



**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN EN
GESTIÓN FISCAL, FINANCIERA, Y TRIBUTARIA**

TEMA:

**ANÁLISIS DE RIESGO FINANCIERO BASADO EN EL ESTILO DE
TOMA DE DECISIONES DE LA HACIENDA HOSTERÍA EL
PARAÍSO HOSTEPAR CIA. LTDA.**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER
EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN
FISCAL, FINANCIERA, Y TRIBUTARIA**

AUTOR:

JENNY TITUAÑA

TUTOR:

Ph.D. KLÉVER ARMANDO MORENO GAVILANES

PORTADA

Otavalo, Marzo, 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **JENNY DEL PILAR TITUAÑA JACHO**, declaro que este trabajo es de mi total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



JENNY DEL PILAR TITUAÑA JACHO

CC. 171726946 – 6

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el trabajo de investigación titulado “ANÁLISIS DE RIESGO FINANCIERO BASADO EN EL ESTILO DE TOMA DE DECISIONES DE LA HACIENDA HOSTERÍA EL PARAÍSO HOSTEPAR CIA. LTDA.” bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magister en Contabilidad y Finanzas con mención en gestión fiscal, financiera y tributaria, de Jenny del Pilar Tituaña Jacho, cumple con las condiciones requeridas por el programa de la maestría.



Firmado electrónicamente por:
KLEVER ARMANDO
MORENO GAVILANES

PhD. Kléver Armando Moreno Gavilanes

cc. 1802463370

Tutor Metodológico

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mis hijos, a mi esposo, a mi madre, hermanos, y familiares porque han sido un apoyo y sustento constante en cada momento de mi vida.

Por lo tanto, son las personas que me inspiraron e incentivaron para continuar luchando por conseguir mi objetivo de ser una profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS, por rodearme de personas maravillosas que son una bendición en mi vida y que me han brindado su apoyo constante para el logro de mis metas y objetivos:

A mis hijos, por ser la base de mi vida e inspiración.

A mi esposo, por ser un apoyo constante.

A mi madre y hermanos, porque son un ejemplo de honestidad, integridad, fortaleza y amor.

A mi familia, por apoyarme siempre, con su confianza.

A Universidad de Otavalo por haberme permitido ser parte de esta Institución, a mis compañeras y a todas aquellas personas que han colaborado para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Un agradecimiento especial a mi director de Tesis, PhD. Klever Moreno, quién ha sido mi guía para la realización de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. Análisis macro entorno.....	2
1.2. Analisis meso entorno	2
1.3. Analisis de micro entorno.....	3
2. OBJETIVOS.....	5
2.1. Objetivo general.....	5
2.2. Objetivos específicos	5
3. JUSTIFICACIÓN	6
4. METODOLOGÍA	8
4.1. Unidad de análisis	9
4.2. Diseño del instrumento.....	9
4.3. Validación del instrumento	10
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
5.1. CAPITULO 1. Sustentación de los ejes conceptuales referentes al riesgo financiero y la toma de decisiones para la identificación de los elementos de evaluación de las empresas hoteleras	11
5.1.1. Antecedentes investigativos.....	11
5.1.2. Riesgos financieros: un acercamiento teórico.....	12



5.1.3. Toma de decisiones en el contexto conceptual	24
5.2. CAPITULO 2. Diagnóstico de la situación actual del riesgo financiero a través de una encuesta aplicada a la Hostería el Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda., para la identificación de su gestión de riesgos financieros.....	33
5.2.1. Evaluación de la gestión del riesgo financiero a través de la encuesta	33
5.2.2. Análisis de los riesgos financieros a través de sus indicadores.....	63
5.3. CAPITULO 3. Determinación del estilo de toma de decisiones de los jefes departamentales de la Hostería el Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda.	68
5.3.1. Evaluación del estilo de toma de decisiones de los jefes de la empresa de estudio	68
5.3.2. Comprobación de hipótesis – influencia de la gestión de los riesgos financieros y el estilo de toma de decisiones según el coeficiente de correlación RHO de Spearman	83
5.4. CAPITULO 4. Diseño de estrategias para la mitigación de los riesgos financieros identificados, alineadas con el estilo de toma de decisiones en la Hostería el Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda.	86
5.4.1. Título	86
5.4.2. Beneficiarios.....	86
5.4.3. Objetivos de la propuesta	86
5.4.4. Esquema de gestión de riesgos.....	87
5.4.5. Diagnostico	87
5.4.6. Objetivos estratégicos	88
5.4.7. Modelo operativo	90
5.4.8. Diseño de estrategias.....	92
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
APÉNDICES	108
Apéndice 1. Encuesta.....	108

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población	9
Tabla 2. Ficha técnica de la muestra.....	10
Tabla 3. Sistema de gestión de riesgo.....	33
Tabla 4. Consejo de administración	34
Tabla 5. Departamento responsable.....	35
Tabla 6. Directrices internas	36
Tabla 7. Adaptación y utilización de directrices	37
Tabla 8. Asignación presupuestaria.....	38
Tabla 9. Medición de riesgos: Capacidad para adaptarse a cambios repentinos en los costos operativos	39
Tabla 10. ¿La hostería utiliza el análisis de brechas?.....	41
Tabla 11. ¿La hostería utiliza el análisis de duración?.....	42
Tabla 12. Análisis de coincidencia de vencimientos.....	43
Tabla 13. ¿La hostería utiliza el análisis de Valor en Riesgo?.....	44
Tabla 14. Estimaciones de los peores escenarios/pruebas de estrés para el análisis de riesgos	45
Tabla 15. ¿La hostería cuenta con otro Sistema Interno de Calificación de Riesgos?.....	46
Tabla 16. ¿Dentro de su hostería existen instrumentos derivados para mitigar el riesgo financiero?.....	47
Tabla 17. Existen tipos de margen sobre los activos establecidos teniendo en cuenta los factores de riesgo o la clasificación de los activos.....	48
Tabla 18. La infraestructura y la calidad de los servicios de la hostería	49
Tabla 19. ¿La hostería dispone de un sistema de apoyo cuantitativo para evaluar la solvencia de los clientes?.....	50
Tabla 20. Presentación de informes de riesgo crediticio	51
Tabla 21. Su hostería presenta informes de riesgo de mercado.....	52
Tabla 22. Informes de riesgo de liquidez	53
Tabla 23. Informes de capital en riesgo.....	54
Tabla 24. La hostería ha mostrado la variación porcentual en los ingresos durante los últimos 12 meses.....	55



Tabla 25. Estimación del flujo de caja libre mensual después de gastos operativos y pagos de deuda.....	56
Tabla 26. Identificación de dificultades para cubrir los gastos operativos mensuales debido a la variabilidad de los ingresos.....	57
Tabla 27. Implementación de un sistema de control interno capaz de abordar rápidamente los riesgos	58
Tabla 28. Existe una separación de funciones entre quienes generan riesgos, quienes gestionan y controlan los riesgos.....	59
Tabla 29. La hostería cuenta con contramedidas (planes de contingencia) contra desastres y accidentes.....	60
Tabla 30. Control contable	61
Tabla 31. Copias de seguridad y archivos de datos.....	62
Tabla 47. Indicadores de liquidez.....	63
Tabla 48. Indicadores de actividad	64
Tabla 49. Indicadores de gestión	65
Tabla 50. Indicadores de rentabilidad.....	66
Tabla 32. Verifico dos veces mis fuentes de información para asegurarme de tener los datos correctos antes de tomar decisiones	68
Tabla 33. Tomo decisiones de forma lógica y sistemática	69
Tabla 34. Mi toma de decisiones requiere una reflexión cuidadosa acerca de los riesgos identificados en la hostería	70
Tabla 35. Al tomar una decisión, considero varias opciones en términos del presupuesto y objetivo de ventas	71
Tabla 36. Normalmente tengo una base racional para tomar decisiones.....	72
Tabla 37. Cuando tomo decisiones, tiendo a confiar en mi intuición.....	73
Tabla 38. Cuando tomo una decisión, para mí es más importante sentir que la decisión es correcta que tener una razón racional para ello	74
Tabla 39. Al tomar una decisión, confío en mis sentimientos y reacciones internas	75
Tabla 40. Al tomar decisiones, me baso en mis instintos y empirismo.....	76
Tabla 41. Generalmente tomo decisiones que me parecen correctas	77
Tabla 42. Rara vez tomo decisiones importantes sin consultar al contador sobre los riesgos financieros que se puede suscitar.....	78
Tabla 43. Utilizo los consejos del contador para tomar mis decisiones sobre los riesgos financieros que puede enfrentar la hostería	79



Tabla 44. Me gusta que el área contable me oriente en la dirección correcta cuando me enfrento a decisiones importantes	80
Tabla 45. A menudo necesito la ayuda de las demás áreas para tomar decisiones importantes	81
Tabla 46. Si cuento con el apoyo de los demás, me resulta más fácil tomar decisiones importantes.	82
Tabla 51. Correlación de RHO de Spearman	85
Tabla 52. Objetivos - estrategias	89
Tabla 53. Modelo operativo según COSO.....	90
Tabla 54. Estrategias para reducir los riesgos de liquidez.....	92
Tabla 55. Estrategias para los indicadores de actividad	93
Tabla 56. Estrategias para los indicadores de gestión	95
Tabla 57. Estrategias para los indicadores de rentabilidad.....	98

INDICE DE FIGURAS

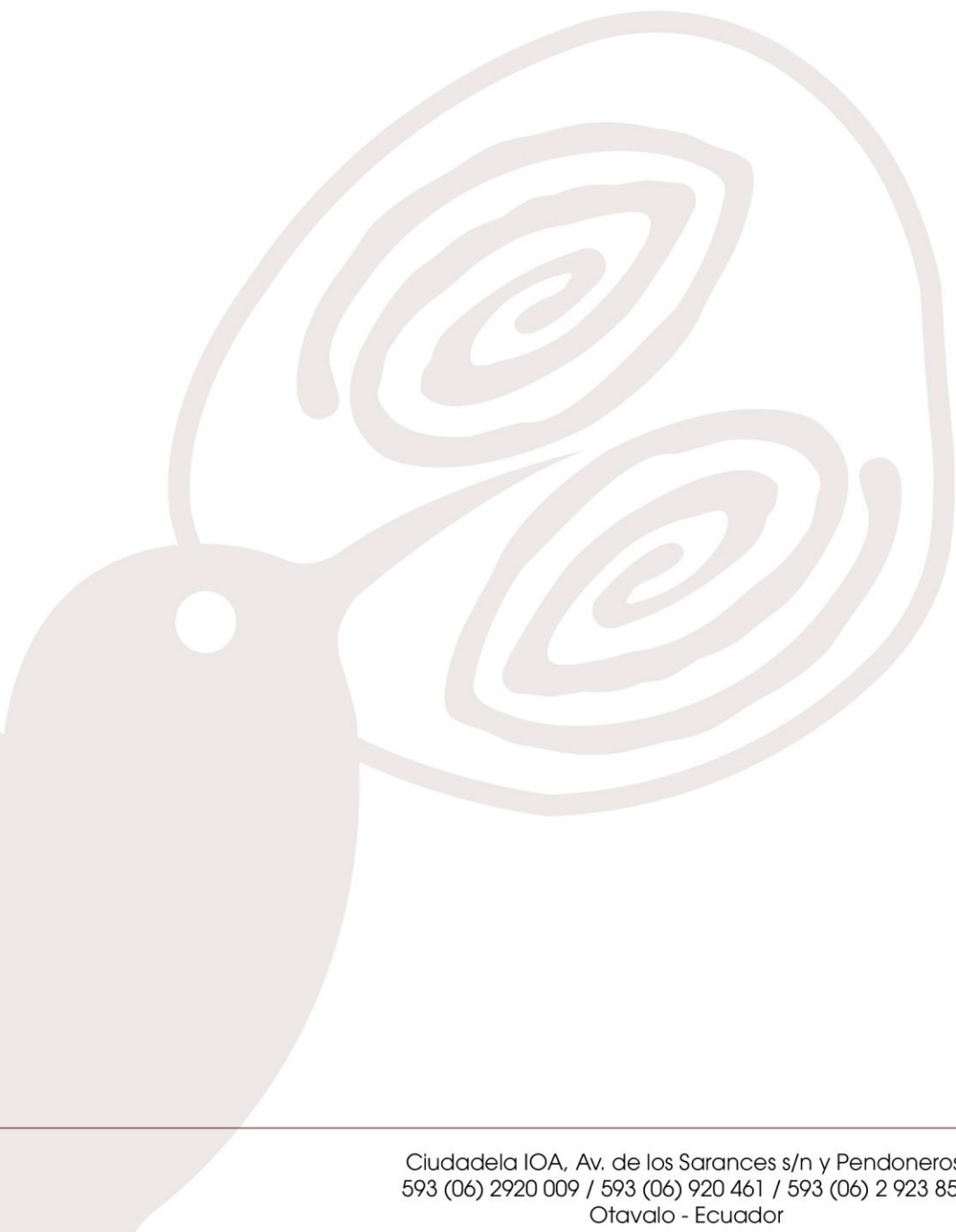
Figura 1. Sistema formal de gestión de riesgo	33
Figura 2. Descripción de los objetivos generales	34
Figura 3. Departamento responsable de identificación de riesgos	35
Figura 4. La hostería cuenta con directrices	36
Figura 5. La hostería ha revisado y utilizado las directrices.	37
Figura 6. Existe una asignación presupuestaria para la función de gestión de riesgos de crédito	39
Figura 7. ¿La hostería cuenta con la capacidad para adaptarse a cambios repentinos en los costos operativos?.....	40
Figura 8. Medidas para optimizar los costos y aumentar la eficiencia operativa en el último año	40
Figura 9. ¿La hostería ha aplicado medidas para optimizar los costos y aumentar la eficiencia operativa en el último año?	41
Figura 10. ¿La hostería utiliza el análisis de brechas?	42
Figura 11. ¿La hostería utiliza el análisis de duración?.....	43
Figura 12. La hostería utiliza el análisis de coincidencia de vencimientos.....	44
Figura 13. ¿La hostería utiliza el análisis de Valor en Riesgo?.....	45
Figura 14. La hostería utiliza estimaciones de los peores escenarios/pruebas de estrés para el análisis de riesgos	46
Figura 15. ¿La hostería cuenta con otro Sistema Interno de Calificación de Riesgos?.....	47
Figura 16. ¿Dentro de su hostería existen instrumentos derivados para mitigar el riesgo financiero?	48
Figura 17. Existen tipos de margen sobre los activos establecidos teniendo en cuenta los factores de riesgo o la clasificación de los activos.	49
Figura 18. ¿La infraestructura y la calidad de los servicios de la hostería están acordes con los precios en la zona de servicios similares?.....	50
Figura 19. ¿La hostería dispone de un sistema de apoyo cuantitativo para evaluar la solvencia de los clientes?.....	51
Figura 20. ¿Su hostería presenta informes de riesgo crediticio?	52
Figura 21. Su hostería presenta informes de riesgo de mercado	53
Figura 22. . Su hostería presenta informes de riesgo de liquidez	54



Figura 23. Su hostería presenta informes de capital en riesgo.	55
Figura 24. La hostería ha mostrado la variación porcentual en los ingresos durante los últimos 12 meses.	56
Figura 25. La hostería proporciona una estimación del flujo de caja libre mensual después de gastos operativos y pagos de deuda.	57
Figura 26. La hostería ha identificado dificultades para cubrir los gastos operativos mensuales debido a la variabilidad de los ingresos	58
Figura 27. La hostería ha implementado un sistema de control interno capaz de abordar rápidamente los riesgos recientemente reconocidos que surgen de cambios en el entorno, etc.	59
Figura 28. Existe una separación de funciones entre quienes generan riesgos, quienes gestionan y controlan los riesgos.....	60
Figura 29. La hostería cuenta con contramedidas (planes de contingencia) contra desastres y accidentes.....	61
Figura 30. El agente de control contable verifica la autenticidad de las cuentas y los informes de riesgos elaborados.....	62
Figura 31. La hostería cuenta con copias de seguridad y archivos de datos.	63
Figura 32. Verifico dos veces mis fuentes de información para asegurarme de tener los datos correctos antes de tomar decisiones	68
Figura 33. Tomo decisiones de forma lógica y sistemática.....	69
Figura 34. Mi toma de decisiones requiere una reflexión cuidadosa acerca de los riesgos identificados en la hostería	70
Figura 35. Al tomar una decisión, considero varias opciones en términos del presupuesto y objetivo de ventas	71
Figura 36. Normalmente tengo una base racional para tomar decisiones	72
Figura 37. Cuando tomo decisiones, tiendo a confiar en mi intuición, antes que el registro de ventas	74
Figura 38. Cuando tomo una decisión, para mí es más importante sentir que la decisión es correcta que tener una razón racional para ello	75
Figura 39. Al tomar una decisión, confío en mis sentimientos y reacciones internas.....	76
Figura 40. Al tomar decisiones, me baso en mis instintos y empirismo	76
Figura 41. Tabla 41. Generalmente tomo decisiones que me parecen correctas.....	77
Figura 42. Rara vez tomo decisiones importantes sin consultar al contador sobre los riesgos financieros que se pueden suscitar.....	79



