada una de las fases del proceso administrativo.

- Conclusión de la evaluación: La lista de chequeo demuestra que Monfinsa S.A. no dispone de una buena gestión administrativa, el que no cuentan con una planificación, el que no tengan toda la documentación, inconvenientes en la conducción del personal, ya que no existen motivaciones, y la inexistencia de controles tienen que ver directamente en su bajo rendimiento operativo y financiero. Estos hallazgos constituyen una base para el diseño de una propuesta de mejora integral, la cual será desarrollada en el presente capítulo.

4.1.6 Análisis Integral de Resultados

La triangulación de los resultados obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados (entrevista, guía de observación, análisis documental, fichas de indicadores financieros y lista de chequeo de procesos administrativos) ha permitido construir un diagnóstico integral y multidimensional de la situación actual de Monfinsa S.A., en relación a su gestión administrativa y su impacto en el rendimiento operativo y financiero.

Los resultados obtenidos dejan como resultado faltas importantes en todas las etapas del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.

En la planificación, se pudo comprobar la ausencia de objetivos y metas claramente establecidos, así como el que no cuentan con un plan estratégico formal que sirva como guía para orientar las acciones de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

En lo que tiene que ver con la organización, la estructura funcional se lleva de una manera informal, sin un organigrama socializado, ni manuales de funciones que se encuentren actualizados. Esta situación provoca el que no se tengan claros los roles, responsabilidades y niveles jerárquicos, afectando tanto la eficiencia operativa como la correcta distribución de las tareas.

La gerencia presenta problemas en los canales de comunicación interna, en la difusión de decisiones administrativas y en la puesta en marcha de acciones de liderazgo y motivación a los trabajadores. Estas debilidades impactan directamente en el ambiente laboral y en el compromiso de los trabajadores.

En lo referente al control, el que no posean indicadores claves de gestión (KPIs) y de mecanismos formales de monitoreo impide evaluar los resultados. Tampoco se cuenta con procedimientos estandarizados para aplicar medidas correctivas, lo que incrementa las consecuencias de los errores operativos y financieros.

En la parte financiera financiero, los indicadores analizados reflejan un comportamiento complicado y un alto nivel de riesgo. En el año 2020, los ingresos sufrieron una fuerte caída, originada en gran parte por la pandemia, pero también por deficiencias internas en la gestión comercial y financiera. Aunque se registró una recuperación pequeña en los años siguientes, la liquidez, la rentabilidad y el flujo de caja continúan siendo puntos críticos para la sostenibilidad de la empresa.

El análisis documental que se realizó confirmó la falta de actualización de manuales administrativos y la falta de un plan estratégico, reforzando la evidencia de debilidad organizacional. La guía de observación coincidió con estos hallazgos al mostrar bajos niveles de cumplimiento en aspectos claves como la asignación de funciones, la comunicación interna y el control de procesos.

Además, la lista de chequeo ratificó las conclusiones, revelando que la mayoría de los ítems evaluados se ubican en las categorías de “No Cumple” o “Parcialmente Cumple”, lo que refleja la carencia de un control efectivo y de una gestión administrativa eficiente.

Todo unido, en los hallazgos se demuestra una relación directa entre las deficiencias en la gestión administrativa y el bajo desempeño operativo y financiero de Monfinsa S.A. La ausencia de una planificación, organización, dirección y control limita la capacidad de la empresa para alcanzar resultados esperar y sostener un crecimiento a lo largo del tiempo.

Estos hallazgos constituyen la base para la formulación de un plan de mejora integral, orientado a fortalecer la gestión administrativa y, con ello, optimizar el rendimiento operativo y financiero de MonfinSA S.A. La propuesta específica será desarrollada en el presente capítulo.

4.2 Propuesta

4.2.1 Título de la Propuesta

Diseño de un sistema de gestión administrativa integral basado en procesos y control de indicadores de desempeño para mejorar el rendimiento operativo y financiero de MonfinSA S.A.

4.2.2 Justificación

Nuestra propuesta se desarrolla para poder mitigar las debilidades detectadas en el diagnóstico de la empresa MonfinSA S.A., que se encuentra en el sector hotelero en la ciudad de Guayaquil. El análisis realizado durante la investigación evidenció problemas en la gestión administrativa, con un impacto sobre el desempeño operativo y financiero. Entre los aspectos más críticos se encuentran la ausencia de un plan estratégico, la falta de indicadores que permitan evaluar y dar seguimiento al rendimiento, la capacitación de los trabajadores y el uso de herramientas tecnológicas desactualizadas para la gestión de los procesos internos.

En un ambiente de alta competitividad, donde la calidad de la experiencia del cliente y la eficiencia en la prestación de servicios son importantes para mantenerse en el mercado, el que no existan sistemas de planificación, control y evaluación coloca a la empresa en desventaja frente a competidores que ya han adoptado modelos de gestión modernos. MonfinSA S.A. enfrenta el desafío de optimizar sus procesos, y también el de fortalecer su capacidad de adaptación ante los cambios y las necesidades del cliente, además frente a nuevas tendencias en el sector hotelero.

La propuesta se sustenta en la necesidad de dar a la empresa herramientas y directrices que permitan estructurar su gestión administrativa bajo parámetros de eficiencia, productividad y sostenibilidad. La implementación de un plan integral de mejora, basado en la optimización de procesos, la actualización tecnológica y el desarrollo de sus trabajadores, permitirán elevar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, generando un impacto positivo en la rentabilidad y en la posición de la empresa.

Asimismo, esta propuesta tiene un valor estratégico para la empresa, ya que plantea la implementación de un sistema de indicadores que permitirá monitorear, en tiempo real, el cumplimiento de los objetivos planteados y detectar a tiempo desviaciones que requieran medidas correctivas. La incorporación de tecnología de gestión hotelera facilitará la coordinación entre áreas, reducirá tiempos de respuesta y optimizará el uso de recursos, elementos clave para incrementar la eficiencia operativa.

En lo económico, nuestra propuesta plantea que las inversiones destinadas a capacitación, mejoramiento de la infraestructura y tecnología generen beneficios que los podamos medir en el corto y mediano plazo. Estos resultados se reflejarán en un incremento de los ingresos, un uso más eficiente de los recursos y la disminución de gastos operativos.

En lo referente a lo organizacional, la aplicación de las acciones propuestas permitirá definir con mayor claridad las funciones, fortalecer la comunicación interna y consolidar una cultura de mejora continua que contribuya a la mejora en sus actividades.

Por último, esta propuesta no solo busca mejorar las necesidades actuales de Monfinsa S.A., sino que establece una base para un crecimiento planificado a largo plazo. Al incorporar prácticas de gestión modernas y alineadas con estándares de calidad, la empresa podrá consolidar su posición dentro del sector hotelero, con la capacidad de enfrentar los retos propios del sector y adaptarse a las nuevas demandas de sus clientes.

4.2.3 Objetivo de la Propuesta

Diseñar un sistema de gestión administrativa integral basado en procesos y control de indicadores, que mejore el rendimiento operativo y financiero de Monfinsa S.A.

4.2.4 Desarrollo de la Propuesta

La propuesta se estructura en cinco componentes estratégicos, diseñados para fortalecer la gestión administrativa de Monfinsa S.A. y con ello mejorar su rendimiento operativo y financiero. A continuación, se describen cada uno de estos componentes.

4.2.4.1 Plan Estratégico 2025–2028.

Este componente propone una hoja de ruta institucional compuesta por los siguientes elementos:

4.2.4.1.1 Misión.

Brindar servicios de hospedaje accesibles y de calidad en un ambiente seguro, confortable y con atención personalizada.

4.2.4.1.2 Visión.

Ser reconocidos en 2028 como uno de los complejos hoteleros más eficientes y sostenibles de la ciudad.

4.2.4.1.3 Valores.

Compromiso, Calidad, Respeto, Innovación.

4.2.4.1.4 Objetivos Estratégicos.

1. Aumentar ingresos en 25% para 2028.
2. Implantar sistema de control con indicadores desde 2026.
3. Mejorar satisfacción del cliente en 30% al 2027.
4. Capacitar al personal al menos dos veces por año desde 2025.

4.2.4.1.5 Cronograma por etapas.

- Corto plazo (2025): Diagnóstico y planificación estratégica: En el primer año se llevará a cabo un diagnóstico de la empresa, abarcando las áreas administrativas, operativas, financieras y de atención al cliente. Este proceso incluirá:
 - Revisión de los procesos administrativos para identificar retrasos y oportunidades de optimización.
 - Evaluación del personal considerando su formación, experiencia y necesidades de capacitación.
 - Análisis de la situación financiera para conocer el nivel de liquidez y rentabilidad.
 - Revisión de la infraestructura y de los recursos tecnológicos, estableciendo si cumplen con las necesidades actuales y futuras.

Con esta información se elaborará un plan estratégico con objetivos alcanzables, aplicando la metodología SMART, e incorporando indicadores claves de

gestión (KPIs) para hacer seguimiento a los avances. Además, se implementarán canales de comunicación interna que permitan a todos los trabajadores conocer y comprender el plan, fomentando su compromiso con las metas planteadas. Esta etapa finalizará con la aprobación formal del plan por parte de la gerencia y la asignación de los recursos.

- Mediano plazo (2026–2027): Implementación y formación: Durante el segundo y tercer año se pondrán en marcha las acciones estratégicas, con dos líneas principales: modernización de procesos y desarrollo del talento humano.

En el área de procesos, se prevé:

- Integrar sistemas de gestión hotelera para reservas, inventarios, facturación y seguimiento de la satisfacción del cliente.
- Reestructurar la organización interna, dejando claras las funciones y responsabilidades.
- Mejorar la cadena de suministros para optimizar costos y tiempos de entrega.
- Digitalizar documentos y registros para reducir el uso de papel y mejorar el acceso a la información.

En cuanto al talento humano, se impulsará un plan de capacitación continúa enfocado en:

- Manejo de las herramientas tecnológicas.
- Atención al cliente con estándares internacionales de hospitalidad.
- Desarrollo de habilidades blandas como comunicación, trabajo en equipo.

El seguimiento se realizará de forma trimestral, ajustando las acciones cuando sea necesario.

- Largo plazo (2028): Evaluación de resultados y expansión: El cuarto año estará destinado a evaluar los logros alcanzados, considerando:
 - Indicadores financieros: incremento de ingresos, reducción de costos y gastos y mejora en la liquidez y rentabilidad.
 - Indicadores operativos: tiempos de respuesta más ágiles, mayor ocupación hotelera.
 - Indicadores de satisfacción del cliente: resultados de encuestas.

Con estos datos se elaborará un informe final que recopile los avances, las experiencias obtenidas y los aspectos que requieran alguna mejora, sirviendo como base para la toma de decisiones y planificaciones.

En esta fase, y si los resultados lo respaldan, se explorarán estrategias de expansión, como:

Ampliación de la capacidad instalada mediante remodelaciones o construcción de nuevas áreas.

Diversos servicios, se pueden incorporar opciones complementarias como paquetes turísticos, eventos corporativos o gastronomía.

Alianzas estratégicas con otros elementos del sector hotelero y turístico para fortalecer la presencia en la ciudad.

El objetivo final será consolidar a Monfinsa S.A. como un referente en el sector hotelero local, con un modelo de gestión eficiente, rentable y adaptable a los cambios del mercado.

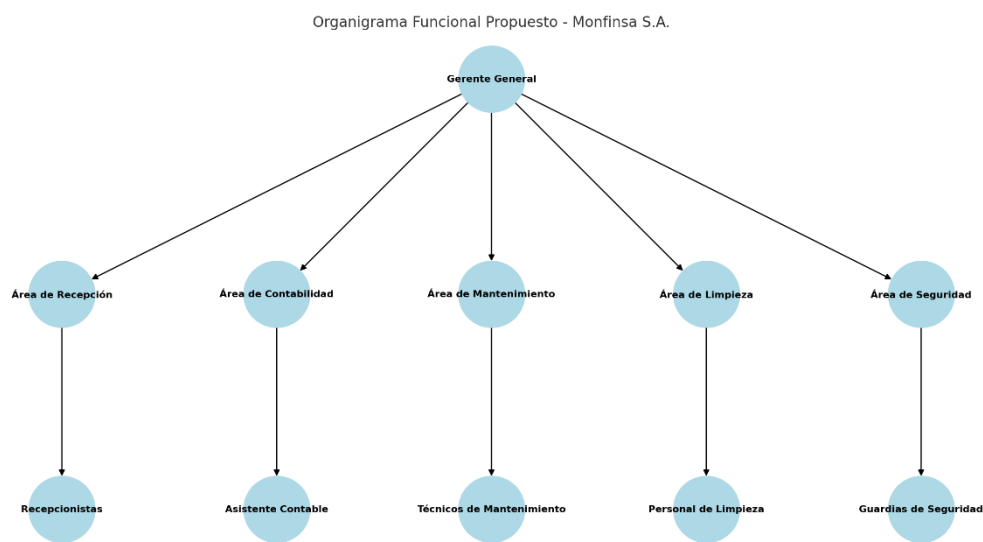
4.2.4.2 Rediseño Organizacional y Formalización de Roles.

Este componente tiene como finalidad establecer una estructura clara y funcional que fortalezca en las jerarquías internas, la asignación adecuada de responsabilidades y la eficiencia de Monfinsa S.A.

4.2.4.2.1 Elaboración de un organigrama funcional actualizado.

Se establece un organigrama que represente los niveles jerárquicos de la empresa, incluyendo la Gerencia General, áreas de Recepción, Contabilidad, Limpieza, Mantenimiento y Vigilancia. Este esquema facilitará la identificación de responsabilidades, y líneas de comunicación.

Figura 4 Organigrama Funcional



Elaborado por: Freire y Montiel (2025)

4.2.4.2.2 Creación de manuales de funciones.

Cada cargo contará con un manual detallado que incluya el objetivo del puesto, funciones específicas, perfil requerido, nivel de autoridad y relaciones jerárquicas. Esto garantizará que todos los colaboradores comprendan sus roles y las expectativas institucionales, que debe contener como mínimo lo siguiente:

- **Gerente General**

Objetivo del cargo: Dirigir y supervisar la gestión general de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.

Funciones principales

Planificar y supervisar la ejecución de planes operativos y financieros.

Tomar decisiones estratégicas para el desarrollo organizacional.

Representar a la empresa ante organismos externos y autoridades.

Perfil requerido: Título universitario en administración o afines, experiencia mínima de 5 años en cargos gerenciales.

Nivel de autoridad: Alta dirección sobre todas las áreas.

Relaciones jerárquicas y funcionales: Reporta al Directorio (si existe) y coordina con todas las jefaturas.

- **Jefe de Recepción**

Objetivo del cargo: Coordinar y controlar la atención al cliente, gestionando el proceso de registro, estadía y salida.

Funciones principales

Supervisar al personal de recepción.

Atender quejas o solicitudes especiales de los huéspedes.

Llevar registro diario de ocupación y reservaciones.

Perfil requerido: Técnico o tecnólogo en hotelería o administración, experiencia mínima de 2 años en recepción.

Nivel de autoridad: Responsabilidad sobre el área de recepción.

Relaciones jerárquicas y funcionales: Reporta al Gerente General y coordina con el área de limpieza y contabilidad.

- **Asistente Contable**

Objetivo del cargo: Registrar, controlar y reportar las operaciones contables de la empresa.

Funciones principales

Llevar registros contables diarios (ingresos, egresos, facturación).

Preparar conciliaciones bancarias y declaraciones tributarias.

Apoyar en la elaboración de estados financieros.

Perfil requerido: Estudios técnicos o universitarios en contabilidad, mínimo 1 año de experiencia.

Nivel de autoridad: Autoridad operativa en el área contable.

Relaciones jerárquicas y funcionales: Reporta a Gerente General y se coordina con recepción y administración.

- **Recepcionista**

Objetivo del cargo: Brindar atención cordial y eficiente a los clientes durante su ingreso, estadía y salida del establecimiento.

Funciones principales

Atender a los huéspedes en su llegada, registro y salida.

Gestionar reservas telefónicas y en línea.