Figura 43. Utilizo los consejos del contador para tomar mis decisiones sobre los riesgos financieros que puede enfrentar la hostería	80
Figura 44. Me gusta que el área contable me oriente en la dirección correcta cuando me enfrente a decisiones importantes	81
Figura 45. A menudo necesito la ayuda de las demás áreas para tomar decisiones importantes	82
Figura 46. Si cuento con el apoyo de los demás, me resulta más fácil tomar decisiones importantes.	83
Figura 47. Fases para el desarrollo del modelo	87
Figura 48. Matriz FODA	88



RESUMEN

El problema del estudio radica en la necesidad de una planificación financiera estratégica adecuada frente a la volatilidad del entorno económico, donde un análisis inadecuado puede llevar a decisiones erróneas con consecuencias económicas significativas. El objetivo general del estudio es analizar el impacto de la gestión del riesgo financiero en la toma de decisiones para identificar áreas de mejora y oportunidades en la optimización de la rentabilidad y la estabilidad financiera de la Hacienda Hostería El Paraíso. Los objetivos específicos incluyen sustentar los conceptos de riesgo financiero y toma de decisiones, diagnosticar la situación actual del riesgo financiero, determinar el estilo de toma de decisiones de los jefes departamentales; de finaliza con el diseño de estrategias de mitigación alineadas con este estilo de toma de decisiones. La metodología aplicada es descriptiva con un enfoque cuantitativo, puesto que se utilizaron encuestas dirigidas al personal administrativo para recopilar datos. Además, se combina con técnicas cuantitativas para una comprensión integral de la gestión de riesgos financieros y la toma de decisiones. Se adopta un enfoque bibliográfico y de campo, complementado con el análisis estadístico para establecer correlaciones. Los resultados muestran que los riesgos financieros, como el de liquidez y operacional, afectan significativamente el desempeño financiero de la hostería. Se destaca la importancia de un sistema de gestión de riesgos eficiente y la adopción de decisiones informadas y estratégicas. El estudio concluye que una adecuada gestión del riesgo financiero y un estilo de toma de decisiones informado son cruciales para la optimización de la rentabilidad y la estabilidad financiera de la Hacienda Hostería El Paraíso, que asegura su competitividad para un posterior crecimiento sostenido en el mercado.

Palabras clave: riesgo financiero, toma de decisiones, gestión del riesgo, estrategias de mitigación, optimización financiera.

The study addresses the need for appropriate strategic financial planning amidst economic volatility, where inadequate analysis can lead to erroneous decisions with significant economic consequences. The primary goal of the study is to analyze the impact of financial risk management on decision-making to identify areas for improvement and opportunities in optimizing profitability and financial stability at Hacienda Hostería El Paraíso. Specific objectives include substantiating the concepts of financial risk and decision-making, diagnosing the current financial risk situation, determining the decision-making style of departmental heads, and concluding with the design of mitigation strategies aligned with this decision-making style. The methodology applied is descriptive with a quantitative approach, as surveys directed at administrative staff were used to gather data. Furthermore, it combines quantitative techniques for a comprehensive understanding of financial risk management and decision-making. A bibliographic and field approach is adopted, complemented by statistical analysis to establish correlations. The results indicate that financial risks, such as liquidity and operational risks, significantly affect the hostel's financial performance. The study underscores the importance of an efficient risk management system and the adoption of informed and strategic decisions. It concludes that proper financial risk management and an informed decision-making style are crucial for optimizing profitability and financial stability at Hacienda Hostería El Paraíso, ensuring its competitiveness for sustained growth in the market.

Keywords: financial risk, decision-making, risk management, mitigation strategies, financial optimization.

El trabajo identificó el problema de la volatilidad del entorno financiero y cómo afecta a las empresas del sector hotelero, subrayando la importancia de una gestión de riesgos efectiva para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento. El propósito del estudio es analizar la gestión del riesgo financiero y su impacto en la toma de decisiones, con el fin de identificar las mejores prácticas y estrategias para la Hacienda Hostería El Paraíso.

La metodología adoptada es descriptiva y cuantitativa, basada en encuestas, análisis de datos financiero-operativos para evaluar la situación actual de la hostería, el estilo de toma de decisiones de sus jefes departamentales, para finalmente proponer estrategias de mitigación de riesgos alineadas con estos estilos de decisión. Se utilizan técnicas de análisis como el coeficiente de correlación RHO de Spearman para examinar la relación entre la gestión de riesgos financieros y la toma de decisiones.

Los resultados se presentan en cuatro capítulos principales, cada uno abordando diferentes aspectos del estudio: Capítulo 1. Sustentación de los conceptos de riesgo financiero y toma de decisiones, estableciendo una base teórica para la investigación; Capítulo 2. Diagnóstico de la situación actual del riesgo financiero en la Hostería, a través de una encuesta, para identificar cómo se gestiona actualmente el riesgo financiero; Capítulo 3. Determinación del estilo de toma de decisiones de los jefes departamentales, analizando cómo estas prácticas influyen en la gestión de riesgos; y, Capítulo 4. Diseño de estrategias de mitigación de riesgos, proponiendo medidas concretas para mejorar la gestión del riesgo financiero alineadas con el estilo de toma de decisiones identificado.

La investigación concluye al destacar la correlación entre la gestión de riesgos efectiva y estilos de toma de decisiones adecuados para enfrentar la incertidumbre financiera. Se enfatiza la importancia de adaptar las estrategias de mitigación de riesgos a los estilos de decisión de la gerencia. Por lo tanto, esta investigación no solo aporta al desarrollo teórico y práctico en el campo de la contabilidad y las finanzas, especialmente en la gestión del riesgo financiero y la toma de decisiones, además, proporciona una guía valiosa para la Hostería El Paraíso y similares en el sector, en la búsqueda de su estabilidad y crecimiento financiero.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Análisis macro entorno

En el contexto de la globalización, las empresas de hosterías en nuestro país enfrentan desafíos y oportunidades únicas. La implementación de una planificación financiera estratégica se vuelve crucial para su crecimiento y competitividad en este entorno dinámico. Al emplear la planificación financiera de manera integral, las hosterías pueden optimizar la gestión de sus recursos financieros, asegurando una inversión adecuada en áreas clave como la mejora de infraestructuras, la adopción de tecnologías innovadoras para la gestión hotelera y la capacitación del personal en estándares de calidad y atención al cliente (Salazar, 2015).

Según (Mendoza, 2022), en tiempos de crisis, las empresas de este sector enfrentan desafíos significativos, pero también ofrece oportunidades para aquellos que estén preparados para gestionar el riesgo financiero de manera efectiva. Por lo que, es crucial reconocer que la volatilidad del entorno requiere una gestión proactiva y estratégica del riesgo financiero. Por otra parte, (García, Osorio, & Montoya, 2022) argumentan que, la correcta identificación e interpretación de la información financiera es fundamental para el éxito empresarial. Sin embargo, muchas empresas enfrentan dificultades en este proceso, ya que un análisis inadecuado puede llevar a decisiones erróneas por parte de la gerencia, lo que a su vez puede resultar en pérdidas económicas significativas.

Por lo tanto, es crucial implementar un enfoque de análisis financiero riguroso, preciso y confiable. Esto implica no solo recopilar datos financieros, sino también comprender su contexto y aplicar herramientas analíticas adecuadas para extraer conclusiones significativas. Además, es importante que la interpretación de la información financiera sea transparente y basada en criterios objetivos. Esto permite a la gerencia tomar decisiones informadas y estratégicas que impulsen el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

1.2. Analisis meso entorno

En la provincia de Pichincha, y específicamente en el Cantón Pedro Vicente Maldonado, muchas empresas enfrentan un desafío común: la falta de una planificación financiera adecuada. Esta carencia pone a estas empresas en riesgo de no poder mitigar eficazmente los riesgos financieros inherentes a sus operaciones, lo que a su vez conduce a decisiones empresariales subóptimas. Para abordar esta situación, es fundamental que las empresas en esta región reconozcan la importancia de una planificación financiera sólida. Esto implica no solo la elaboración de presupuestos y proyecciones financieras, sino también la identificación y evaluación de posibles riesgos, así como la implementación de estrategias para mitigarlos (Salazar, 2015).

Además, el cantón es considerado como un tesoro natural incomparable en nuestra nación, con una biodiversidad que cautiva a quienes tienen la suerte de explorarla. Su flora y fauna endémicas lo convierten en un destino turístico de primer nivel, ofreciendo una variedad de actividades que van desde el avistamiento de aves hasta senderismo en sus exuberantes bosques, como destaca Rodríguez (2015). Con inversiones estratégicas en infraestructura turística, promoción y capacitación, la región podría diversificar su economía y convertirse en un destino turístico de renombre nacional e internacional (Taco, 2019).

En esta región, varias empresas turísticas están contribuyendo al impulso económico local, entre ellas se destaca Hacienda Hostería El Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda., es esencial que estas empresas reconozcan la importancia de gestionar los riesgos financieros para tomar decisiones informadas y evitar posibles pérdidas económicas que puedan afectar su permanencia en el mercado. Al implementar estrategias efectivas de gestión de riesgos, como la diversificación de ingresos, el análisis de tendencias del mercado y la protección contra contingencias, estas empresas pueden salvaguardar su estabilidad financiera y asegurar su competitividad a largo plazo.

Por lo que, minimizar los riesgos no solo implica proteger sus activos financieros, sino también garantizar la satisfacción del cliente, mantener la calidad del servicio y preservar la reputación de la empresa en el mercado.

1.3. Análisis de micro entorno

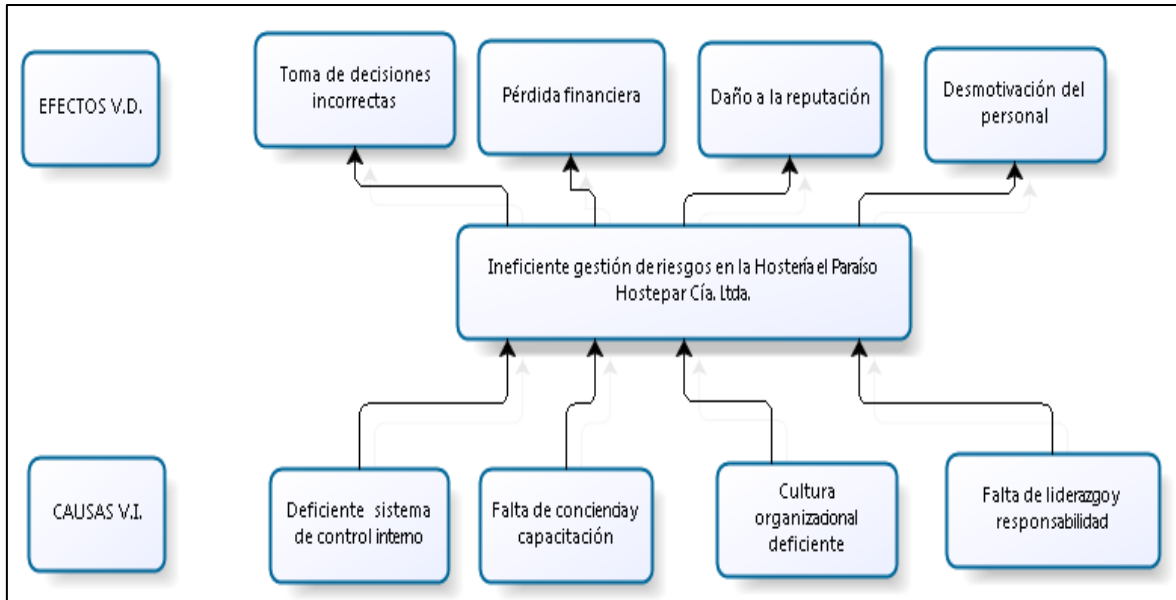
La Hostería El Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda., presta servicios de hospedaje, restaurant y atención para empresas públicas y privadas, colegios escuelas, entre otras. En Pedro Vicente Maldonado, este lugar singular está inmerso en una biodiversidad excepcional, que requiere una gestión financiera más precisa y estratégica para optimizar su potencial. La mejora en la toma de decisiones financieras es fundamental para aprovechar al máximo los recursos de la empresa y asegurar su rentabilidad a largo plazo. Al gestionar eficazmente los riesgos financieros, la hostería puede cumplir con sus planes y objetivos, consolidando así su posición en el mercado y destacándose entre la competencia (Mejía, 2011).

Contar con información económica actualizada en todo momento es un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. Esta información no solo proporciona una visión clara y precisa del estado financiero de la misma en un momento dado, sino que también sirve como guía para la toma de decisiones que impulsen el crecimiento y la rentabilidad. Además, la capacidad de acceder a datos financieros actualizados permite a la empresa identificar oportunidades emergentes y anticipar posibles desafíos.

El estudio se efectúa con el objetivo de minimizar los riesgos financieros mediante la aplicación de indicadores financieros como la liquidez, rentabilidad y endeudamiento de la hostería, y de esta manera se pueda afrontar a cualquier crisis que pueda presentarse (Toala, Mendoza, Zambrano, & Valarezo, 2020).

Figura 1

Árbol de problema



2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Analizar el impacto de la gestión del riesgo financiero en la toma de decisiones para la identificación de las áreas de mejora y oportunidades en la optimización de la rentabilidad y la estabilidad financiera de la Hacienda Hostería El Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda.

2.2. Objetivos específicos

Sustentar los ejes conceptuales referentes al riesgo financiero y la toma de decisiones para la identificación de los elementos de evaluación de las empresas hoteleras.

Diagnosticar la situación actual del riesgo financiero a través de una encuesta aplicada a la Hostería el Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda., para la identificación de su gestión de riesgos financieros.

Determinar el estilo de toma de decisiones de los jefes departamentales de la Hostería el Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda. a través de la técnica estadística de análisis factorial exploratorio.

Diseñar estrategias específicas para la mitigación de los riesgos financieros identificados, alineadas con el estilo de toma de decisiones en la Hostería el Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda.

3. JUSTIFICACIÓN

Valor Social

El análisis de riesgo financiero en la Hacienda Hostería El Paraíso no solo tiene implicaciones directas para la sostenibilidad y el crecimiento económico de esta empresa, sino que también afecta al bienestar de la comunidad local. Al identificar cómo las decisiones gerenciales impactan en la estabilidad financiera de la hostería, este estudio puede ofrecer perspectivas valiosas sobre la creación de empleo, el desarrollo turístico y la conservación del patrimonio cultural en la región. Esta investigación, por tanto, contribuye a una comprensión más profunda de cómo las prácticas empresariales responsables pueden fomentar un impacto social positivo, reforzando el vínculo entre éxito empresarial y progreso comunitario.

Valor Práctico

Desde una perspectiva práctica, este estudio proporciona una herramienta esencial para los gestores de la Hacienda Hostería El Paraíso y otros negocios similares. Al analizar el estilo de toma de decisiones y su relación con el riesgo financiero, los hallazgos pueden ayudar a mejorar las estrategias de gestión de riesgos, optimizar la toma de decisiones financieras y, en última instancia, aumentar la rentabilidad. Este enfoque práctico no solo mejora la capacidad de la empresa para navegar en entornos económicos inciertos, sino que también sirve como un modelo replicable para otras empresas en el sector de la hospitalidad, potenciando así su resiliencia financiera y competitividad en el mercado.

A nivel teórico, este estudio enriquece la literatura existente en contabilidad financiera al explorar la intersección entre el estilo de toma de decisiones gerenciales basado en el análisis de riesgo financiero en el contexto de una empresa de hospitalidad. Al hacerlo, se espera que aporte a la *teoría de la decisión financiera* y la gestión de riesgos, expandiendo el entendimiento actual sobre cómo los factores humanos – organizacionales que influyen en la evaluación y mitigación del riesgo. Este enfoque teórico no solo contribuye al desarrollo académico del campo, sino que también sugiere nuevas áreas de investigación, promoviendo un diálogo más profundo sobre las prácticas de gestión financiera en el sector turístico.

Valor Metodológico

En términos metodológicos, el proyecto de investigación propone una aproximación novedosa al análisis de riesgo financiero, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para evaluar cómo el estilo de toma de decisiones afecta la gestión del riesgo. Este enfoque mixto permite una comprensión más rica y matizada de las dinámicas financieras en juego, ofreciendo una metodología robusta y replicable para estudios futuros. La adopción de este enfoque metodológico no solo valida su aplicación en el ámbito específico de la hospitalidad, sino que abre caminos para su utilización en otros sectores, mejorando así la precisión y relevancia de los análisis de riesgo financiero.

Factibilidad

La realización de este estudio es altamente factible, dada la accesibilidad a los datos financieros y operativos de la Hacienda Hostería El Paraíso, así como la disposición de la gerencia para participar en el estudio. La proximidad geográfica del investigador a la hostería facilita la recopilación de datos, mientras que el marco teórico y metodológico propuesto se apoya en herramientas y técnicas bien establecidas en el campo de la contabilidad y las finanzas. Además, el investigador cuenta con el soporte académico y los recursos necesarios para llevar a cabo este estudio, asegurando que la investigación no solo es viable, también está posicionada para generar resultados significativos y aplicables.

4. METODOLOGÍA

Esta investigación es de *tipo descriptivo* para comprender el riesgo financiero en Hacienda Hostería El Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda., mediante la exploración detallada de los estados financieros, se busca identificar áreas de riesgo y evaluar la efectividad de las decisiones financieras. El objetivo es proponer políticas y estrategias que no solo aborden los riesgos identificados, sino que también promuevan el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. Al proporcionar una visión clara del estado actual de la empresa, esta investigación permite una toma de decisiones informada y estratégica. Se busca así impulsar mejoras significativas en la gestión financiera y en el rendimiento global de la organización (Nery, 2021).

Se ha elegido el *enfoque cuantitativo* para esta investigación, dado que se recopilarán datos numéricos mediante una encuesta dirigida al personal administrativo de la empresa. Este método permitirá obtener información objetiva y cuantificable sobre diversos aspectos relacionados con el tema de estudio. La encuesta proporcionará datos estadísticos que facilitarán el análisis y la interpretación de los resultados. Al utilizar esta perspectiva, se busca obtener una visión precisa y estructurada de la situación, lo que permitirá tomar decisiones fundamentadas y orientadas a la mejora continua. Según (Tello, 2017) este enfoque ayuda a la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Se ha adoptado la modalidad *bibliográfico y de campo* en esta investigación, combinando una revisión exhaustiva de fuentes primarias como libros, artículos y documentos, con la recolección de datos directamente desde la empresa. Esta estrategia permitió acceder a una variedad de información confiable y actualizada, tanto teórica como práctica, relacionada con el tema de estudio. La modalidad bibliográfica proporcionó un marco teórico sólido y fundamentado, mientras que la modalidad de campo permitió obtener datos concretos y reales específicos de la empresa. Esta combinación de métodos garantizó una comprensión integral y rigurosa del fenómeno investigado, facilitando la formulación de conclusiones y recomendaciones sólidas (Toala, Mendoza, Zambrano, & Valarezo, 2020).

Una correlación se refiere a la relación entre dos variables, donde se examina cómo cambia una en relación con la otra. En esta investigación, se busca establecer la intensidad y la dirección de la relación entre los riesgos financieros y la toma de decisiones en la hostería. Si una variable aumenta, ¿qué sucede con la otra?, utilizando el sistema SPSS para analizar datos, determinar la fuerza relacional y la dirección de estas asociaciones. Esta perspectiva permitirá comprender mejor cómo los riesgos financieros influyen en el proceso de toma de decisiones en la hostería, proporcionando información valiosa para la gestión y la planificación estratégica (Kayat, 2015).

4.1. Unidad de análisis

La población de la presente investigación se encuentra conformada por el personal administrativo de la empresa Hacienda Hostería el Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda., pues se busca obtener información financiera que ayude al cumplimiento de la misma. Por lo tanto, se enfocó en ciertos roles clave: Gerente, Jefe de Contabilidad, Auxiliar contable, y personal operativo.

Tabla 1. *Población*

Personal	Número
Gerente de Crédito y Negocios	1
Jefe de Contabilidad	1
Auxiliar contable	1
Personal operativo	2
Total	5

4.2. Diseño del instrumento

El instrumento utilizado para evaluar el nivel de riesgo financiero fue seleccionado y validado por Githinji-Wanjohi, Joel (2013) de la Escuela de Negocios de la Universidad de Nairobi, Kenia. Su estudio presenta la variable de gestión de riesgos con 5 dimensiones distintivas: Entorno de gestión de riesgos, Medición de riesgos, Mitigación de riesgos, Informes de riesgos y Monitoreo de riesgos, proporcionando así un marco completo para



evalúan la gestión de riesgos financieros. Además, para evaluar la toma de decisiones, se emplearon 3 dimensiones diferentes: Racional, Intuitiva y Dependiente, lo que permite una

comprensión más holística de cómo se lleva a cabo este proceso en la hostería. El uso de un instrumento validado por estudios previos garantiza la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos en esta investigación.

4.3. Validación del instrumento

La validación del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach es fundamental para garantizar la fiabilidad de la medición. La consistencia de la medición refleja la precisión y la ausencia de errores en la medida. El coeficiente de confiabilidad, representado por la letra r , indica la fuerza de la asociación entre los elementos del instrumento. Con un rango entre -1 y +1, un valor de 0 señala la ausencia de relación entre los puntajes, mientras que valores cercanos a -1 o +1 sugieren una relación negativa o positiva muy fuerte, respectivamente. Este análisis riguroso garantiza que los datos recopilados sean confiables y precisos, proporcionando una base sólida para la investigación y la interpretación de resultados (Oviedo & Campo, 2005).

Tabla 2. *Ficha técnica de la muestra*

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Entorno de gestión de riesgos		
Medición de riesgos		
Mitigación de riesgos		
Informes de riesgos		
Monitoreo de riesgos		
Racional, Intuitiva Dependiente		
Coefficiente alfa (α) global		

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. CAPITULO 1. Sustentación de los ejes conceptuales referentes al riesgo financiero y la toma de decisiones para la identificación de los elementos de evaluación de las empresas hoteleras

5.1.1. Antecedentes investigativos

Este estudio de Firdaus (2023) buscó determinar el efecto de los riesgos financieros en el desempeño de las PYMES en la industria hotelera. El estudio examinó 36 hoteles PYME dentro del municipio. Los hallazgos del estudio revelaron que: Las empresas de la industria hotelera aún no empleaban mayores ventas a crédito y todavía experimentaban deudas incobrables; El porcentaje de ganancias de los hoteles en el área de estudio aumentó de manera constante durante el período 2009-2011; La capacidad de los hoteles existentes en el área de estudio no aumentó para satisfacer la creciente demanda de servicios hoteleros, mientras que los ingresos por alojamiento se redujeron durante el período 2009-2011. En general, los riesgos financieros influyeron de manera negativa y significativa en el desempeño de los hoteles pequeños y medianos. Los riesgos con un efecto elevado incluyen riesgos de crédito y flujo de caja que influyen negativa y significativamente en los ingresos procedentes de alimentos y alojamiento.

La investigación realizada por Pazarskis et al. (2020) tuvo como objetivo evaluar el valor umbral óptimo para la incertidumbre de los ingresos operativos abordada con la estrategia de inversión de los inversores de la industria turística en el mercado internacional de hoteles turísticos. El punto central de este artículo es fijar el precio del valor óptimo del proyecto y proporcionar al administrador de estrategias otra forma de pensar en las decisiones. El modelo propuesto consiste en encontrar los umbrales óptimos para el primer período y el segundo período en condiciones de igualdad de valores y de pegado suave y discutir el impacto de los parámetros del modelo sobre los umbrales de inversión para el primer período y el segundo período mediante análisis numéricos. Las conclusiones proporcionan algunas referencias valiosas para que las empresas autorizadas tomen decisiones con una nueva forma de pensar en proyectos de inversión.

El objetivo de este artículo realizado por Kovalenko et al. (2023) fue caracterizar los riesgos financieros que corren los propietarios de transporte de servicios especiales en el sector hotelero, teniendo en cuenta la importancia de la gestión del riesgo financiero en el escenario de gestión empresarial contemporáneo. Metodológicamente, desde un alcance cuantitativo y un enfoque descriptivo y correlacional, se establecen los principales riesgos financieros que impactan la gestión de las organizaciones pertenecientes al sector de transporte especial del sector hotelero en la capital colombiana. Entre los principales resultados se determina que el riesgo de variación de precios a los clientes, el riesgo de impago del servicio prestado, el riesgo de actividades pre-productivas, el riesgo de contratación y el riesgo de gestión de personal son los más relevantes para esta actividad económica. Es importante señalar que los inversionistas deben mantener una reserva contra el riesgo de impago en el futuro, ya que las obligaciones que permiten la operación y prestación del servicio, tales como rodamientos, seguros, salarios, seguridad social, entre otras, se debe pagar para seguir generando ingresos.

5.1.2. Riesgos financieros: un acercamiento teórico

Riesgo financiero

En finanzas, el riesgo es una cuestión técnica de imprevisibilidad en los resultados esperados, tanto negativos como positivos. En otros negocios y entornos políticos, el riesgo está estrechamente asociado con el espíritu empresarial y la creación de valor (Bujan, 2020). Los riesgos financieros son riesgos que afectan a todo el mercado y que pueden afectar el desempeño financiero de las empresas en toda la economía. Sin embargo, en la literatura financiera el riesgo también suele tener un lado positivo. La volatilidad de los rendimientos/ingresos es una medida común de esto.

El riesgo de financiación comprende el riesgo de apalancamiento financiero y el riesgo de costo de endeudamiento. El apalancamiento financiero significa la relación entre deuda y capital. Si esta ratio es demasiado alta, la empresa no tiene un colchón para soportar pérdidas potenciales y está de hecho al borde de la quiebra; el coste de endeudamiento como cifra absoluta no es relevante (Mueller & Sensini, 2021), pero sí el diferencial entre el coste de



rendimiento y el rendimiento de los activos. Si la empresa está generando altos rendimientos sobre sus activos operativos, a su vez puede permitirse pagar altas tasas de interés. Sin embargo, si la tasa de interés promedio supera el rendimiento de los activos, cada dólar de deuda genera pérdidas para la empresa.

De hecho, las empresas equilibran su nivel de riesgo total eligiendo la cantidad de apalancamiento financiero en función de su estructura de costos. El apalancamiento financiero determina lo que queda en el resultado final de la variabilidad de las ganancias. Como producto de diferentes factores, tiene componentes sistemáticos que resultan de factores del mercado y factores específicos de la empresa. Pamela et al. (2021) sostiene que, teóricamente, una empresa quiebra si los pagos de la deuda son mayores que el EBIT más el valor presente de los dividendos futuros y si los pasivos pagaderos son mayores que el valor de mercado de los activos.

Clasificación de los riesgos financieros

De acuerdo a Dimitrios et al. (2020) los riesgos financieros se pueden clasificar de distintas maneras dependiendo de su naturaleza y contexto. A continuación, se realiza una descripción de las principales categorías.

Clasificación de los riesgos financieros



Fuente: *Elaboración propia*

Riesgo de mercado

El riesgo de mercado hace referencia a las posibilidades de incurrir en pérdidas debido a cambios adversos en los valores del mercado, esto incluye la volatilidad de precios de activos



financieros como acciones, bonos, divisas y commodities, esto se ve afectado por factores como cambios en las tasas de interese, tasas de cambio y otras variables (Rodríguez et al., 2020).

Riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez es una preocupación clave en las estrategias de gestión de riesgos del banco. La liquidez mide la capacidad de una empresa financiera para funcionar normalmente y mantener un equilibrio entre las entradas y salidas financieras durante el período. Existen varios estudios para determinar los factores cruciales que afectan la gestión de riesgos (Hanifah et al., 2023).

El riesgo de liquidez es la posibilidad de que una persona natural o jurídica no pueda cumplir con sus obligaciones financiera a corto plazo debido a la incapacidad de convertir activos en efectivos sin incurrir en una pérdida significativa, así lo manifiesta Damayanti (2021). Dicho riesgo se manifiesta de dos maneras:

- *Riesgo de liquidez de mercado.* Este factor ocurre cuando no existe una suficiente demanda en el mercado para los activos que se desean vender, lo que da como resultado la incapacidad de vender los activos en un precio razonable o también en un tiempo oportuno (Angel et al., 2018).
- *Riesgo de liquidez de financiamiento.* Dicho riesgo sucede cuando los prestamistas no estan dispuestos a proporcionar fondos adicionales, lo que puede formar a una entidad a loquidar a otros activos para así poder tener liquidez pero en condiciones muy desfavorables (Vivel & Lado, 2023).

El riesgo de liquidez se presenta de muchas formas y, a veces, es muy difícil de definir y medir de forma aislada

Es un riesgo consecuente, acumulado de muchos riesgos diferentes, como el riesgo de crédito, el riesgo de tasa de interés y el riesgo operativo (Ombongi & Kalio, 2020). En el sistema bancario, el riesgo de liquidez se origina en la naturaleza de su negocio, en los factores macroeconómicos externos al banco, así como en las políticas bancarias internas de



Gestión y desempeño del riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez comúnmente se refiere a una baja capacidad financiera de una empresa para cumplir con sus compromisos a medida que permanecen pendientes o vencen, sin tener un efecto adverso en sus operaciones. La gestión de la liquidez permite a una empresa cumplir con sus obligaciones y aumentar su posición de viabilidad mediante la reducción de la probabilidad de sufrir una desgracia financiera adversa. Ampofó (2020) observó que la gestión de la liquidez es principalmente una compensación costo-beneficio, en el sentido de que la institución financiera en su proceso analítico evaluará su capacidad de financiamiento siempre que los precios prevalentes en el mercado no obstaculicen su capacidad de pago o la decisión de vender sus activos.

Riesgo operacional

De acuerdo a la perspectiva de Zhang & Xie (2021) mencionan que el riesgo operacional es definido como el riesgo de pérdidas indirectas o directas que son el resultado de procesos internos inadecuados o fallidos. Este tipo de riesgo es inherente a todas las corporaciones, ya que cubre una amplia gama de posibles problemas que pueden ir desde errores simples hasta desastres naturales e incluso ataques cibernéticos. Algunos riesgos principales son:

- Errores humanos
- Procesos internos
- Sistemas de tecnologías de información
- Eventos externos

El riesgo operativo no es un riesgo nuevo; se trata simplemente de etiquetar algunos riesgos antiguos por parte de los reguladores para mejorar la visibilidad de dichos riesgos e impulsar la cultura de autorregulación de las operaciones bancarias. La noción de riesgo operativo se volvió prominente después del colapso del Barings Bank en 1995 y la crisis de gestión de



Antes de este período, el riesgo operativo se descuidaba y se consideraba un mero riesgo residual, es decir, parte de otro tipo de riesgos que queda fuera del ámbito de los riesgos de mercado y de crédito (Firdaus, 2023). Después de estos eventos, Basilea II reconoció el riesgo operativo como una clase de riesgo separada diferente del riesgo de crédito y de mercado.