Mantener actualizado el sistema de ocupación.

Perfil requerido: Bachiller o técnico en hotelería, con conocimientos básicos de atención al cliente.

Nivel de autoridad: Autoridad funcional sobre procesos de atención al cliente.

Relaciones jerárquicas y funcionales: Reporta al Jefe de Recepción y se coordina con el personal de limpieza y seguridad.

- **Técnico de Mantenimiento**

Objetivo del cargo: Realizar tareas de reparación, mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones.

Funciones principales

Inspeccionar regularmente las instalaciones eléctricas, sanitarias y estructurales.

Realizar reparaciones menores y coordinar servicios externos si es necesario.

Llevar registro de las actividades de mantenimiento.

Perfil requerido: Técnico en mantenimiento o electricidad, con experiencia mínima de 1 año.

Nivel de autoridad: Operativa sobre el estado funcional del edificio.

Relaciones jerárquicas y funcionales: Reporta al Gerente General y colabora con todas las áreas.

- **Personal de Limpieza**

Objetivo del cargo: Mantener en condiciones óptimas de higiene las habitaciones, baños y espacios comunes del establecimiento.

Funciones principales

Limpieza diaria de habitaciones y áreas comunes.

Reposición de insumos básicos (jabón, papel, etc.).

Notificar daños o situaciones irregulares en las habitaciones.

Perfil requerido: Primaria completa, experiencia mínima en limpieza institucional o doméstica.

Nivel de autoridad: Responsabilidad sobre el aseo de las instalaciones.

Relaciones jerárquicas y funcionales: Reporta al Gerente General y coordina con recepción.

4.2.4.2.3 Asignación formal de responsabilidades.

La asignación formal de responsabilidades constituye un elemento importante para garantizar la eficiencia en la ejecución de las actividades y la correcta operatividad de la propuesta de este proyecto. Este proceso busca establecer, de manera documentada las funciones y obligaciones de cada miembro del equipo, asegurando que todas las áreas de la empresa cuenten con personal responsable y con funciones claras.

Para ello, se implementará un procedimiento estandarizado que contemplará:

Definición de roles y funciones: Cada puesto contará con una descripción de funciones clara, detallada y actualizada, la cual especificará tareas, límites de autoridad, indicadores de desempeño y canales de comunicación.

Actas formales de asignación: La distribución de responsabilidades se realizará mediante actas suscritas por los trabajadores y la gerencia, lo que garantizará un compromiso con las asignaciones dadas.

Reuniones de inducción y orientación: Se realizarán sesiones formativas para explicar el alcance de cada asignación, el flujo de trabajo y la interacción con otras áreas. Estas reuniones permitirán resolver dudas y evitar inconvenientes.

Validación y aceptación por parte del personal: Cada trabajador confirmará su conformidad con las funciones asignadas, firmando un documento, asegurando un acuerdo que refuerce la responsabilidad individual y colectiva.

La correcta ejecución de esta medida permitirá:

Evitar duplicidad de funciones, optimizando el uso de recursos humanos.

Eliminar vacíos operativos que puedan generar retrasos o incumplimientos.

Fomentar la rendición de cuentas, al contar con responsables claramente identificados para cada tarea o proceso.

Fortalecer la coordinación entre los distintos departamentos, reduciendo problemas internos y promoviendo una comunicación.

En el caso de Monfinsa S.A., establecer de forma clara las responsabilidades de cada puesto será importante, ya que la empresa busca consolidar su estructura organizativa y asegurar que todas las áreas trabajen bajo principios de eficiencia y calidad. Con esto se logrará que los trabajadores compartan metas comunes y se

sientan parte activa de los logros de la organización, aumentando así su compromiso y motivación.

4.2.4.3 Fortalecimiento de Dirección y Comunicación Interna.

Reforzar la dirección y la comunicación interna es importante para mantener a toda la organización alineada, y garantizar una buena toma de decisiones y lograr que el equipo trabaje de manera conjunta. En el caso de Monfinsa S.A., dedicada al sector hotelero, la interacción constante entre los diferentes niveles jerárquicos y las áreas operativas es necesaria para asegurar la calidad del servicio, la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de las metas establecidas.

El objetivo principal es impulsar un liderazgo organizacional que se base en la planificación, la motivación y la asignación adecuada de responsabilidades. Este fortalecimiento no se limita únicamente al gerente general, sino que también busca desarrollar las habilidades de mandos medios y supervisores.

Además, se pondrán en marcha mecanismos de comunicación interna claros y efectivos, tanto de arriba hacia abajo como entre áreas, para que la información importante llegue a todos de forma oportuna. Esto abarcará la implementación de canales formales, como reuniones regulares, comunicados internos y plataformas digitales, así como la mejora de los canales informales, reconociendo su influencia en el ambiente laboral.

Un aspecto fundamental será lograr que los trabajadores adquieran un compromiso firme con la empresa, alineando sus metas individuales con los objetivos estratégicos de la empresa. Para conseguirlo, se impulsará la cultura organizacional mediante actividades de integración, capacitaciones enfocadas en la misión y visión corporativa, así como el reconocimiento a los logros tanto personales como de equipo.

En definitiva, este componente busca que la dirección de la empresa se consolide como un liderazgo participativo, transparente y orientado a resultados, donde la comunicación fluya de manera eficiente y constructiva, fortaleciendo la

confianza interna y generando un entorno laboral que favorezca la productividad, la retención del talento y la mejora continua de los servicios que ofrece la organización.

4.2.4.3.1 Reuniones periódicas de coordinación.

Las reuniones periódicas de coordinación representan una herramienta importante y necesaria para mantener el flujo de información, analizar el avance de las metas y garantizar la alineación de todos los miembros de la organización con los objetivos de Monfinsa S.A. Por tal motivo se propone establecer sesiones de trabajo mensuales que permitan revisar los resultados alcanzados, identificar áreas de mejora y asignar nuevas metas.

Estas reuniones serán convocadas por la Gerencia General y contarán con la participación de representantes de todas las áreas tanto operativas como administrativas, fomentando un espacio inclusivo donde cada nivel jerárquico pueda aportar ideas, plantear inquietudes y proponer soluciones.

Para optimizar su efectividad, se implementará un orden del día estandarizado, que incluya:

- Revisión de indicadores de gestión.

- Análisis de resultados y cambios con relación a las metas.

- Identificación de causas y planteamiento de acciones correctivas.

- Asignación de nuevas metas y responsabilidades para el siguiente periodo.

- Espacio para aportes y sugerencias por parte de los trabajadores.

Con el fin de asegurar el seguimiento de los acuerdos entre todos, cada reunión generará un acta formal que documente las decisiones tomadas, las tareas asignadas y los plazos establecidos. Dichas actas serán compartidas con todo el personal involucrado para mantener el compromiso.

Además, se incentivará a que en las reuniones sean diferentes las personas que las dirijan, lo que permitirá fortalecer las competencias de liderazgo en distintos miembros del equipo y favorecer un ambiente de colaboración. Esta práctica

contribuirá no solo a la resolución oportuna de problemas, sino también a la creación de una cultura organizacional participativa

4.2.4.3.2 Canales formales de comunicación.

La implementación de canales formales de comunicación constituye un elemento importante para garantizar la transmisión clara, precisa y oportuna de la información dentro de Monfinsa S.A., permitiendo que todos los miembros de la organización dispongan de datos actualizados y verificados para el adecuado desarrollo de sus funciones. En lo referente al sector hotelero, donde la coordinación entre áreas operativas y administrativas es fundamental para ofrecer un servicio de calidad, contar con medios oficiales de comunicación minimiza el riesgo de problemas.

Para ello, se establecerá un sistema integral de comunicación institucional, que incluirá:

Correo electrónico corporativo: asignado a cada colaborador, con uso exclusivo para actividades laborales, asegurando formalidad en las interacciones y trazabilidad en los mensajes enviados y recibidos.

Grupos de mensajería: creados en plataformas seguras y gestionados por responsables de cada área, con la finalidad de agilizar la coordinación de tareas operativas y responder de manera inmediata ante situaciones que se presenten.

Boletines informativos: publicados de manera mensual en formato impreso y digital, con información relevante sobre resultados, eventos internos, políticas, capacitaciones, reconocimientos y otros.