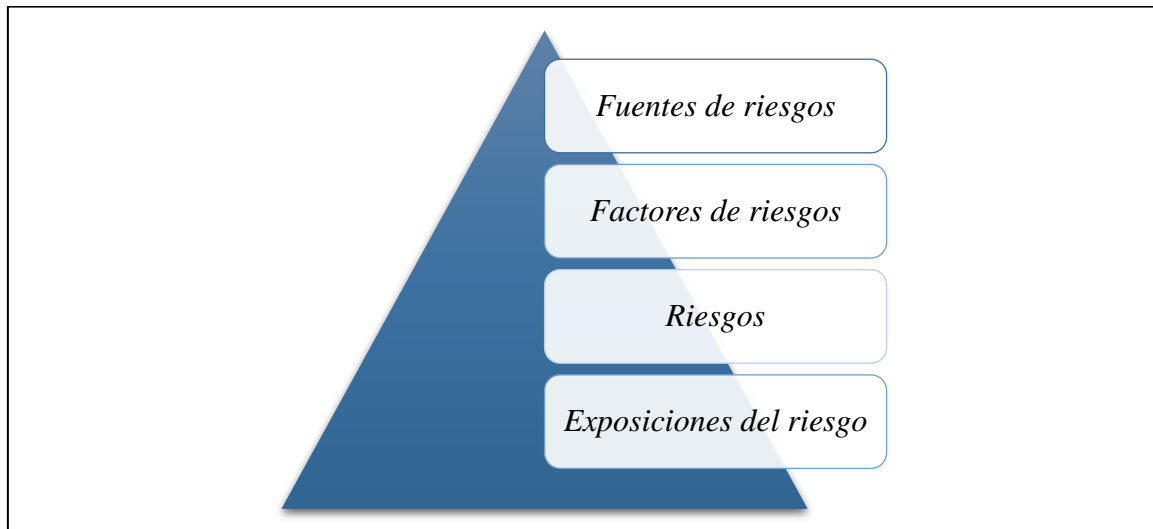
No se puede dejar de enfatizar la importancia de la gestión del riesgo operativo. Una gestión inadecuada del riesgo operativo puede dar lugar a resultados financieros impredecibles. También puede tener un impacto negativo en los ingresos de los bancos y erosionar el patrimonio neto de los bancos; lo que es más importante, puede tener consecuencias sistémicas calamitosas, como se destacó en el papel al que se aludió que desempeñó el riesgo operativo en la crisis financiera de 2008 (Pazarskis et al., 2020).

Una gestión eficaz del riesgo operativo conducirá a una menor carga de capital, una mejor toma de decisiones, una mayor satisfacción del cliente y del personal y un mejor cumplimiento normativo (Kovalenko et al., 2023). La gestión eficaz de los riesgos operativos también ayudará a reducir las pérdidas operativas, reducir los costos de cumplimiento y auditoría, identificar rápidamente actividades ilegales y reducir la exposición a riesgos futuros (Mueller & Sensini, 2021).

Una gestión eficaz del riesgo operativo también ayudará a los bancos a identificar todos los riesgos a los que están expuestos, incluidos aquellos para los que no tienen conocimientos o experiencia para gestionar, ayudándoles así a establecer marcos para reducir dichos riesgos y el impacto asociado si cristaliza, lo que a su vez los hace menos vulnerables a los problemas sistémicos (Pamela et al., 2021).

Entorno de gestión de riesgos

La identificación de riesgos se puede describir mediante los siguientes elementos básicos:



Fuente: Elaboración propia

Fuentes de riesgos

Las fuentes de riesgo son elementos del entorno organizacional que pueden traer algunos resultados positivos o negativos. Por ejemplo, la decisión de iniciar la producción de un nuevo artículo en una organización apenas se ve influenciada por las condiciones del mercado. Por tanto, las condiciones del mercado que vienen descritas por la disponibilidad o no de competidores, por las necesidades de los clientes, por la calidad de las materias primas, etc., es una fuente de riesgo para esta organización (Pamela et al., 2021). Este riesgo depende de la forma en que el producto satisfará la demanda del mercado, o de la calidad del producto, del momento en que aparecerá en el mercado, entre otros.

El peligro

es una condición o circunstancia que aumenta la posibilidad de pérdidas o ganancias y su gravedad. Un error de la dirección de la empresa sobre la expansión del mercado de un producto determinado es un ejemplo de una actividad de factor de peligro que determina el riesgo del sistema (Dimitrios et al., 2020). El peligro es algo cercano al riesgo y tiene resultados negativos y no rentables. El peligro puede ocurrir en cualquier momento y causar pérdidas desconocidas e impredecibles. El peligro es la causa de las pérdidas. Se trata, por ejemplo, de un accidente industrial, de un accidente de tráfico, de un accidente aéreo, de un



incendio, de un fallo de la red de distribución, de un fallo de un examen, etc. Una peculiaridad del peligro es que no incluye un significado positivo, ya que el peligro siempre causa pérdidas (Rodríguez et al., 2020).

Los recursos expuestos a riesgo

son objetos que enfrentan posibles pérdidas o ganancias. Se verán afectados si se produce el evento de riesgo. La definición de estos términos puede ser precisa, pero su introducción es necesaria para una adecuada comprensión e identificación del riesgo. Se pueden ilustrar con el siguiente ejemplo: en una central nuclear, algunos residuos radiactivos se almacenan en una zona especial (Hanifah et al., 2023). En este caso, la fuente de riesgo es el ambiente interno, un peligro puede ser un error humano y el peligro es una fuga radiactiva. Los recursos expuestos a riesgo son las personas y el medio ambiente local.

Definidos de esta manera, estos términos parecen más restrictivos, pero en la práctica de los directivos no son tan estrictos (Mutia Hapsari & Maya Damayanti, 2021); por ejemplo, un incendio en una central nuclear puede ser un peligro, pero en el contexto de un estudio de gestión de riesgos son muy útiles ya que construyen un marco de identificación de riesgos de la siguiente manera:

Fuentes de riesgo - peligro - peligro - exposiciones al riesgo

El marco permite considerar la identificación de riesgos como un todo, investigar las fuentes de riesgo y las razones que son básicas para ellos, y puede aumentar la posibilidad de resultados positivos o negativos. Se puede definir el peligro y se pueden identificar los recursos. Es importante señalar que para una organización el riesgo no existe si los objetos en riesgo están ausentes (Angel et al., 2018).

Medición de riesgos

De acuerdo con Vivel & Lado (2023) describen la relación entre el riesgo de liquidez medido con dos nuevos indicadores de liquidez propuestos por el Comité de Basilea (LCR y NSFR), algunos índices de balance (ROA, el logaritmo natural de los activos totales, la relación entre préstamos a clientes y préstamos totales, etc.) y algunos indicadores macroeconómicos (tasa



En general, el estudio destaca que la ratio de riesgo de liquidez tiene una relación negativa con la mayoría de los indicadores analizados incluyendo el tamaño y la relación entre capital regulatorio y activos totales, mientras que la medida de liquidez tiene una relación significativa y positiva con variables macroeconómicas como el PIB. y la tasa de política del banco central (Ampofo, 2020).

Medición de riesgos financieros

Teoría en Valor en Riesgo (VaR)

En economía y finanzas, el VaR se define como la pérdida máxima que no excede con una determinada probabilidad (el nivel de confianza) durante un período de tiempo u horizonte determinado. El VaR lo utilizan más comúnmente las empresas de valores o los bancos de inversión para medir el riesgo de mercado de sus carteras de activos (valor de mercado en riesgo) (Ombongi Evans & Kalio Aquilas, 2020). Se aplica ampliamente en finanzas para la gestión cuantitativa del riesgo para muchos tipos de riesgo. Sin embargo, cabe señalar en este punto que el VaR no proporciona ninguna información sobre la gravedad de la pérdida por la que se excede.

Para la determinación del VaR se requiere la estimación de tres parámetros. Estos son: el horizonte temporal (período) a analizar, que se relaciona con el período de tiempo durante el cual una institución financiera se compromete a mantener su cartera, o con el tiempo requerido para liquidar los activos (Ampofo, 2020). Los horizontes de tiempo típicos son 1 día, 10 días o 1 año, el nivel de confianza, que es el intervalo estimado en el que no se esperaría que el VaR exceda la pérdida máxima. Los niveles de confianza comúnmente utilizados son 99% y 95%. Sin embargo, los niveles de confianza no son indicaciones de probabilidades, y la unidad de VaR, que se expresa en una unidad de moneda (Zhang & Xie, 2021).

Modelo de asignación de activos de cartera determinado habilitado por VaR debe poseer las siguientes características:

1. El modelo de asignación de activos debe generar datos completamente especificados y hacer un uso intensivo de ellos, que puedan estimarse e implementarse sobre los rendimientos diarios de carteras con una gran cantidad de activos variados (Bello & Sensini, 2020).
2. Debe permitir el cálculo del VaR para cualquier nivel de confianza (p) predeterminado y para cualquier horizonte de interés (K) sujeto a las condiciones actuales del mercado (Firdaus, 2023).
3. También debería ser lo suficientemente flexible como para permitir el cálculo de medidas de riesgo distintas del VaR (Pazarskis et al., 2020). El modelo debe reflejar los siguientes hechos detallados de los rendimientos diarios de los activos para poder ofrecer predicciones de riesgo precisas:
 - Los rendimientos diarios deberían tener poca o ninguna previsibilidad media condicional explotable. La variación de los rendimientos diarios debe ser predecible y exceder en gran medida el rendimiento medio (Zha, 2022).
 - Los rendimientos diarios no se distribuyen normalmente. Incluso después de estandarizar los rendimientos diarios mediante un modelo de varianza dinámica, los rendimientos diarios estandarizados no se distribuyen normalmente. Los rendimientos positivos y negativos de la misma magnitud pueden tener diferentes impactos en la varianza (Zambrano et al., 2021).
4. Las correlaciones entre activos deberían parecer variables en el tiempo.

A medida que aumenta el horizonte de inversión, la distribución de los datos de rentabilidad debería acercarse a la distribución normal (Sihotang et al., 2022).

Mitigación de riesgos

La mitigación de riesgos consiste en tomar medidas para reducir las pérdidas debido al impacto de los riesgos. Dado que se desconoce el riesgo, es necesaria una gestión adecuada para evitar interrumpir la continuidad de los principales procesos comerciales. El problema importante al implementar un método de gestión de riesgos es identificar continuamente los



costos. Sin embargo, los costos son menores que el riesgo real (Figuroa, 2015). La mitigación de la gestión de riesgos consiste en identificar y evaluar cada riesgo, así como seleccionar e implementar un método y la etapa de control. La implementación de aplicar un método afecta los costos directos e indirectos.

Pasos para la mitigación de riesgos en la gestión empresarial

La gestión de riesgos comerciales está estructurada para proteger una empresa de un riesgo probable, incluidos los empleados, la propiedad y la reputación. Las medidas preventivas deben abordar los riesgos identificados porque es imposible eliminarlos o evitarlos todos. Según Dian & Lestari (2022) los pasos de mitigación de la gestión de riesgos incluyen:

- Identificar
- Evaluar
- Responder
- Implementar
- Revisar

Estos pasos tienen como objetivo identificar posibles riesgos (identificación) en una organización o empresa. Tiene como objetivo determinar las circunstancias que deberá enfrentar la organización o empresa en diversos aspectos. Además, se evalúa la posible aparición y gravedad de las pérdidas (evaluación de riesgos) (Dian & Lestari, 2022).

La siguiente etapa es seleccionar e implementar medidas de gestión de riesgos (respuesta). El desafío en la gestión de riesgos es determinar la cartera adecuada para formar una estrategia integrada (Vojdani & Lloyd, 2022). Dicha estrategia garantiza que los riesgos se aborden adecuadamente mediante la evitación, la reducción, el intercambio, la aceptación de la transferencia y la creación de un plan de gestión. La siguiente etapa es implementar (implementar) todos los métodos planificados para reducir o mitigar los efectos de los riesgos existentes. Se acompaña de evaluación y revisión abriendo la posibilidad de ajustes a las condiciones actuales (Wanyoike et al., 2022).

Informes de riesgo



De acuerdo a Pamela et al. (2021) los informes de riesgo se refieren a documentos importantes en la gestión de riesgos que proporciona información detallada sobre la exposición a riesgos de una organización, las medidas de riesgos estimadas y las estrategias de mitigación o transferencias, pensamiento que corrobora Dimitrios et al. (2020). Dichos informes son importantes para las organizaciones, incluyendo la dirección. Los consejos de administración, los inversores, etc. Dichos papeles han permitido tomar decisiones informadas y de manera consciente sobre la gestión de riesgo. Los elementos clave se clasifican de la siguiente manera:

- Resumen ejecutivo, que hace referencia a un vistazo general de lo que destaca el informe.
- Metodología, donde se describe los modelos utilizados para medir los riesgos.
- Perfil de riesgo en la actualidad, que da una breve exposición actual de la organización frente a ciertos riesgos.
- Analisis de datos
- Comparaciones históricas con años anteriores
- Estrategia de mitigación que parte de la descripción de las acciones tomadas
- Recomendaciones y acciones a seguir
- Indicadores clave que sirven para indicar aumentos en el riesgo
- Eventos de riesgos significativo
- Cumplimiento con la normativa
- Plan de continuidad corporativa
- Apéndices y anexos

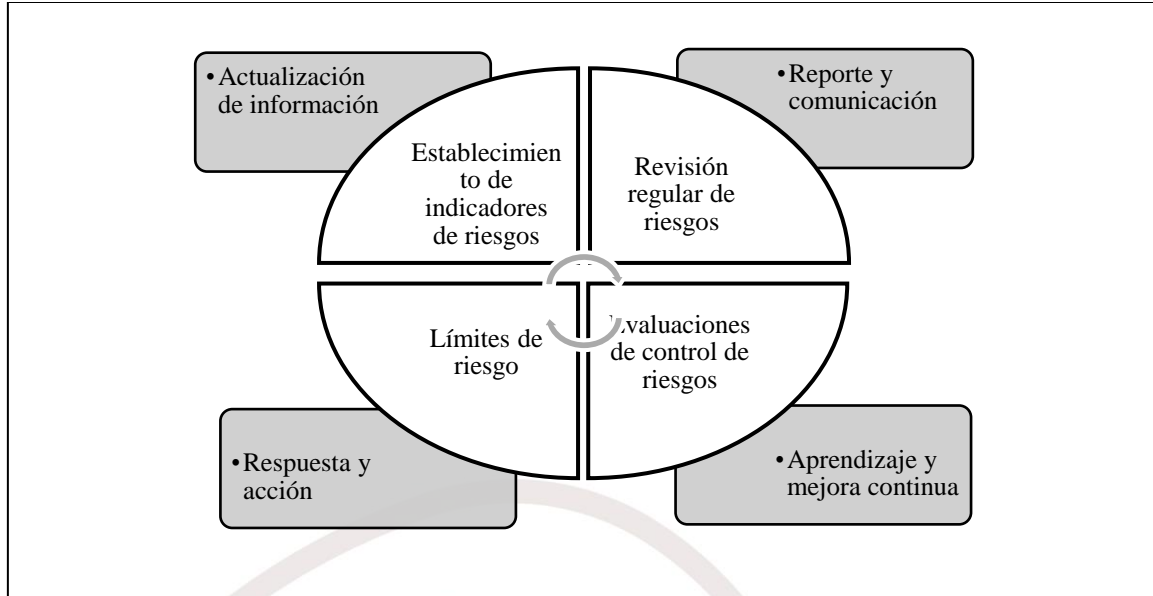
Cabe mencionar que todos los informes deben estar detalladas de manera clara y concisa. La frecuencia de la realización de estos informes depende mucho del tipo de organización, de la volatilidad, entorno, política interna (Rodríguez et al., 2020).

Monitoreo de riesgos

El monitoreo de riesgos hace referencia a un proceso que debe ser continuo y sistemático para así detectar cambios en los niveles de problemas que enfrenta una empresa u organización (Hanifah et al., 2023). Cabe mencionar que, un componente fundamental de la gestión de riesgos que asegura dichas estrategias está funcionando como se espera y que la



Proceso de monitoreo de riesgos



Fuente: Elaboración propia

Control Interno

El concepto de control interno ha evolucionado con el desarrollo del tamaño de las instituciones, la complejidad de sus actividades, la evolución de la ciencia de la gestión y la revolución de la información, pasando de un concepto relacionado con la actividad financiera a un concepto más general e integral que aborda todos los aspectos de la actividad, ya sea administrativo, financiero, legal o técnico (Angel et al., 2018).

Su función es proteger el dinero, prevenir errores e infracciones y verificar los datos, para aumentar la eficiencia productiva de la institución, lo que ahora se denomina concepto de control integral (Vivel & Lado, 2023).

El control interno ha ido evolucionando continuamente en cuanto a sus conceptos, desde la importancia de proteger los activos contra robo y mal uso, verificar la información y detectar violaciones y despilfarros (Ombongi Evans & Kalio Aquilas, 2020), hasta el concepto más amplio de eficiencia operativa, cumplimiento de las leyes y políticas establecidas, informes



5.1.3. Toma de decisiones en el contexto conceptual

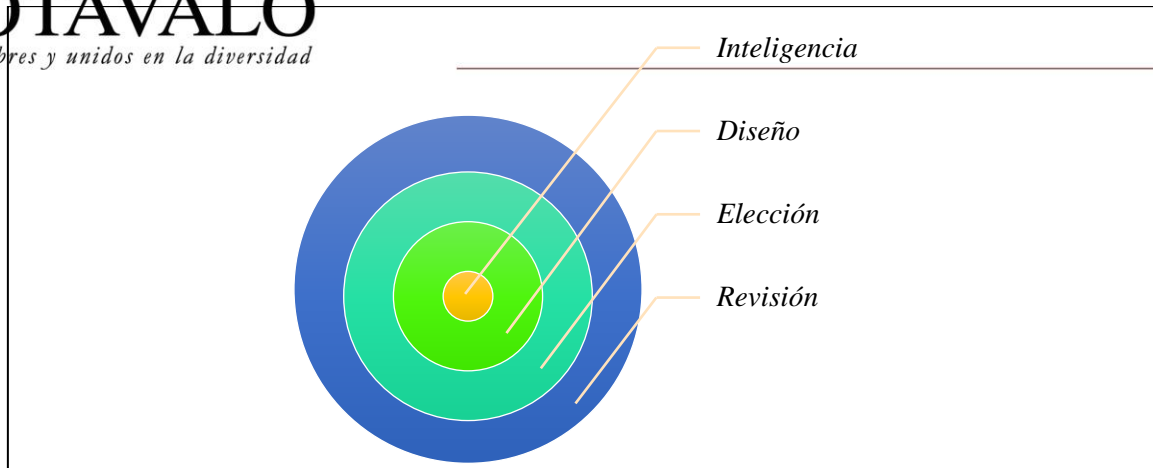
La toma de decisiones es un componente esencial de la vida organizacional. Los tomadores de decisiones reciben y analizan información usando muchos medios diferentes, incluyendo la impresión tradicional, intercambios de información grupal e interpersonal y herramientas informáticas (Ampofo, 2020). Los sistemas de soporte a la decisión (DSS) es un concepto genérico que describe sistemas de información que proporcionan modelado analítico e información para apoyar sistemas semiestructurados. y toma de decisiones organizacionales no estructuradas (Zhang & Xie, 2021).

Algunas de las características comunes de la toma de decisiones incluyen:

- ✓ Estructura del problema, utilizada en contextos de decisión semiestructurados y no estructurados.
- ✓ Destinado a apoyar y aumentar a los tomadores de decisiones, no reemplazarlos.
- ✓ Soporta la mayoría de las fases del proceso de toma de decisiones.
- ✓ Utiliza datos y modelos subyacentes.
- ✓ Interactivo: está diseñado para ser una ayuda interactiva para la toma de decisiones.

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los miembros de una organización eligen un curso de acción específica (Bello & Sensini, 2020) en cursos de acción que ayudan a un individuo, grupo u organización a ser eficaz, lo contrario es lo contrario. Toda organización crece, prospera o fracasa como resultado de las decisiones tomadas por sus miembros; y la decisión según Firdaus (2023) puede ser arriesgada e incierta sin ningún éxito. Pazarskis et al. (2020), una autoridad líder en la toma de decisiones de gestión, considera que la toma de decisiones comprende cuatro fases principales:

Fases de la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

- ✓ Inteligencia: buscar en el entorno condiciones que exijan la toma de decisiones.
- ✓ Diseñar- inventar, desarrollar y analizar posibles cursos de acción. Esto implica procesos para comprender el problema, generar soluciones y probar su viabilidad.
- ✓ Elección: seleccionar una alternativa o curso de acción a partir de esas variables.
- ✓ Revisión: evaluación de elecciones pasadas. Este modelo fue posteriormente incorporado por Bujan (2020) en un modelo ampliado de todo el proceso de resolución de problemas

Se cree que los siguientes factores psicológicos son particularmente influyentes en la toma de decisiones de acuerdo a Mueller & Sensini (2021):

- ✓ Características del pensamiento (creatividad, lógica, velocidad de pensamiento, pensamiento espacial, etc.)
- ✓ Motivación (el grado de interés en tomar determinadas decisiones)
- ✓ Características personales (ansiedad, autoestima, etc.)
- ✓ Cualidades empresariales (responsabilidad, perseverancia, independencia, sociabilidad, etc.)
- ✓ Valores y actitudes subyacentes a las prioridades y predisposición a acciones específicas.
- ✓ Los principios éticos a los que se adhiere el líder (imparcialidad, honestidad, atención a las personas, etc.).

Comportamiento de toma de decisiones

Según la perspectiva de Pamela et al. (2021) examinaron la influencia de las características demográficas de los inversores en los patrones de inversión. Este estudio enfatizó que el comportamiento de inversión tiene que ver con la capacidad de los inversionistas para pronosticar, juzgar, evaluar y revisar las formalidades para la toma de decisiones financieras. Los inversores pueden clasificarse como inversores a corto plazo e inversores a largo plazo según su preferencia en cuanto a la duración de las inversiones.

La toma de decisiones financieras incluye la recopilación de información, la comprensión de los asuntos financieros y la investigación y análisis de activos. Los hallazgos indicaron que existe una diferencia significativa entre la toma de decisiones financieras y el género de los inversores (Dimitrios et al., 2020). El género tiene una influencia significativa en el comportamiento de los inversores.

La selección de inversiones por parte de inversores masculinos mostró que preferían activos riesgosos en comparación con las inversoras femeninas (Rodríguez et al., 2020). Los resultados también concluyeron que los inversores a corto plazo prefieren activos de riesgo que los inversores a largo plazo para obtener rendimientos superiores de las inversiones.

Tipos de decisiones

Una visión simple de la toma de decisiones es que se trata de un problema de elección entre varias alternativas. Una visión algo más sofisticada incluye el proceso de construcción de alternativas, es decir, formular un planteamiento del problema y desarrollar una lista de opciones (Hanifah et al., 2023). Un panorama completo incluye una búsqueda de oportunidades para tomar decisiones, es decir, descubrir que hay una decisión que tomar. Un gerente de empresa puede enfrentarse a una elección en la que las opciones son claras (por ejemplo, la elección de un proveedor entre proveedores existentes).

También puede enfrentar un problema para el cual diseña opciones de decisión creativas (por ejemplo, cómo comercializar un nuevo producto para maximizar los puertos (Mutia Hapsari & Maya Damayanti, 2021). Finalmente, puede trabajar de una manera menos reactiva y ver los problemas de decisión como oportunidades que deben descubrirse estudiando las



Hay mucha evidencia anecdótica y algo empírica de que estructurar los problemas de decisión e identificar alternativas de decisión creativas determina la calidad final de las decisiones (Vivel & Lado, 2023). Los sistemas de apoyo a la decisión apuntan principalmente a este tipo más amplio de toma de decisiones y, además de respaldar la elección, ayudan a modelar y analizar sistemas (como organizaciones completas), identificar oportunidades de decisión y estructurar problemas de decisión. Simon (1984) clasificó las decisiones en dos categorías amplias según el grado en que el proceso de toma de decisiones puede planificarse previamente:

Decisión programada

Se trata de decisiones tomadas utilizando reglas, procedimientos o métodos cuantitativos estándar. Para tomar una decisión programada, quien toma la decisión utiliza un programa de desempeño, una secuencia estándar de comportamiento que los miembros de la organización siguen de manera rutinaria cada vez que encuentran un tipo particular de problema u oportunidad (Ombongi Evans & Kalio Aquilas, 2020). Por ejemplo, decisiones de control de inventario, decisiones de carga de máquinas, programación, etc.

Decisiones no programadas

Este tipo si la decisión trata de situaciones inusuales o excepcionales. Son decisiones tomadas en respuesta a problemas y oportunidades novedosos. Este tipo de decisiones según Ampofo (2020), se asocia con un alto grado de incertidumbre, no se puede delegar a niveles bajos, puede involucrar cosas, pero siempre involucra personas. Ejemplos: fusiones, adquisiciones, lanzamiento de nuevos productos, nombramientos de personal, etcétera. Ya sea que la decisión sea del tipo programado o no programado, depende enormemente de los aportes de los sistemas de información gerencial.

Tener buenas opciones de decisión garantiza decisiones viables en las organizaciones. afirma que MIS brinda a los gerentes un acceso rápido a la información. Esto puede incluir interacción con otros sistemas (Zhang & Xie, 2021), referencias cruzadas de información



externas y posibles técnicas de extracción de datos. En otros casos, también se dice que MIS ha revolucionado el proceso de toma de decisiones a través de sistemas automatizados; a

través de dichos sistemas, los gerentes ya no dependen del servicio de los trabajadores las 24 horas; en cambio, las máquinas deben programarse para hacer cosas, como decisiones de rutina, en lugar de los humanos.

En su pensamiento, Bello & Sensini (2020) destacó que los MIS proporcionan información necesaria para tomar mejores decisiones sobre cuestiones que afectan a las organizaciones en relación con los recursos humanos y materiales. El autor argumentó que el MIS proporciona información, explora alternativas y brinda apoyo cuando el gerente toma la decisión o la MI toma la decisión en sí, especialmente las decisiones operativas de rutina.

Racionalidad y toma de decisiones organizacionales

La progresiva liberación del hombre económico captura la historia de la investigación sobre la toma de decisiones estratégicas y organizativas. Esta investigación ha criticado la validez empírica de la teoría de la elección racional, rechazado sus hipótesis estrictas y desarrollado modelos alternativos de toma de decisiones organizacionales (Zha, 2022).

La teoría de la elección racional a menudo se denomina modelo económico de racionalidad porque muchos economistas la utilizan para conceptualizar problemas relacionados con las elecciones de los consumidores o las decisiones de inversión. Se puede representar (Zambrano et al., 2021) de la siguiente manera: quienes toman las decisiones primero deben estructurar un problema y definir un conjunto de decisiones alternativas. En segundo lugar, para cada alternativa, deben especificar una medida que refleje sus preferencias (utilidad subjetiva) y evaluar la probabilidad de que ocurra cada alternativa. En tercer lugar, los tomadores de decisiones deben comparar alternativas, seleccionar la que tenga el valor esperado más alto y luego implementarla.

Toma de decisiones – Racional

La toma de decisiones racional es lo opuesto a la toma de decisiones intuitiva. Es un procedimiento estricto que utiliza conocimiento objetivo y lógica. Implica identificar el problema a resolver, recopilar hechos, identificar opciones y resultados, analizarlos,



La toma de decisiones racional requiere métodos de apoyo y herramientas de software. Identificar el problema a resolver requiere métodos para medir y evaluar la situación actual. Identificar y evaluar opciones y analizar las posibilidades disponibles implica métodos de análisis y optimización.

Incorporar la intuición a la toma de decisiones racional requiere métodos adecuados para traducir ideas o comportamientos observados en datos concretos (Figueroa, 2015). Con un software adecuado, la comunicación, la observación y el registro de opiniones sólo son posibles hoy en día. La información y los datos que forman la entrada, las variables intermedias y la salida deben almacenarse, gestionarse y hacerse accesibles y fáciles de usar. Esta consideración racional aparece en los esfuerzos de los consumidores por ver los beneficios y los posibles impactos de las pérdidas. Varios estudios, como los realizados por Dian & Lestari (2022), muestran los esfuerzos de los consumidores por ver y prestar atención a tener en cuenta los efectos adversos de un producto antes de decidirse a comprarlo. Esta consideración racional también está respaldada por la investigación de Lestari (2022). Varios de estos estudios explican las consideraciones racionales que se utilizan para tomar decisiones.

Toma de decisiones – Intuitivo

Uno de los principales obstáculos para el desarrollo de una ciencia de la intuición ha sido la falta de claridad en las definiciones. Una definición que fundamente sólidamente la intuición como una construcción legítima para la investigación científica ha sido de necesidad crítica, magnificada por la connotación un tanto mística de la intuición en el público en general (Vojdani & Lloyd, 2022). Como se detalla más detalladamente en las siguientes secciones, la intuición se ha descrito en términos de experiencia, aprendizaje y memoria implícitos y capacidad individual. diferencias en los estilos de procesamiento o modos de toma de decisiones, así como procesamiento perceptivo de nivel inferior.

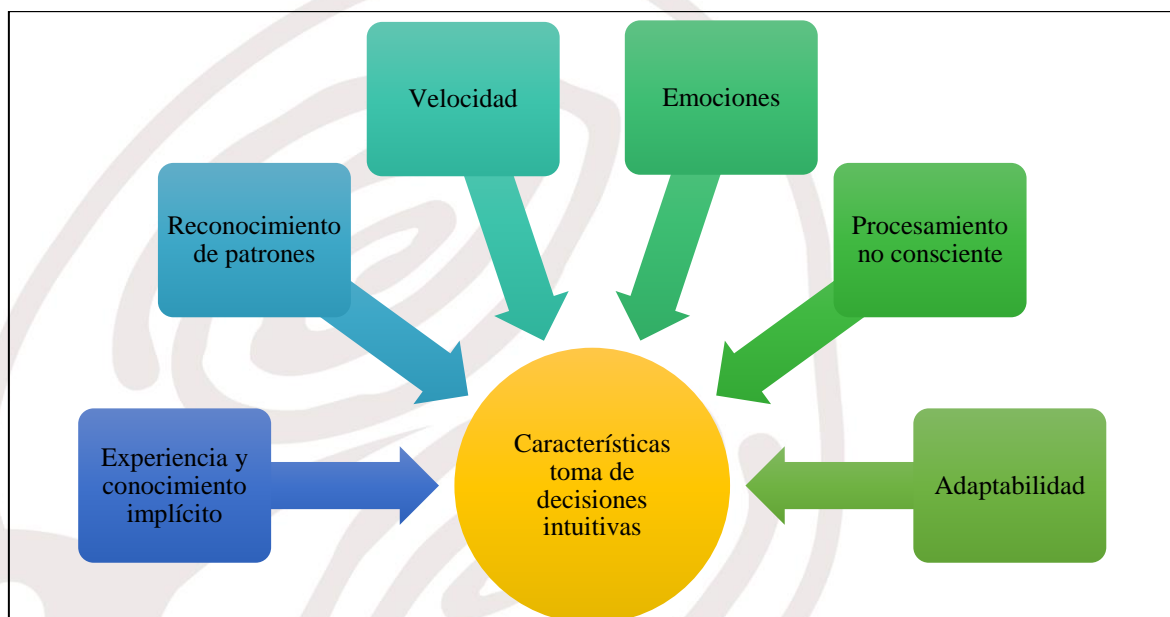
La toma de decisiones intuitiva se refiere a un proceso que no tiene estructura ni subjetividad que basa en la percepción más que en el análisis formal y los datos objetivos (Wanyoike et al., 2022). Muy seguido, se describe como se debe confiar en el instinto o seguir a la intuición del corazón y es común en situaciones donde las decisiones deben tomarse de manera rápida



Dada la amplitud de los enfoques conceptuales y metodológicos adoptados para estudiar la intuición, la diversidad de definiciones en la literatura no sorprende (Sopiyana, 2022). Recientemente, ha comenzado a surgir un aparente consenso sobre algunas de las cuestiones clave de definición, así como sobre la esencia de la intuición en las diversas perspectivas científicas. Lo más fundamental es que se están solidificando las distinciones entre las entradas, los procesos y los resultados del proceso de pensamiento intuitivo (Zha, 2022).

Las características de las tomas de decisiones intuitivas de acuerdo a Zambrano et al. (2021) se menciona a continuación:

Características de las tomas de decisiones intuitivas



Fuente: Elaboración propia

- **Experiencia y conocimiento implícito.** Tiene que ver con las experiencias pasadas y el conocimiento tácito acumulado, lo que permite a los individuos reconocer sus patrones y soluciones sin haber realizado un análisis previo detallado.
- **Reconocimiento de patrones.** La intuición funciona mediante el reconocimiento instantáneo de patrones familiares y la correspondiente sensación de saber la respuesta.



Velocidad. La velocidad se refiere a que las decisiones intuitivas se toma de manera rápida lo que es sumamente útil en situaciones que requieren una respuesta inmediata.

- **Emociones.** Este factor juega un papel fundamental en la toma de decisiones intuitiva, esto porque las reacciones emocionales a menudo surgen de manera rápida que el pensamiento analítico.
- **Procesamiento no consciente.** Algunas de las decisiones intuitivas se toman en cuenta a nivel subconsciente. Cabe mencionar que solo se realizan de una manera consciente después de que se ha tomado la decisión.
- **Adaptabilidad.** Cabe mencionar que la intuición es útil en ciertas situaciones novedosas o cambiantes que no se han encontrado anteriormente, en donde no existe datos históricos o precedentes.