Tableros y pantallas informativas: ubicados en puntos estratégicos de la empresa, para asegurar que el personal operativo, incluso aquel sin acceso constante a medios digitales, reciba la información de forma oportuna.

El uso de estos canales formales permitirá mejorar el flujo informativo, establecer un historial documental de las comunicaciones y reforzar la transparencia de la empresa. Además, su correcta gestión fomentará un ambiente laboral más organizado, donde cada miembro del equipo conozca con claridad las directrices y pueda ejecutar sus funciones.

La formalización de los canales de comunicación en Monfinsa S.A. se orienta a fortalecer la coordinación interna, optimizar los procesos y contribuir a la mejora continua del servicio, alineando a todo el personal con los objetivos de la organización.

4.2.4.3.3 Programa de incentivos.

El programa de incentivos busca fortalecer la motivación, el compromiso y la productividad de los trabajadores de Monfinsa S.A., reconociendo de forma tangible e intangible el aporte individual y colectivo al cumplimiento de los objetivos. En el sector hotelero, donde la calidad del servicio y la experiencia del cliente dependen directamente del desempeño del personal, el reconocimiento oportuno y bien estructurado se convierte en un elemento importante para la mejora continua.

El sistema se implementará de manera trimestral y se fundamentará en criterios objetivos de evaluación previamente definidos, tales como:

Cumplimiento de metas individuales y de equipo.

Calidad en la atención al cliente, evaluada mediante encuestas de satisfacción.

Iniciativa y aportes a la mejora de procesos internos.

Puntualidad, asistencia y compromiso con las políticas de la empresa.

Los incentivos contemplarán bonificaciones, certificados de reconocimiento y mención destacada en los boletines informativos internos. Estos reconocimientos no

solo tendrán un valor económico o material, sino también un impacto motivacional, reforzando el sentido de pertenencia y la identidad con la empresa.

Adicionalmente se fomentará la participación, asegurando que las oportunidades de reconocimiento sean accesibles para todos los trabajadores, desde el personal administrativo hasta el operativo. De esta manera, se promoverá una cultura de mérito con la constancia y la contribución al éxito de todos.

En el mediano y largo plazo, este programa permitirá reducir la rotación de personal, incrementar los niveles de satisfacción laboral y fortalecer la reputación interna de la empresa como un lugar donde el trabajo bien hecho es valorado y recompensado.

4.2.4.3.4 Capacitaciones en liderazgo y habilidades blandas.

El fortalecimiento de las competencias de los trabajadores es algo necesario para garantizar un servicio de calidad en el sector hotelero. Por eso MonfinSA S.A. implementará un programa integral de capacitaciones en liderazgo y habilidades blandas, con el objetivo de potenciar las capacidades interpersonales, comunicacionales y de gestión de su talento humano, favoreciendo así un entorno laboral colaborativo, eficiente.

Este plan estará compuesto por talleres periódicos, desarrollados cada trimestre, en los que se abordarán temas clave como:

Liderazgo efectivo: estilos de liderazgo, toma de decisiones, gestión de equipos y motivación de los trabajadores.

Trabajo en equipo: colaboración entre departamentos, atención al cliente y colaboración organizacional.

Comunicación asertiva: técnicas para transmitir mensajes claros, escuchar activamente y manejar la retroalimentación.

Resolución de conflictos: herramientas para la mediación, negociación y prevención de incidentes internos o con los clientes.

Inteligencia emocional: empatía y manejo del estrés cuando existan bastantes clientes.

Las capacitaciones combinarán la teoría y la práctica, incluyendo dinámicas grupales, simulaciones de situaciones reales, estudios de caso, lo que permitirá una aplicación inmediata de los conocimientos adquiridos por los trabajadores.

Asimismo, se establecerán mecanismos de evaluación y seguimiento para medir el impacto de las capacitaciones en el desempeño individual y colectivo, garantizando que las competencias adquiridas se traduzcan en mejoras tangibles en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y el clima organizacional.

Con la aplicación de esta estrategia MonfinSA S.A. fortalecerá las habilidades técnicas de sus trabajadores y también establecerá una cultura de liderazgo participativo y excelencia en el servicio, encaminadas con las demandas actuales del sector hotelero y con los objetivos de la empresa.

4.2.4.2 Sistema de Control Administrativo y Financiero con Indicadores.

Este sistema busca garantizar un monitoreo continuo y una gestión basada en resultados. Para ello, se definen indicadores clave de desempeño (KPIs) tanto operativos como financieros, los cuales permiten evaluar el avance de los objetivos estratégicos y tomar decisiones correctivas o preventivas oportunas.

Tabla 7 *Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)*

Indicador	Descripción	Frecuencia de Medición
Tasa de ocupación por habitación	Porcentaje de habitaciones ocupadas respecto al total disponible.	Mensual
Índice de satisfacción del cliente	Promedio de calificaciones de los huéspedes en encuestas o plataformas digitales.	Mensual
Margen de utilidad neta	Relación entre utilidad neta y ventas totales.	Mensual
Razón corriente	Relación entre activos corrientes y pasivos corrientes.	Trimestral
Rotación de inventarios	Número de veces que se renueva el inventario en un periodo.	Trimestral
Cumplimiento de metas mensuales	Porcentaje de metas operativas y financieras alcanzadas respecto a lo planificado.	Mensual

Elaborado por: Freire y Montiel (2025)

Para el seguimiento de estos indicadores, se recomienda utilizar herramientas digitales como hojas de cálculo compartidas, dashboards en tiempo real o software ERP si la empresa decide invertir en digitalización. El monitoreo constante permitirá detectar desviaciones a tiempo, aplicar correctivos y mantener alineados los resultados con la planificación estratégica.

4.2.4.4.1 Implementación de tablero de control.

Se utilizará un tablero de control digital (en Excel u otra plataforma) donde se registrarán y analizarán los indicadores mensualmente. Este tablero será compartido con los responsables de cada área para facilitar la toma de decisiones.

4.2.4.4.2 Evaluación y retroalimentación continua.

La gerencia realizará informes trimestrales que comparen resultados con las metas, determinando desviaciones, causas y acciones correctivas necesarias para alinear el desempeño institucional con los objetivos estratégicos.

4.2.5 Análisis Costo-Beneficio

El análisis costo-beneficio de la propuesta para MonfinSA S.A. considera tanto los recursos financieros requeridos para su implementación como los beneficios esperados en lo referente a lo operativo y financiero.

Tabla 8 Costos Estimados

Concepto	Costo (USD)
Consultoría externa para elaboración del plan estratégico	\$1.500
Desarrollo de manuales de funciones y organigrama	\$800
Capacitación del personal en liderazgo, comunicación y procedimientos	\$1.200
Implementación del sistema de indicadores y tablero de control	\$700
Materiales de comunicación interna (boletines, carteles, formatos)	\$300
Reuniones de coordinación y seguimiento (logística, refrigerios)	\$500
Total estimado de inversión inicial	\$5.000

Elaborado por: Freire y Montiel (2025)

4.2.5.1 Beneficios esperados.

La implementación de la propuesta planteada para optimizar la gestión administrativa y, con ello, el rendimiento operativo y financiero de MonfinSA S.A., proyecta beneficios medibles y sostenibles en el tiempo. Estos beneficios se derivan de la aplicación de procesos más eficientes, el fortalecimiento de las capacidades del talento humano y el uso adecuado de recursos tecnológicos y financieros. A

continuación, se detallan los beneficios esperados con sus respectivas proyecciones e impactos.

- Incremento del 25% en los ingresos operativos al 2028, gracias a una mayor eficiencia y ocupación.

Se prevé que, como resultado de la mejora en la gestión de procesos y el incremento de la ocupación hotelera, los ingresos operativos experimenten un crecimiento acumulado del 25% para el año 2028. Este aumento se sustentará en:

Optimización de la ocupación de habitaciones mediante estrategias de marketing digital y alianzas con agencias turísticas.

Mejor aprovechamiento de temporadas altas y diseño de ofertas especiales para temporadas bajas, evitando caídas pronunciadas en los ingresos.