Estilo de toma de decisiones dependientes

De acuerdo con Zambrano et al. (2021) dicen que la toma de decisiones dependientes ha surgido como una de las áreas más activas de la investigación actual sobre gestión. El área se ha beneficiado enormemente de tradiciones de investigación como la teoría de las decisiones conductuales y la economía de los costos de transacción, y recientemente las ha ganado. La naturaleza de la decisión en sí, o del proyecto de SD, puede ser importante.

La toma de decisiones dependiente de acuerdo a Sihotang et al. (2022) la toma de decisiones independiente hace referencia a un enfoque en el que las decisiones basan fuertemente en la orientación, consejo o decisión de otros. Esto puede darse en entornos donde la persona que toma decisiones no se siente lo suficientemente preparada para realizarlo de manera independiente o donde existe una estructura organizacional que requiere aprobación o consenso antes de que se pueda tomar decisiones.

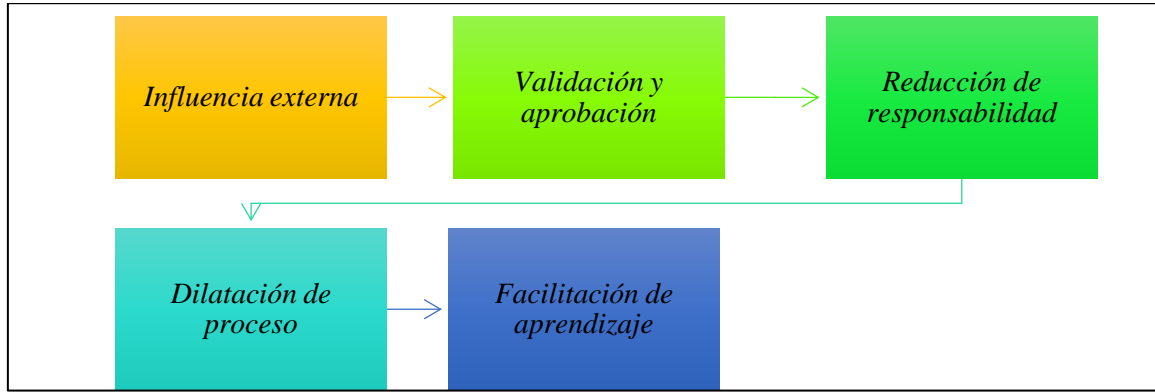
La investigación sobre la cognición y el etiquetado en la toma de decisiones sugiere que el mismo estímulo interno o externo puede ser interpretado de manera muy diferente por los gerentes de diferentes organizaciones o incluso dentro del mismo impulso de la propia organización (Sihotang et al., 2022). Una de las prioridades de la investigación futura en la toma de decisiones estratégicas es el examen de La medida en que las variaciones en los



El proceso de toma de decisiones estratégicas se explica por variaciones en los factores organizacionales, ambientales, específicos de las decisiones y de gestión (Figueroa, 2015).

Algunos aspectos importantes de la toma de decisiones dependientes, son las siguientes:

Aspectos importantes de la toma de decisiones dependientes



Fuente: *Elaboración propia*

5.2. CAPITULO 2. Diagnóstico de la situación actual del riesgo financiero a través de una encuesta aplicada a la Hostería el Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda., para la identificación de su gestión de riesgos financieros.

5.2.1. Evaluación de la gestión del riesgo financiero a través de la encuesta

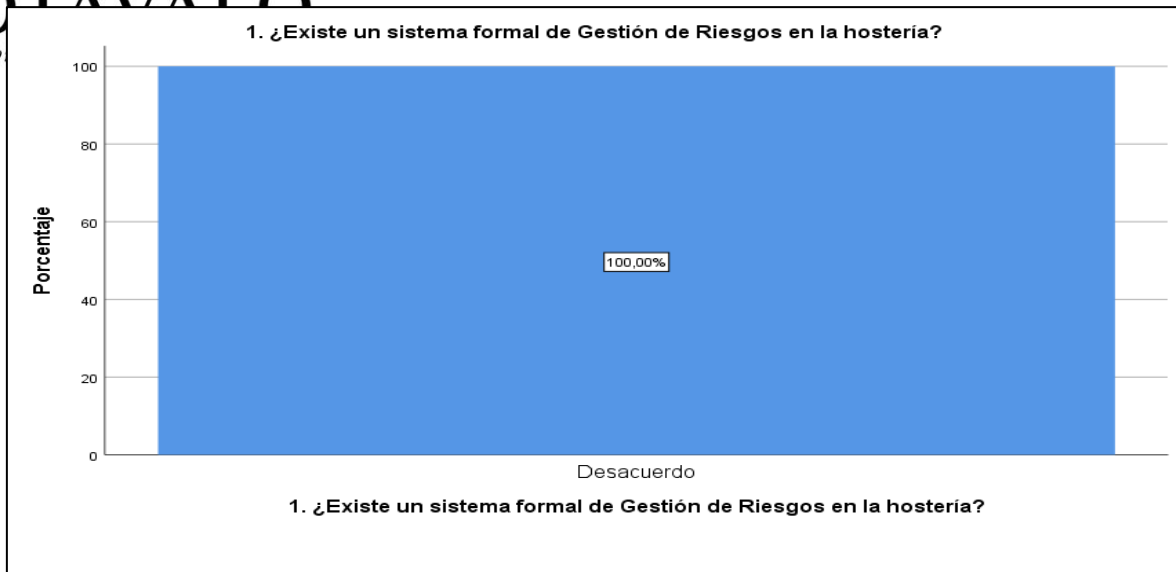
Con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos en esta investigación, se llevó a cabo una encuesta dirigida al personal administrativo y operativo de la hostería. El objetivo era evaluar el grado de gestión del riesgo financiero y el estilo de toma de decisiones dentro de la organización. Además, se realizó un análisis exhaustivo de los indicadores financieros de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad. Este análisis permitió identificar las áreas de fortaleza y las oportunidades de mejora en el desempeño financiero de la hostería. Se pudo verificar cualquier aumento o disminución en estos indicadores a lo largo del tiempo, lo que proporcionó una visión clara de la situación financiera de la empresa. Con base en estos hallazgos, se diseñaron estrategias financieras específicas para mejorar la salud financiera y el rendimiento general de la hostería. Estas estrategias se centran en abordar áreas identificadas como críticas y aprovechar las oportunidades identificadas para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

Tabla 3. *Sistema de gestión de riesgo*

1. ¿Existe un sistema formal de Gestión de Riesgos en la hostería?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: elaboración propia

Figura 1. *Sistema formal de gestión de riesgo*



Nota: elaboración propia

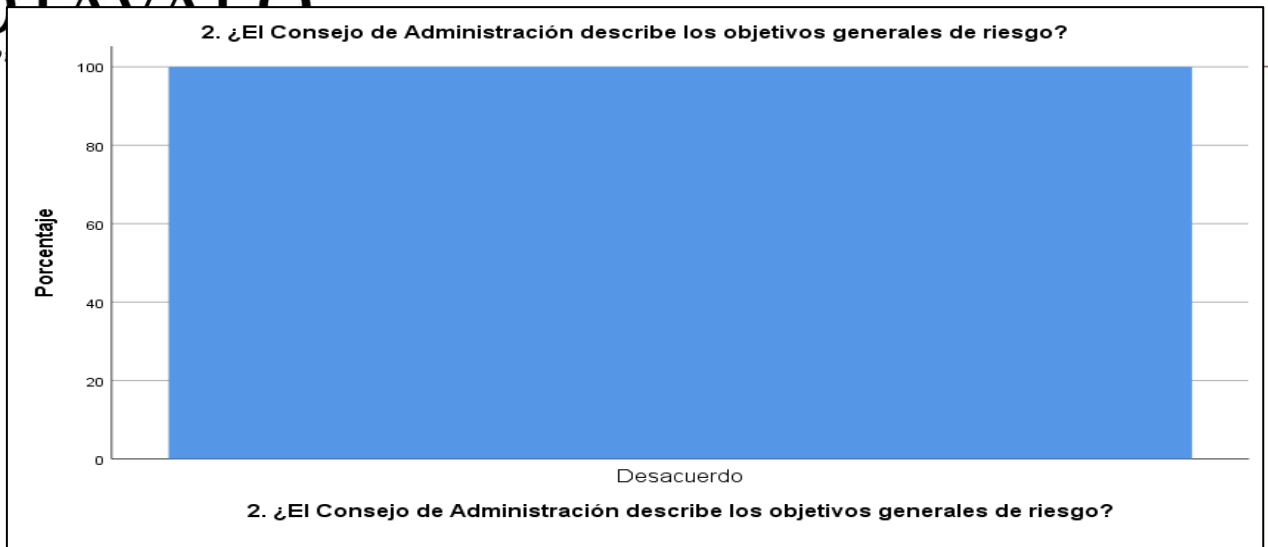
A través de la figura, se revela la perspectiva unánime de los 15 encuestados de la hostería con respecto al entorno de gestión de riesgos. En particular, se exploró si existe un sistema formal de gestión de riesgos en el establecimiento. Sorprendentemente, el resultado fue claro y concluyente: el 100% de los encuestados indicaron que no hay un sistema formal del mismo implementado en la hostería. Es crucial reconocer que la gestión de riesgos no solo es fundamental para garantizar la seguridad y el bienestar de todos los involucrados, sino también para proteger la reputación y la viabilidad a largo plazo del negocio.

Tabla 4. Consejo de administración

2. ¿El Consejo de Administración describe los objetivos generales de riesgo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: elaboración propia

Figura 2. Descripción de los objetivos generales



Nota: elaboración propia

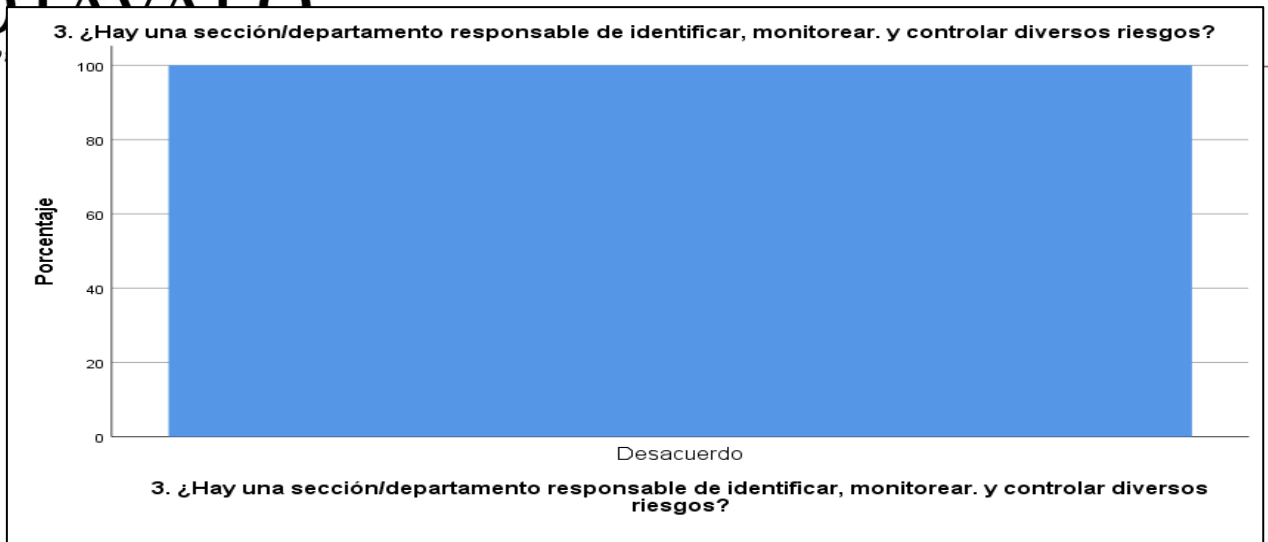
La figura presenta los resultados de una encuesta realizada entre los 15 encuestados que forman parte del entorno de la hostería, centrada en la gestión de riesgos. Una de las interrogantes clave fue si el consejo de administración describe los objetivos generales de riesgo. De manera sorprendente, el 100% de los encuestados expresaron su desacuerdo con esta afirmación. Es evidente que existe una brecha en la comunicación o en la implementación de políticas relacionadas con la gestión de riesgos dentro del establecimiento.

Tabla 5. *Departamento responsable*

3. ¿Hay una sección/departamento responsable de identificar, monitorear y controlar diversos riesgos?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: elaboración propia

Figura 3. *Departamento responsable de identificación de riesgos*



Nota: elaboración propia

La figura presenta los resultados de una encuesta llevada a cabo entre el personal administrativo y operativo de la hostería, centrada en aspectos clave de la gestión de riesgos. Una de las preguntas planteadas fue si existe un departamento o sección específica encargada de identificar, monitorear y controlar los distintos riesgos. Sorprendentemente, el 100% de los encuestados expresaron su desacuerdo con esta afirmación. La falta de un departamento o sección designada para abordar los riesgos potenciales sugiere una brecha importante en la capacidad de la organización para identificar y gestionar eficazmente los riesgos.

Tabla 6. *Directrices internas*

4. ¿La hostería cuenta con directrices/normas internas y procedimientos concretos con respecto al sistema de gestión de riesgos?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: elaboración propia

Figura 4. *La hostería cuenta con directrices*

4. ¿La hostería cuenta con directrices/normas internas y procedimientos concretos con respecto al sistema de gestión de riesgos?



4. ¿La hostería cuenta con directrices/normas internas y procedimientos concretos con respecto al sistema de gestión de riesgos?

Nota: elaboración propia

En la investigación sobre la gestión de riesgos en la hostería, se exploró si existen directrices claras, normas internas y procedimientos específicos relacionados con el sistema de gestión de riesgos. Sorprendentemente, el 100% de los encuestados expresaron su desacuerdo con esta afirmación. La falta de directrices formales y procedimientos claros sugiere una falta de estructura organizativa y coordinación en el manejo de riesgos dentro del establecimiento. La ausencia de directrices claras puede dejar al personal sin una guía clara sobre cómo identificar, evaluar y gestionar los riesgos de manera efectiva.

Tabla 7. Adaptación y utilización de directrices

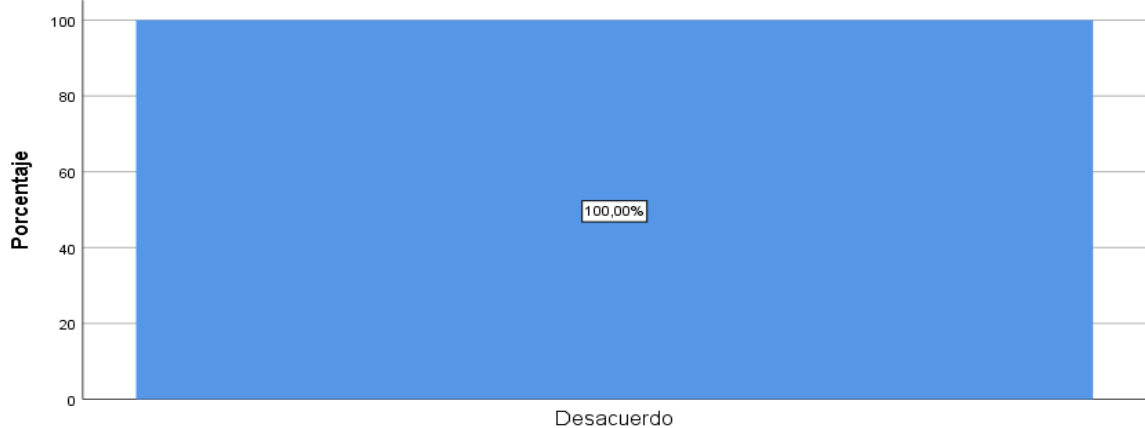
5. ¿La hostería ha adoptado y utilizado las directrices revisadas de gestión de riesgos financieros del modelo experto de la Superintendencia de Bancos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: elaboración propia

Figura 5. La hostería ha revisado y utilizado las directrices.

5. ¿La hostería ha adoptado y utilizado las directrices revisadas de gestión de riesgos financieros del modelo experto de la Superintendencia de Bancos?



5. ¿La hostería ha adoptado y utilizado las directrices revisadas de gestión de riesgos financieros del modelo experto de la Superintendencia de Bancos?

Nota: elaboración propia

En el análisis del entorno de gestión de riesgos en la hostería, se investigó si la empresa ha adoptado y empleado las directrices revisadas de gestión de riesgos financieros del modelo experto de la Superintendencia de Bancos. Sorprendentemente, el 100% de los encuestados manifestaron estar en total desacuerdo con esta afirmación. La falta de adopción de estas directrices sugiere una posible falta de conocimiento o comprensión de las mejores prácticas en gestión de riesgos financieros en el establecimiento. La hostería puede beneficiarse enormemente al incorporar las directrices revisadas de la Superintendencia de Bancos en su enfoque de gestión de riesgos, lo que proporcionaría un marco sólido y reconocido para identificar, evaluar y mitigar los riesgos financieros.

Tabla 8. Asignación presupuestaria

6. ¿Existe una asignación presupuestaria para la función de gestión de riesgos de crédito?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia



Nota: Elaboración propia

Para finalizar con la evaluar del entorno de gestión de riesgos en la hostería, se planteó una pregunta crucial: si existe una asignación presupuestaria para la función de gestión de riesgos de crédito. La respuesta fue sorprendente: el 100% de los 15 encuestados expresaron estar en desacuerdo con esta afirmación. Es evidente que se requiere una revisión urgente de la asignación de recursos dentro del presupuesto de la hostería para abordar esta deficiencia en la gestión de riesgos. Al asignar recursos adecuados a la función de gestión de riesgos de crédito, la hostería puede fortalecer su capacidad para gestionar eficazmente los riesgos financieros, lo que contribuirá a la estabilidad y al éxito a largo plazo del establecimiento.

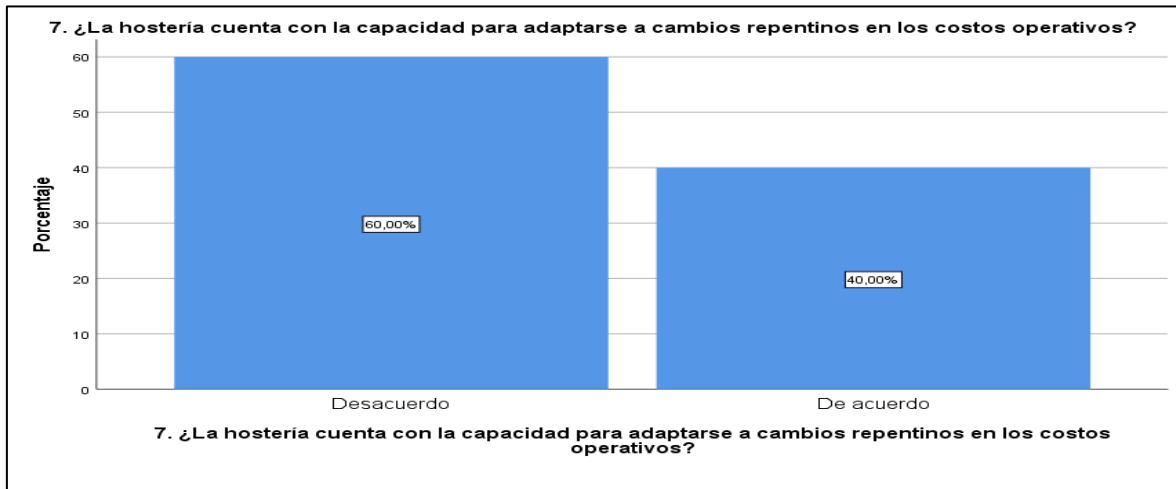
Medición de riesgos

Tabla 9. Medición de riesgos: Capacidad para adaptarse a cambios repentinos en los costos operativos

7. ¿La hostería cuenta con la capacidad para adaptarse a cambios repentinos en los costos operativos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido acumulado	Porcentaje
De acuerdo	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Nota: elaboración propia



Nota: elaboración propia

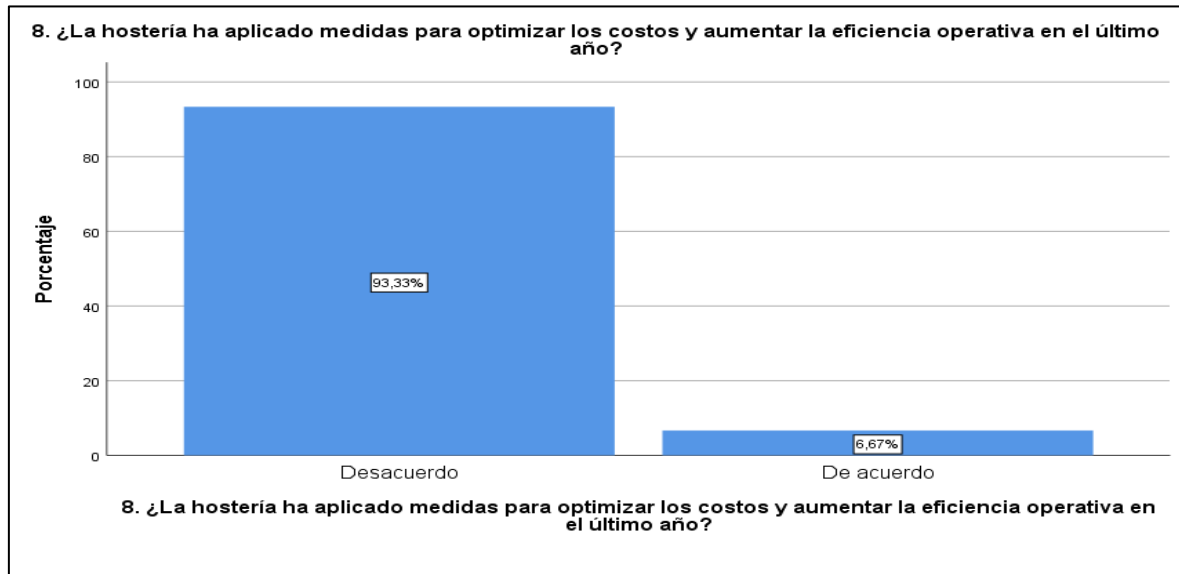
A través de la figura 7, se presentan los resultados de la encuesta llevada a cabo entre los 15 encuestados, que incluyó tanto al personal administrativo como operativo de la hostería, centrada en la evaluación de la capacidad de mitigación del riesgo en el establecimiento. Uno de los aspectos clave evaluados fue si la hostería cuenta con la capacidad para adaptarse a cambios repentinos en los costos operativos. Los resultados revelan una división de opiniones dentro del personal: el 60% de los encuestados expresaron su desacuerdo con esta capacidad, mientras que el 40% restante manifestaron estar de acuerdo con la misma.

Al abordar las preocupaciones planteadas por aquellos que expresaron su desacuerdo y capitalizar los aspectos positivos mencionados por el 40% que están de acuerdo, la hostería puede mejorar su capacidad para adaptarse a cambios inesperados en los costos operativos, lo que contribuirá a su estabilidad financiera y éxito a largo plazo.

Figura 8. Medidas para optimizar los costos y aumentar la eficiencia operativa en el último año

8. ¿La hostería ha aplicado medidas para optimizar los costos y aumentar la eficiencia operativa en el último año?						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3	
	De acuerdo	1	6,7	6,7	100,0	
	Total	15	100,0	100,0		

Nota: Elaboración propia



Nota: Elaboración propia

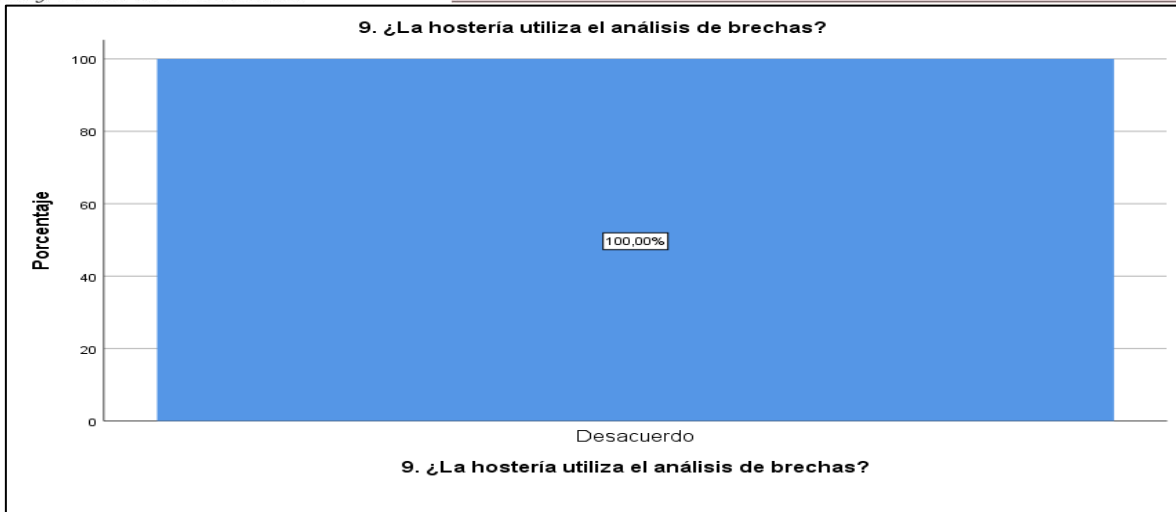
Mediante la figura, se presentan los resultados de una encuesta realizada a 15 personas, que incluyó tanto al personal administrativo como operativo de la hostería, en relación con la gestión del riesgo. En particular, se exploró si la hostería ha implementado medidas para optimizar costos y mejorar la eficiencia operativa durante el último año.

Los datos revelan una apreciación generalizada entre los encuestados: el 83.33% expresó su desacuerdo con la idea de que la hostería haya aplicado medidas para optimizar costos y aumentar la eficiencia operativa en el último año, mientras que solo el 6.67% indicó estar de acuerdo con esta afirmación. Estos resultados reflejan una discrepancia significativa en la percepción del personal sobre las acciones tomadas por la hostería para mejorar su eficiencia operativa. La mayoría de los encuestados no perciben que se hayan implementado medidas efectivas en este sentido, lo que sugiere una posible falta de comunicación o transparencia sobre las iniciativas de optimización de costos.

Tabla 10. ¿La hostería utiliza el análisis de brechas?

		9. ¿La hostería utiliza el análisis de brechas?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia



Nota: Elaboración propia

Mediante la figura, se presentan los resultados de una encuesta realizada al personal de la hostería en relación con su enfoque hacia la gestión de riesgos. Específicamente, se exploró si la hostería emplea el análisis de brechas como parte de sus prácticas de gestión de riesgos. Los datos revelan una perspectiva uniforme entre los encuestados: el 100% expresó su desacuerdo con la idea de que la hostería utilice dicho análisis. Es esencial que la hostería considere estas respuestas como un llamado a la acción y evalúe la viabilidad y los beneficios potenciales de incorporar el mismo. Al hacerlo, la hostería puede fortalecer su capacidad para identificar y cerrar las brechas en su proceso de gestión de riesgos, mejorando así su capacidad para anticipar y mitigar eficazmente los riesgos emergentes.

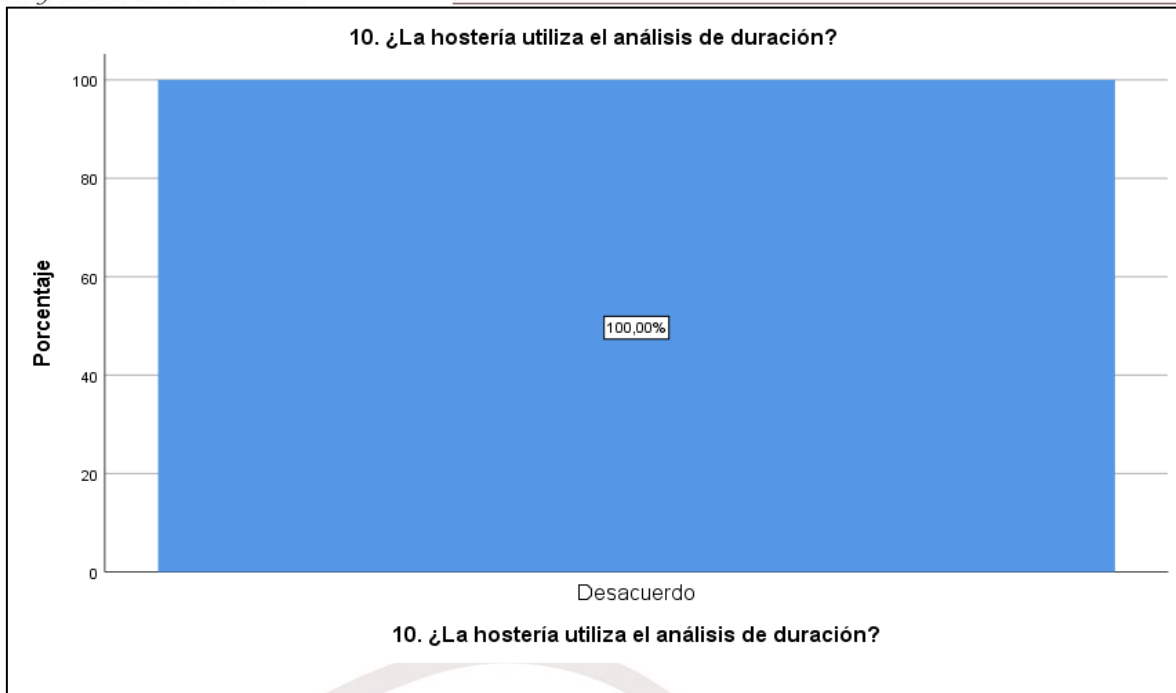
Tabla 11. ¿La hostería utiliza el análisis de duración?

		10. ¿La hostería utiliza el análisis de duración?			
Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia



Figura 11. ¿La hostería utiliza el análisis de duración?



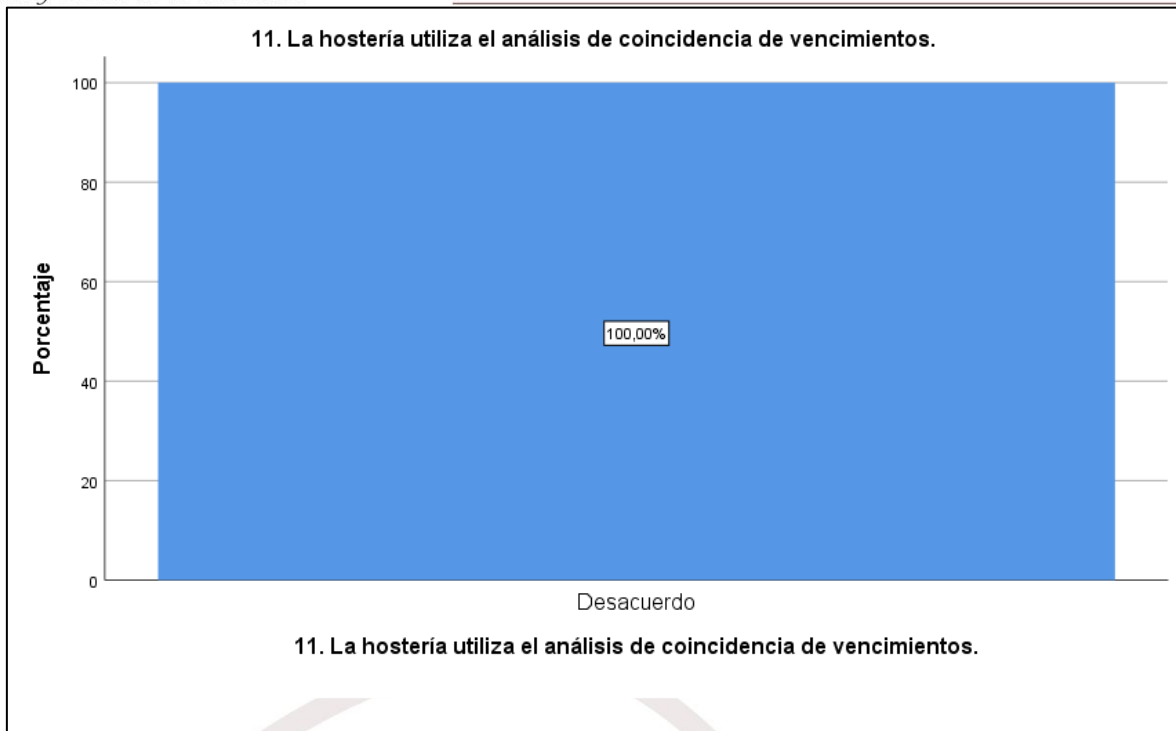
Nota: Elaboración propia

La figura presenta los resultados de la encuesta realizada a los encuestados dentro de la hostería en relación con la gestión de riesgos. Se les preguntó si la hostería emplea el análisis de duración como parte de sus prácticas de medición de riesgos, y los datos muestran una tendencia clara: el 100% de los encuestados expresó su desacuerdo con el uso de esta herramienta. La ausencia de su aplicación sugiere una posible brecha en el conocimiento o en la percepción sobre esta técnica específica dentro del establecimiento. Es crucial que la hostería reflexione sobre estos resultados y considere la posibilidad de integrar el análisis de duración en sus prácticas de medición de riesgos.