Ampliación y diversificación de servicios como paquetes de eventos, gastronomía temática y experiencias turísticas personalizadas para atraer a un público más amplio.

El impacto esperado es una mayor rentabilidad neta, que permitirá reinvertir en mejoras continuas y consolidar la posición competitiva de la empresa en el sector hotelero.

- Mejora del 30% en la satisfacción de los clientes, reflejado en recomendaciones y fidelización.

La satisfacción del cliente es un pilar clave para la sostenibilidad del negocio hotelero. Se espera alcanzar un aumento del 30% en los índices de satisfacción medidos a través de encuestas, comentarios en plataformas digitales y la tasa de repetición de huéspedes. Este beneficio estará respaldado por:

Capacitación constante del personal en hospitalidad, manejo de quejas y atención personalizada.

Estandarización de protocolos de servicio que garanticen una experiencia consistente y de calidad.

Retroalimentación activa a partir de comentarios de clientes, aplicando mejoras inmediatas en las áreas señaladas. El resultado directo será un incremento en la recomendación boca a boca y mejores calificaciones en portales especializados, lo que a su vez impulsará la demanda.

- Reducción del 15% en gastos operativos por mejor control y asignación de recursos.

Mediante la implementación de un control más riguroso y la optimización en el uso de recursos, se proyecta una reducción del 15% en los gastos operativos. Entre las acciones que lo harán posible se incluyen:

Automatización de procesos administrativos para disminuir tiempos y costos asociados a tareas manuales.

Gestión eficiente de inventarios para reducir desperdicios y pérdidas de insumos.

Negociación estratégica con proveedores para obtener mejores precios y condiciones de pago.

Este ahorro permitirá mejorar el margen de utilidad y disponer de recursos adicionales para inversión en innovación y mantenimiento de la infraestructura.

- Fortalecimiento institucional mediante planificación, organización y control claros.

La aplicación de prácticas sólidas de planificación, organización y control contribuirá al fortalecimiento institucional de Monfinsa S.A. Esto implicará:

Claridad en la definición de funciones y responsabilidades, evitando duplicidades.

Establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPI) que orienten la toma de decisiones.

Consolidación de una cultura organizacional enfocada en la excelencia y mejora continua.

Este fortalecimiento no solo incrementará la eficiencia interna, sino que también proyectará una imagen de seriedad y profesionalismo ante clientes, proveedores y socios estratégicos.

- Mejor ambiente laboral y reducción de rotación del personal por mejora en liderazgo y comunicación.

Un clima organizacional positivo es determinante para la calidad del servicio. La mejora en el liderazgo, la comunicación interna y el reconocimiento al desempeño generará:

Mayor compromiso y motivación de los colaboradores.

Reducción de la rotación del personal, lo que evitará costos adicionales por contratación y capacitación frecuente.

Fomento de un trabajo en equipo más sólido, que redunde en un servicio al cliente más eficaz y cordial.

Este beneficio impacta directamente en la estabilidad operativa y en la capacidad de la empresa para retener talento calificado.

4.2.5.2 Relación Costo-Beneficio.

La relación costo-beneficio proyectada es altamente favorable, considerando que una mejora del 25% en ingresos anuales podría representar entre \$15.000 y \$20.000 adicionales por año, frente a una inversión inicial de \$5.000. Esto permitiría recuperar la inversión en menos de un año y sostener beneficios permanentes a largo plazo.

Este análisis confirma que la propuesta de mejora representa una inversión estratégica viable y necesaria para fortalecer la gestión administrativa de Monfinsa S.A. y potenciar su rendimiento operativo y financiero.

CONCLUSIONES

El análisis teórico permitió confirmar que una gestión administrativa bien estructurada, con procesos claros de planificación, organización, dirección y control, es fundamental para mejorar el rendimiento operativo y financiero de empresas del sector hotelero como MonfinSA S.A.

Se realizó un diagnóstico, en el cual se observó que la empresa MonfinSA S.A. presenta inconvenientes en sus procesos, además en la definición de funciones y en la evaluación de indicadores, lo que no le ha permitido su crecimiento en el sector hotelero.

Se determinó que la falta de capacitación del personal y la falta de uso de herramientas tecnológicas han afectado a la eficiencia operativa y también han recaído en la satisfacción del cliente.

El proyecto estableció una propuesta de mejora, que incluyó la mejora de la estructura de la organización, además de los procesos, así como la asignación de funciones y el seguimiento de los indicadores, lo cual resultó importante para poder lograr un incremento en la eficiencia y la rentabilidad de la empresa.

RECOMENDACIONES

Es importante el reforzar la aplicación de los fundamentos teóricos en la gestión administrativa, utilizando todas las etapas del proceso administrativo y asegurando que se implementen en todas las áreas de la empresa, para lograr los objetivos.

Es necesario establecer y documentar manuales de funciones, procedimientos e indicadores clave, de manera que se mejore el control interno y se cuente con herramientas objetivas para la toma de decisiones.

Se sugiere implementar un plan de capacitación a los trabajadores en temas técnicos y de servicio al cliente, complementado con la incorporación progresiva de tecnologías que optimicen los procesos y eleven la calidad del servicio, así como motivación para establecer un sentido de pertenencia.

Se recomienda el ejecutar la propuesta establecida en este proyecto, tomando en cuenta cada uno de los elementos, estableciendo un cronograma y asignando responsables para cada acción, asegurando su seguimiento y evaluación los cual permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz et al., 2021. El Covid 19 y el turismo ecuatoriano, impactos en el sector hotelero. *Boletín de coyuntura*, 35, 7-15.
<https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1849>
- Alvarado, (2022). GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA SIXTO NUÑEZ S.A. <https://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/12452/E-UTB-FAFI-COM-000077.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arévalo, (2015). La administración financiera una herramienta para el mejoramiento de los procesos de control desarrollados en el área de cartera
- Chavez Zacarias, (2021). Gestión administrativa y posicionamiento de marca del Grupo CONSERH. Repositorio Institucional - UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62457>
- Chiavenato, (2021). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill Education.
- Contento, (2022). LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA LIBRERÍA ÉXITO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10855/1/Contento%20Salazar%20C%20J.%20%282023%29%20La%20Gesti%C3%B3n%20Administrativa%20y%20su%20incidencia%20en%20el%20desarrollo%20organizacional%20de%20la%20librer%C3%ADa%20%C3%89xito%20de%20la%20ciudad%20de%20Riobamba..pdf>
- Delaney & Huselid, (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-971.
- Denzin, (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological methods. McGraw-Hill.
- Dos Santos & Krawszuk, (2020). Organizational knowledge management: Archival processing for reuse of administrative information. *Investigacion Bibliotecologica*, 34(83), 103–127.
<https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.83.58146>

- Falconi et al., 2019. Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. Visionario Digital, 3(2), 155. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Fayol (1916). Administration industrielle et générale. Dunod.
- Flick (2004). Introducción a la investigación cualitativa. Morata et al., 2020.
Administrative management and competitiveness of microenterprises during and post covid-19. Universidad y Sociedad, 12(S1), 100– 105.
- Gavilanez & Walter (2023) “Gestión administrativa de la empresa Wolf Smartphone de la ciudad de Montalvo, periodo 2022” Universidad Tecnica de Babahoyo.
<https://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/14687>
- Gavilanez et al., 2019 “La gestion administrativa y su efecto en el desempeño laboral del Comercial Los Laureles de la Ciudad de Riobamba año 2018” Universidad Nacional de Chimborazo.
<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/5804>
- Gavilanez et al., 2018 “Impacto de la gestión administrativa en las PyMes de Ecuador”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana,
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html/hdl.handle.net/20.500.11763/gestion-administrativa-pymes.zip>
- González et al., 2020. Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel barros en la ciudad de Quevedo. Revista Universidad y Sociedad, 12(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032
- Gonzalo & Aide (2006) “Gestión Financiera y Participación en el Mercado de Capitales a Través del Asesor de Inversiones” Universidad de los Andes Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701311.pdf>
- Guzmán (2016) “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA PROVEEDORA Y SERVICIOS ALMACHE CIA. LTDA, UBICADA EN LA PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, CANTÓN SANTO DOMINGO.” Universidad de las Fuerzas Armadas.
<https://repositoriobe.espe.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4e724bd1-5e01-4139-890d-29a319e56ab2/content>
- Horngren et al., 2021. Introducción a la contabilidad financiera. Pearson Educación.
- Lifeder. (15 de enero de 2024). “Matriz EFI”. Recuperado de:
<https://www.lifeder.com/matriz-efi/>.

Iglesias et al., 2022 “Costos de producción: control financiero y su influencia en la rentabilidad operacional del hotel Radisson Guayaquil” Revista Carácter. 9(1)

<https://doi.org/10.35936/up.v9i1.91>

Ing. Santana (2016) “La planificación estratégica y la gestión administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados municipales (GADM) de Tungurahua” Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Dirección de Posgrado. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/91bb8aa2-afce-4759-b821-adc121c3f529>

Mendoza (2017) “Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta”

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>

Mendoza, V., & Sobeida, J. (2021) “Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen”, Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria),

<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/414>

Montes & Pulla (2019). *La gestión administrativa y su incidencia en la productividad de las microempresas ecuatorianas. Caso de estudio taller Dipromax de la ciudad de Santo Domingo*. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1191>

Moran (2023) “Gestion Administrativa del Gobierno Autonomo Descentralizado de la Parroquia Antonio Sotomayor del Canton Vinces en el periodo 2022” Universidad Tecnica de Babahoyo.

<https://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/14725/E-UTB-FAFI-COM-000293.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ocampos et al., 2016. Gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario, en la red asistencial essalud-tumbes, 2016

<http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/UNITUMBES/88>

Ojeda & Rodríguez (2022). Modelo de gestión administrativa y organizacional. CIENCIAMATRIA, 8(3), 2083-2100. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.945>.

Ortiz & Jum'ah (2015) “La tercerización y el rendimiento financiero muestra de empresas estadounidenses, 2000-2009”

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5516148>

- Panduro et al., 2020 Gestión administrativa de una empresa. Editorial Grupo Compás Guayaquil-Ecuador.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55875>
- Peña (2015) "Elaboración de un modelo de gestión administrativa para la cooperativa de ahorro y crédito "unión" de la ciudad de Loja".
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/8201/1/Christian%20Augusto%20Pe%c3%b1a%20Castro.pdf>
- Peña et al., 2022 "Gestión Administrativa y su Aporte al Desarrollo Empresarial: Caso Cooperativa Moto Taxi de Puerto López, Revista Científica Dominio de las Ciencias.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2563>
- Piñero (2019). "Procesos de la gestión financiera en las empresas de servicio metalmecánico del occidente de Venezuela" Panel revista de administración y economía. <https://revistapanel.org/index.php/panel/article/view/363/1064>
- Ramírez et al., 2017. " *La Gestión Administrativa En El Desarrollo Empresarial*". *Revista Contribuciones a la Economía*. ISSN: 1696-8360. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Robbins & Coulter (2021). Administración. Pearson Educación.
- Saavedra & Delgado (2020) "Satisfacción laboral en la gestión administrativa", Ciencia latina, Revista Multidisciplinaria,
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176/219>
- Sackett et al., 1996. Evidence based medicine: what it is and what it isn't. BMJ, 312(7023), 71-72.
- Salguero & García (2018) "Gestión administrativa eficiente", Revista Científico-Académica Multidisciplinaria,
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/748>
- Spradley (1980). Participant Observation. Holt, Rinehart and Winston.
- Terrazas (2009) MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. PERSPECTIVAS, (23),55-72.
- Torres (2022) "Gestión Administrativa y Calidad de Servicio de Acuerdo a la Normativa Legal", *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3634>
- Villasmil et al., 2010 "Gestión administrativa y los recursos financieros asignados para apoyo de la investigación" REDHECS (Revista Electrónica de

Humanidades, Educación y Comunicación Social)

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3167932>

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista para el Gerente Administrativo

Bloque 1: Visión General de la Gestión Administrativa

1. ¿Cuáles fueron los principales objetivos estratégicos que el Hotel Monfinsa se propuso para el período 2020-2023, considerando la post-pandemia?

La primera pregunta obedece básicamente a que después de la post pandemia para reactivar el turismo, se trató en cierta forma de establecer las recomendaciones para que no se produzca los contagios masivos, así como también nosotros tuvimos la resección de los vuelos humanitarios y las personas que realizaron básicamente la cuarentena en el hotel durante dos semanas, que es lo que estableció el Ministerio de Salud Pública en coordinación con el Ministerio de Turismo y el Ministerio también de Relaciones Exteriores. Entonces previo a las reservaciones cancelaban justamente un valor para proceder a emitir el voucher y luego a ser recibidos y atendidos y durante toda su estancia con bajo la observación tanto del Ministerio de Salud Pública como de la Policía. Luego se estableció también un poco los valores de alojamiento para que así de esa manera las personas puedan poco a poco irse reactivando.

2. ¿De qué manera se establecen y comunican los objetivos y metas administrativas dentro de MONFINSA para asegurar su alineación con los objetivos operativos y financieros?

Respecto a la segunda pregunta, se establece una comunicación directa con los clientes que llegan diariamente al hotel para establecer cuáles son las políticas que se han establecido, los descuentos, las ofertas, las promociones, los paquetes, etc. Y también se establecen los beneficios en torno a la ubicación geográfica del hotel dentro de la ciudad de Guayaquil y principalmente se ayuda a la orientación

tanto por su cercanía al aeropuerto, al terminal terrestre y a los centros comerciales y brindándoles la seguridad, sobre todo la información de seguridad en torno a la ubicación norte residencial comercial del hotel.

3. ¿Cómo describiría la estructura organizacional MONFINSA y cómo facilita o dificulta la toma de decisiones y la coordinación entre departamentos? ¿Se ha mantenido estable o ha sufrido modificaciones significativas?

La estructura es bastante básica, no solamente se cuenta con el mínimo de personal debido justamente a los escasos ingresos o recursos que se obtienen, por cuanto a la ocupación en realidad promedio entre 30 a un 40 % mensual, en realidad es un punto casi casi de equilibrio con una ganancia no tan considerable en virtud justamente de la inseguridad que existe en la ciudad y también a la falta de recursos económicos que ya no genera el turismo, asimismo también ha disminuido la tasa de llegada de arriobos internacionales de turistas a la ciudad de Guayaquil por la desinformación o mejor dicho por la inseguridad que se genera en la ciudad y la mala información que se emite a diario por los medios de comunicación. La coordinación bueno es muy básica porque no somos demasiado apenas somos cinco personas que trabajamos y que de una otra manera pues establecemos la vinculación a la coordinación tanto del hotel como de la agencia de viajes.

4. ¿Cómo se definen y comunican las funciones y responsabilidades dentro de los distintos departamentos del hotel?

En cuanto a la cuarta pregunta, básicamente cada persona que trabaja tiene ya sus funciones específicas. Tenemos que, por la disponibilidad 724, que es 7 días, 24 horas al día, tenemos que hacer rotación y cubrir los espacios y el tiempo para la atención. Felizmente, ya la experiencia que tiene el personal, pues, hace que todo sea mucho más fácil y que sea viable para una mejor organización y comunicación entre todas las funciones y luego cubrir los espacios y cubrir los turnos que sean necesarios. Y muchas veces tenemos que coordinarlo entre todos.

5. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos administrativos que ha enfrentado MONFINSA en los últimos tres años y cómo se han abordado?

En la quinta pregunta, los desafíos administrativos, creo yo que la inseguridad jurídica, los cambios a veces del ordenamiento legal, hemos tenido realmente limitaciones en torno a la contratación para nuevos empleados, el pago de impuestos también que fueron en su momento condonados por la pospandemia, ahora están siendo cobrados por el municipio, por ejemplo, y luego estar al día en todo lo que son las tasas, los permisos de funcionamiento y sobre todo costos excesivos como los de cuerpos de bomberos. En todo caso, mantener al día todo el sistema de contabilidad principalmente y asimismo las declaraciones mensuales que se deben de realizar tanto de IVA como de retenciones de la fuente. Entonces, creo que cuadrar ese gasto administrativo ha sido uno de los más grandes desafíos y también de coordinar todo esto con el mínimo personal y los mínimos recursos posibles para que se pueda obtener alguna rentabilidad o ganancia.

Bloque 2: Gestión de Procesos y Operaciones

1. ¿Puede describir los procesos administrativos clave (ej. gestión de compras, facturación, mantenimiento, gestión de personal, etc.) y cómo se mide su eficiencia?

En la gestión administrativa, por un lado, se ha contratado el servicio de contador externo para que lleve todo el registro contable de la empresa y las declaraciones tributarias que se realizan mensuales y anualmente. Y luego la gestión del personal, básicamente ha sido el mismo, no hemos tenido nuevas contrataciones y lo que hacemos básicamente es coordinar, como lo explicaba, todas las funciones de cada uno en torno a la actividad. Como esto es un negocio realmente que tiene una ocupación variable, diaria, no amerita tener procesos establecidos, simplemente irlos adaptando de acuerdo a las necesidades y de acuerdo a los requerimientos que se establecen en base a la demanda de huéspedes. Muchas veces tenemos una gran demanda en días X y en otras ocasiones poca ocupación.

2. ¿Qué tecnologías o sistemas de información se utilizan actualmente para apoyar la gestión administrativa y cómo han impactado en la eficiencia operativa?

Bueno, en el sistema contable, por ejemplo, aplicamos una plataforma que nos provee un servicio cuantífico, que es la que se lleva la contabilidad. Y de ahí, en lo que es, por ejemplo, promociones y ofertas, pues ya aplicamos las redes sociales con el marketing digital para dar a conocer los servicios y la venta de lo que ofrecemos, tanto en hotel como en agencia de viaje. Y en cuanto al registro, pues el hecho de ser pocos empleados o pocas personas, pues se torna mucho más fácil. El control diario no amerita mayor recurso. Y luego, todos los sistemas tecnológicos para la seguridad, que es lo que todos requieren, cámaras y vídeos, luces, incluso con sensores de movimiento.

3. ¿Cómo se gestiona la calidad de los servicios de alojamiento desde una perspectiva administrativa y qué mecanismos existen para la retroalimentación y mejora continua?

Bueno, en el talento recurso humanos hemos tenido que implementar la experiencia de los pasantes, quienes ellos a través de sus estudios lógicamente logran tener una experiencia profesional o semi profesional ya en el ámbito laboral. Eso ocasiona en cierta forma que se vayan obteniendo experiencia en la atención de clientes y también el trabajo que se requiere turístico. Entonces lógicamente amerita toda una inducción de los servicios, una explicación e información de todo el sistema, cómo funciona y finalmente la evaluación en torno a lo que se canaliza o se tiene la experiencia o la práctica como pasantes. Pero hasta acá ha resultado una experiencia bastante buena porque nos ha ayudado mucho a cumplir cierta eficiencia y además de que han tenido una experiencia pre profesional.

Bloque 3: Gestión Financiera y de Recursos

1. ¿Se realizaron presupuestos en el área administrativa? ¿Cómo se monitorea su cumplimiento y qué acciones se toman ante desviaciones significativas?

En realidad, no se cuenta con un presupuesto definido, se van adaptando de acuerdo a las necesidades. A veces, el costo de mantenimiento es superior y, además, las readecuaciones o las remodelaciones que todo el tiempo se realiza. Asimismo, el equipamiento de nuevos elementos como, por ejemplo, televisores o, por ejemplo, colchones o sábanas, que ya por su uso ameritan también la renovación. Entonces, se cuenta con un presupuesto y se va adaptando ese presupuesto de acuerdo a las necesidades. A veces surgen gastos que no están previstos, como de, por ejemplo, cafetería o electricidad, y eso tiene un costo no solamente en la compra de materiales, sino también en la mano de obra calificada.

2. ¿Qué políticas y procedimientos se implementan para la gestión de costos dentro de la administración y cuáles han sido los resultados clave en términos de ahorro o eficiencia?

Efectivamente, se establece un costeo de lo que se requiere a través de pro formas a los proveedores y luego se escoge la mejor opción. Muchas veces, se establece también un pago a crédito para flexibilizar un poco los gastos y de esa manera no perder la liquidez dentro de la caja. Y, además, también se trata de optimizar eficientemente un poco gastos, porque ya hay cosas que por el uso pierden ya prácticamente las necesidades. En todo caso, si no amerita mayores cambios, se deja o se evita esto. Por otro lado, por ejemplo, en temas de internet, siempre se busca la mejor propuesta de servicio, el mayor ancho de banda posible, la distribución en todo el hotel y al menor costo posible.

3. ¿De qué manera la gestión de los recursos humanos (reclutamiento, capacitación, evaluación de desempeño) desde el área administrativa impacta directamente en la calidad del servicio y la productividad?

En realidad, el recurso humano, como lo he manifestado, ya está calificado, tiene una experiencia y puede desarrollar y desenvolverse en cualquier situación. Tenemos que tomar decisiones inmediatas para favorecer a los clientes o turistas, y cuando ya hay un caso mayor, sube prácticamente la decisión final a gerencia. Luego

de ahí, está el administrador, que es el que resuelve todo, las decisiones que se adoptan, tanto en política de precio, en las políticas de cobro, en la gestión de cobranza, en la emisión de facturaciones, en la emisión de proveedores, en el requerimiento que se necesita para satisfacer los servicios, etcétera. Entonces, hay una capacidad bastante valiosa en función de la experiencia.

Bloque 4: Rendimiento y Estrategia Futura

1. ¿Con qué frecuencia se revisan los resultados operativos y financieros, y quiénes participan en este proceso?

Bueno, se evalúa mensualmente a través de las declaraciones de IVA y también de retenciones en la fuente de los ingresos que se proveen, así como de los egresos también que se realizan. Y adicional a esto, semestralmente se va viendo los flujos de caja también en torno a lo que normalmente se presenta al año, que son los balances de pérdidas y ganancias, y también el informe financiero que se elabora para la sustentación ante la superintendencia de compañías. Esto lo elabora por una parte el contador de la empresa, que es externo, el administrador, que es quien está diariamente llevando a cabo los procesos, y el gerente que analiza básicamente las cuentas que se establecen a efecto de pago también al SRI de todos los tributos y otras entidades también públicas.

2. ¿Cómo evalúa la satisfacción del cliente y qué acciones se toman con base en esa retroalimentación?

La satisfacción del cliente se establece en función de lo que ellos reciben como información a fin de crearse una expectativa del servicio y posteriormente a lo que ellos reciben en torno a un precio que se considera justo. Por otro lado, también es importante normalmente establecer ciertas conversaciones con los clientes y entender lo que ellos demandan. Actualmente los clientes no son tan difíciles por cuanto ellos dan como prioridad el tema de seguridad.

Adicional a esto, también establecen ciertos parámetros en torno a lo que conocen ellos también como los cobros de impuestos, que se incrementó tanto del IVA como en otras entidades y se cobran también el 10% del servicio. Adicional a esto, también tenemos una evaluación que se realiza a través de algún tipo de encuesta periódicamente, pero en general también nos remiten por las redes sociales cierto descontento o cierta desinformación o cierto tips para el mejoramiento en la atención de los clientes. Lo que realmente también buscan ellos es una valoración en el precio, buscan un descuento, buscan una oferta, una promoción que lógicamente logran aprovechar para efectos también de tener una aproximación a lo que reciben. Por eso es importante desde el inicio tener una muy buena información para que ellos sepan realmente cuáles son las políticas, cuáles son las normas, cuál es el reglamento interno que se maneja dentro del hotel.

3. ¿Qué papel juega la información generada por el área administrativa en la toma de decisiones estratégicas para mejorar el rendimiento financiero de la empresa?

El área administrativa, indudablemente, es la que define bastante las políticas, es la que mantiene al tanto de la gestión diaria del hotel y de los ingresos y egresos que se generan, así como el cumplimiento de los pagos, de todos los servicios que se adquieren y también de todos los impuestos y tasas que se necesitan estar al día. Sin embargo, existe un diferimiento de muchos de los pagos en torno a, como lo expliqué, no perder la liquidez y tener algo de flujo efectivo en caja. Por otro lado, se establece también servicios como Western Union, por ejemplo, que brinda la movilidad de ese recurso, de ese dinero, en torno al flujo diario que se establece de la atención a los clientes. En todo caso, también la gestión administrativa tiene que ver mucho con los requerimientos urgentes que se necesitan o el diferimiento de otros en función de la demanda y de la necesidad.

4. Mirando hacia el futuro, ¿cuáles son las principales áreas de mejora o proyectos estratégicos en la gestión administrativa de MONFINSA para potenciar el rendimiento global de la empresa?

A futuro esperamos que mejore la economía del Ecuador, que se mejore los estándares de inseguridad, que se promocióne más la ciudad de Guayaquil como destino turístico, que nuevamente empiecen a llegar los turistas nacionales y extranjeros, como en años anteriores, que esperamos realmente que todo eso sirva para aumentar y mejorar los servicios.

Lógicamente, hay que invertir mucho en todo lo que significa colchones, sábanas, toallas, que es lo que le da un plus, y los amenities también al hotel. Y también, aprovechar la tecnología para efectos de hacer mayor difusión y promoción de marketing digital y también en las ofertas. Esperamos también que se puedan amenorar más los gastos o costos que representa la operatividad del funcionamiento de un hotel. Y también esperamos poder tener o contratar una o dos personas más que puedan ayudarnos también con la tarea.

En todo caso, esperamos también brindar otros servicios que se requieran para que los huéspedes se sientan más seguros de nuestro hotel, como el servicio de transporte, por ejemplo, tanto del aeropuerto al hotel como del hotel al aeropuerto, o como, por ejemplo, city tour dentro de la ciudad o tour de compra de compras que vienen a la ciudad a realizar.

Anexo 2

Guía de Observación

Aspecto a Observar	Sí / No / Parcial	Descripción de la Evidencia	Observaciones y Recomendaciones
Distribución clara de tareas y responsabilidades	Parcial	Algunas áreas tienen funciones claras, pero otras como mantenimiento y limpieza no tienen un esquema definido.	Recomendar definición de funciones para cada puesto.
Fluidez y claridad en la comunicación interna	No	Se identificó escasa comunicación entre áreas administrativas y operativas.	Implementar canales de comunicación internos.
Uso adecuado de recursos tecnológicos y materiales	Parcial	Limitado uso de herramientas tecnológicas para la gestión de procesos.	Capacitación y adquisición de herramientas tecnológicas.
Ambiente laboral armónico y colaborativo	Sí	Buen ambiente general entre el personal, aunque existe carga laboral excesiva en algunas áreas.	Revisar carga de trabajo por empleado.
Cumplimiento de procedimientos administrativos	Parcial	Existen procedimientos, pero no siempre se cumplen según lo estipulado.	Refuerzo en el seguimiento y control interno.
Calidad en la atención al cliente	Parcial	Clientes muestran insatisfacción por demoras y mal estado de las instalaciones.	Mejorar atención y estado de infraestructura.
Ejecución oportuna de decisiones administrativas	No	Se observó demora en la implementación de decisiones clave.	Agilizar toma de decisiones.
Coordinación entre departamentos	No	Falta de coordinación entre ventas, recepción y administración.	Establecer reuniones interdepartamentales semanales.

Fecha de observación: 15 de junio de 2025

Nombre del observador: Freire y Montiel (2025)

Anexo 3

Formato de Análisis Documental

Documento	Año / Periodo	Principales Hallazgos	Observaciones Adicionales
Estados Financieros (2020-2023)	2020-2023	Se evidencia disminución de ingresos respecto a 2019. Alta variación en gastos administrativos.	Falta de control presupuestario.
Reportes de ventas	2020-2023	Reducción significativa de ventas en pandemia y lenta recuperación posterior.	Revisar estrategia comercial.
Manual de procedimientos	Actual	Desactualizado. Última revisión fue en 2018.	Necesaria actualización inmediata.
Informes de auditoría interna	2022	Observaciones sobre control de inventarios y flujo de caja.	Implementar correctivos.
Reportes de desempeño financiero	2020-2023	Rentabilidad negativa en 2020 y 2021. Recuperación parcial en 2022.	Se requiere plan financiero.
Plan Estratégico de la empresa	Inexistente	No existe documento formal.	Elaborar un plan estratégico.

Fecha de revisión: 18 de junio de 2025

Nombre del observador: Freire y Montiel (2025)

Anexo 4

Fichas de Registro de Indicadores Financieros

Indicador Financiero	2020	2021	2022	2023	Observaciones
Ingresos Totales	\$2,010.01	\$16,468.50	\$28,751.25	\$19,646.71	Caída significativa respecto a 2019.
Costos Operativos	\$13,347.21	\$16,382.39	\$25,522.34	\$18,564.99	Gastos desproporcionados respecto a ingresos.
Utilidad Neta	-\$11,337.20	\$86.11	\$3,228.91	\$1,081.72	Margen de utilidad muy bajo o negativo.
Margen de Rentabilidad	Negativo	0.52%	11.22%	5.5%	Mejoras ligeras en 2022.
Liquidez	0.8	1.0	1.1	0.9	Por debajo del estándar. Problemas de liquidez.
Endeudamiento	Alto	Alto	Moderado	Moderado	Necesario mejorar capital propio.
Rotación de Activos	Baja	Baja	Moderada	Moderada	Baja eficiencia en uso de activos.
Flujo de Caja Operativo	Negativo	Positivo leve	Positivo	Positivo	Recuperación en 2022 y 2023.

Fecha de recolección: 20 de junio de 2025

Nombre del observador: Freire y Montiel (2025)

Anexo 5

Lista de Chequeo de Procesos Administrativos

Proceso Administrativo	Cumple	Parcialment e Cumple	No Cumple	Observaciones
Planificación: Existencia de objetivos y metas claras		X		Los objetivos no están formalizados.
Planificación: Presencia de planes estratégicos y operativos documentados			X	La empresa carece de plan estratégico.
Organización: Definición clara de la estructura organizacional		X		Estructura informal sin organigrama definido.
Organización: Existencia de manuales de funciones y procedimientos			X	Manual desactualizado y poco utilizado.
Dirección: Comunicación efectiva de las decisiones administrativas			X	No existe un canal formal de comunicación.
Dirección: Implementación de acciones de liderazgo y motivación		X		Iniciativas aisladas pero sin continuidad.
Control: Seguimiento y evaluación de resultados mediante indicadores			X	No se utilizan indicadores clave de gestión.
Control: Implementación de medidas correctivas basadas en el análisis de desempeño		X		Algunas acciones correctivas pero sin seguimiento formal.

Fecha de evaluación: 22 de junio de 2025

Nombre del observador: Freire y Montiel (2025)

Anexo 6

Ficha de Evaluación del Rendimiento Operativo

Objetivo: Evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos operativos de la empresa Monfinsa S.A. durante el período 2020-2023.

Instrucciones: El evaluador deberá calificar el nivel observado del indicador como **Alta, Media o Baja**, de acuerdo con la evidencia recolectada.

Categoría	Indicador	Fuente de verificación	Valoración (Alta, Media, Baja)
Producción / Servicios	Cantidad de servicios (habitaciones) ocupadas por mes	Registro de reservas y ventas	Media
	Porcentaje de ocupación promedio	Reportes mensuales	Media
Calidad del servicio	Nivel de satisfacción del cliente	Libro de reclamaciones / encuestas	Baja
	Tiempo promedio de atención al cliente	Observación directa / cronómetro	Media
Gestión operativa	Cumplimiento de tiempos de limpieza y mantenimiento	Bitácora de mantenimiento	Media
	Porcentaje de tareas realizadas según cronograma operativo	Reportes internos / observación	Baja
Uso de recursos	Consumo de suministros por unidad de servicio prestado	Registros de bodega / contabilidad	Alta

	Uso eficiente del personal operativo	Horarios, asignaciones / observación	Media
Indicadores de eficiencia	Costos operativos por habitación ocupada	Estados financieros / fichas contables	Alta
	Relación ingreso/operación mensual	Análisis financiero	Media

Fecha de evaluación: 26 de junio de 2025

Nombre del observador: Freire y Montiel (2025)