Tabla 12. *Análisis de coincidencia de vencimientos.*

		11. La hostería utiliza el análisis de coincidencia de vencimientos.			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: elaboración propia



Nota: elaboración propia

A través de la figura, se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal de la hostería en relación con la gestión de riesgos. Se les preguntó si la hostería utiliza el análisis de coincidencia de vencimientos como parte de sus prácticas de medición de riesgos. Los datos revelan una tendencia clara: el 100% de los encuestados expresó su desacuerdo con el uso de esta herramienta. La ausencia de esta práctica puede indicar una oportunidad perdida para evaluar y mitigar eficazmente los riesgos asociados con los vencimientos de obligaciones financieras y otros compromisos. Al implementar, el mismo el establecimiento podría mejorar su capacidad para gestionar proactivamente los riesgos financieros y mejorar su salud financiera a largo plazo.

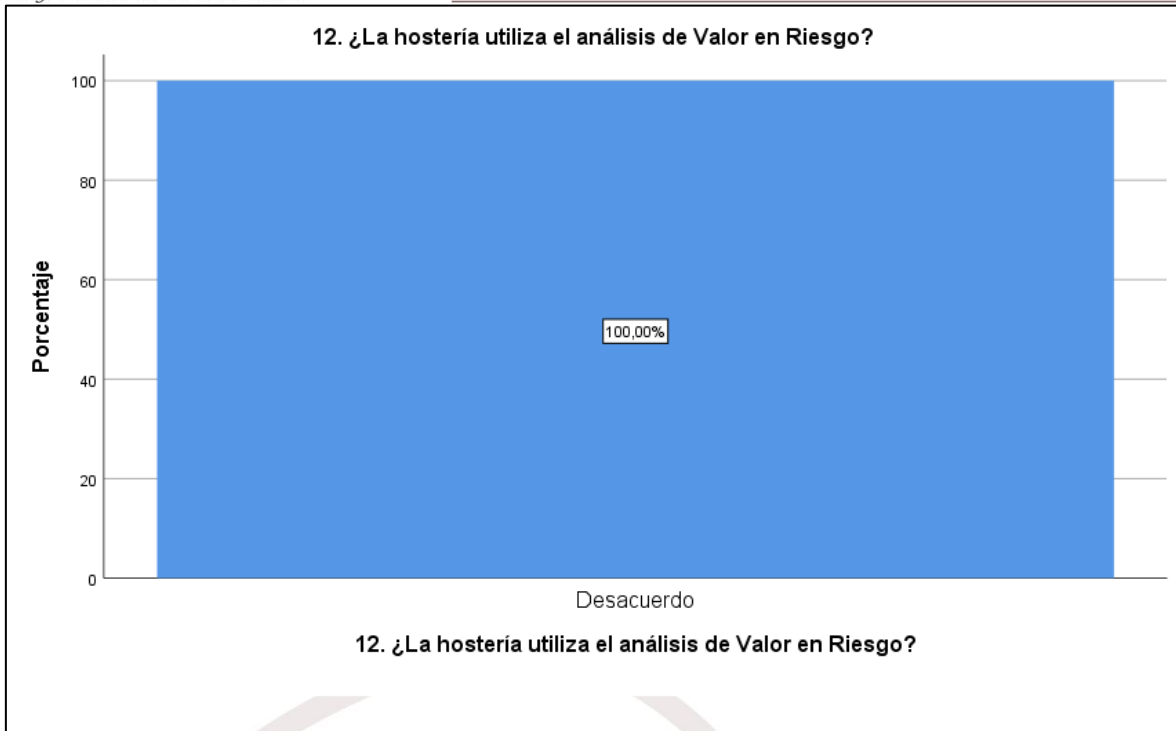
Tabla 13. ¿La hostería utiliza el análisis de Valor en Riesgo?

12. ¿La hostería utiliza el análisis de Valor en Riesgo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia



Figura 13. ¿La hostería utiliza el análisis de Valor en Riesgo?



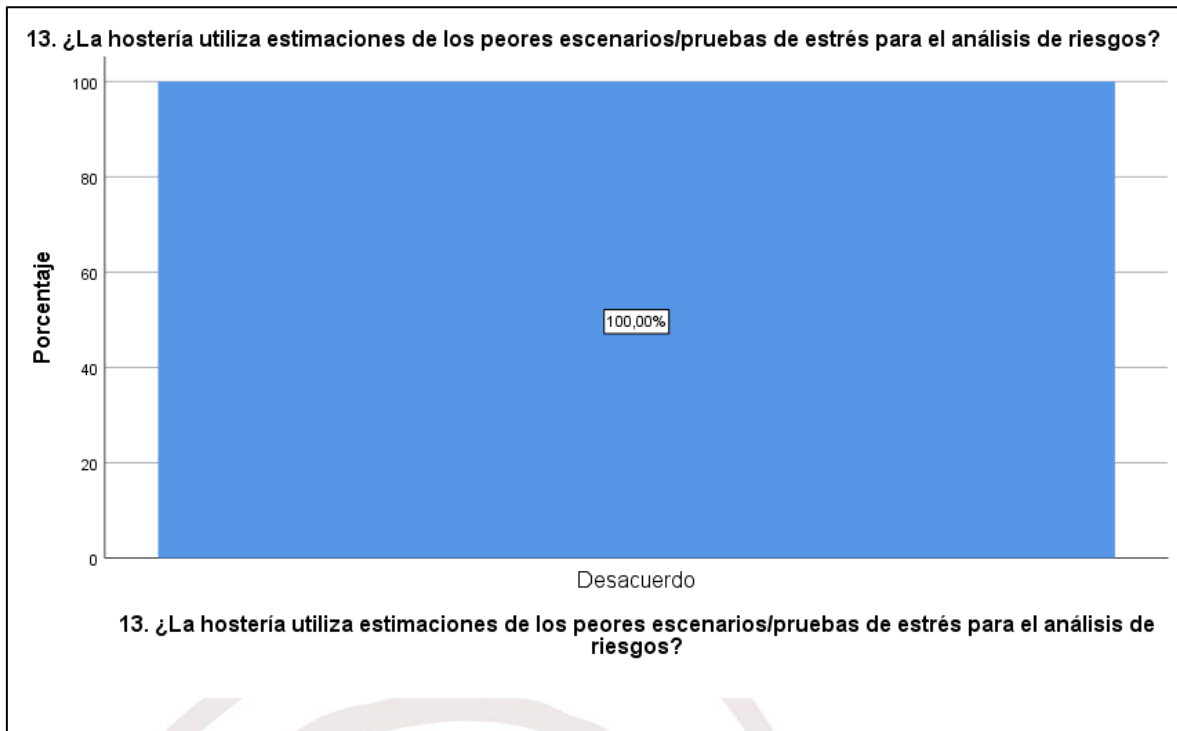
Nota: Elaboración propia

A través de la figura, se presentan los resultados de una encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la hostería en relación con la medición del riesgo. Se les preguntó si la hostería utiliza el análisis de valor en riesgo (VaR), y los datos muestran una tendencia inequívoca: el 100% de los encuestados indicaron que la hostería no utiliza esta herramienta. Es esencial que la hostería considere estos resultados como una oportunidad para revisar sus enfoques de medición del riesgo y evaluar la pertinencia de este análisis en su contexto particular. Por lo tanto, la hostería podría mejorar su capacidad para identificar y gestionar eficazmente los riesgos financieros, lo que contribuiría a su estabilidad y éxito a largo plazo.

Tabla 14. Estimaciones de los peores escenarios/pruebas de estrés para el análisis de riesgos

13. ¿La hostería utiliza estimaciones de los peores escenarios/pruebas de estrés para el análisis de riesgos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia



Nota: Elaboración propia

La figura presenta los resultados de una encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la hostería en relación con la medición del riesgo. Una de las preguntas formuladas fue si la hostería utiliza estimaciones de los peores escenarios o pruebas de estrés para el análisis de riesgo. Sorprendentemente, el 100% de los encuestados expresaron su desacuerdo con la idea de que la hostería realiza estas estimaciones. Es importante integrar métodos más sofisticados de análisis de riesgos, como estimaciones de peores escenarios y pruebas de estrés, la hostería puede mejorar su capacidad para identificar y mitigar eficazmente los riesgos potenciales.

Tabla 15. ¿La hostería cuenta con otro Sistema Interno de Calificación de Riesgos?

14. ¿La hostería cuenta con otro Sistema Interno de Calificación de Riesgos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia



Nota: Elaboración propia

La figura muestra los resultados de la encuesta llevada a cabo entre el personal administrativo y operativo de la hostería sobre la medición del riesgo. Al finalizar este análisis, se planteó la pregunta de si la hostería cuenta con otro sistema interno de calificación de riesgo. Sorprendentemente, el 100% de los encuestados indicaron que están en desacuerdo con la existencia de dicho sistema en la hostería. Es esencial que la hostería reflexione sobre estos resultados y considere la implementación de un sistema interno de calificación de riesgo si aún no lo tiene. Al hacerlo, el establecimiento puede fortalecer su capacidad para evaluar y mitigar los riesgos de manera efectiva, lo que contribuirá a una gestión de riesgos más robusta y a una toma de decisiones más informada.

Mitigación de riesgos

Tabla 16. ¿Dentro de su hostería existen instrumentos derivados para mitigar el riesgo financiero?

15. ¿Dentro de su hostería existen instrumentos derivados para mitigar el riesgo financiero?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia



Nota: Elaboración propia

La figura presenta los resultados de una encuesta llevada a cabo entre el personal operativo y administrativo de la hostería, en relación con las estrategias de mitigación de riesgos. Se les preguntó si la hostería cuenta con instrumentos derivados para mitigar el riesgo financiero. Sorprendentemente, el 100% de los encuestados expresaron su desacuerdo, indicando que la hostería no dispone de tales instrumentos. Es imperativo que la hostería considere estos resultados como una oportunidad para revisar y fortalecer su enfoque de mitigación de riesgos. Explorar la posibilidad de incorporar instrumentos derivados en su estrategia de gestión de riesgos podría mejorar la capacidad del establecimiento para protegerse contra posibles fluctuaciones y contingencias financieras, promoviendo así su estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

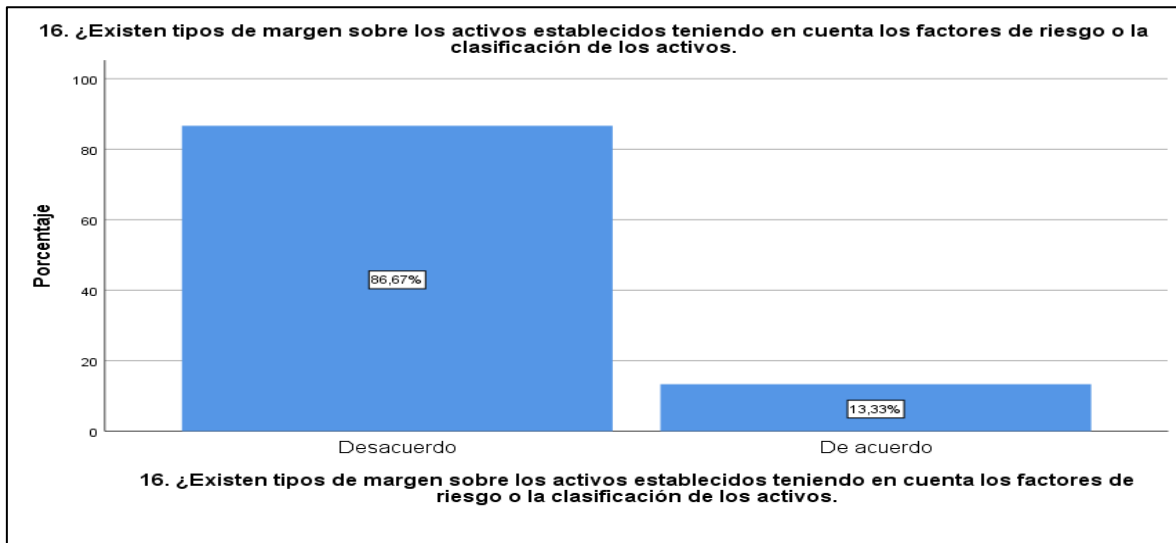
Tabla 17. Existen tipos de margen sobre los activos establecidos teniendo en cuenta los factores de riesgo o la clasificación de los activos.

16. Existen tipos de margen sobre los activos establecidos teniendo en cuenta los factores de riesgo o la clasificación de los activos.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	13	86,7	86,7	86,7
	De acuerdo	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia



Figura 17. *Existen tipos de margen sobre los activos establecidos teniendo en cuenta los factores de riesgo o la clasificación de los activos.*



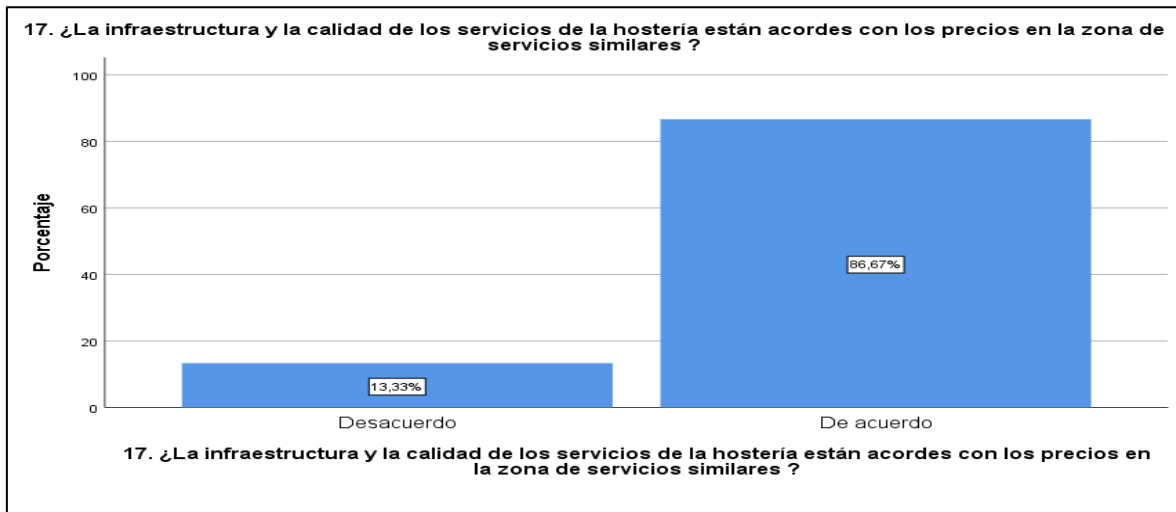
Nota: Elaboración propia

A través de la figura, se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal de la hostería en relación con las medidas de mitigación de riesgos implementadas en la empresa. Se les preguntó si existen tipos de margen sobre los activos establecidos considerando los factores de riesgo o la clasificación de los activos. El 86.67% de los encuestados indicaron que no existen estos tipos de margen, mientras que el 13.33% manifestaron estar de acuerdo con la existencia de tales medidas en la empresa. Por lo tanto, pone de relieve una discrepancia significativa en la percepción del personal sobre la presencia de medidas específicas de mitigación de riesgos en la hostería. La mayoría de los encuestados expresaron su desacuerdo con la existencia de tipos de margen sobre los activos establecidos, lo que sugiere una posible falta de políticas claras en este aspecto.

Tabla 18. *La infraestructura y la calidad de los servicios de la hostería*

17. ¿La infraestructura y la calidad de los servicios de la hostería están acordes con los precios en la zona de servicios similares?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	2	13,3	13,3	13,3
	De acuerdo	13	86,7	86,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia



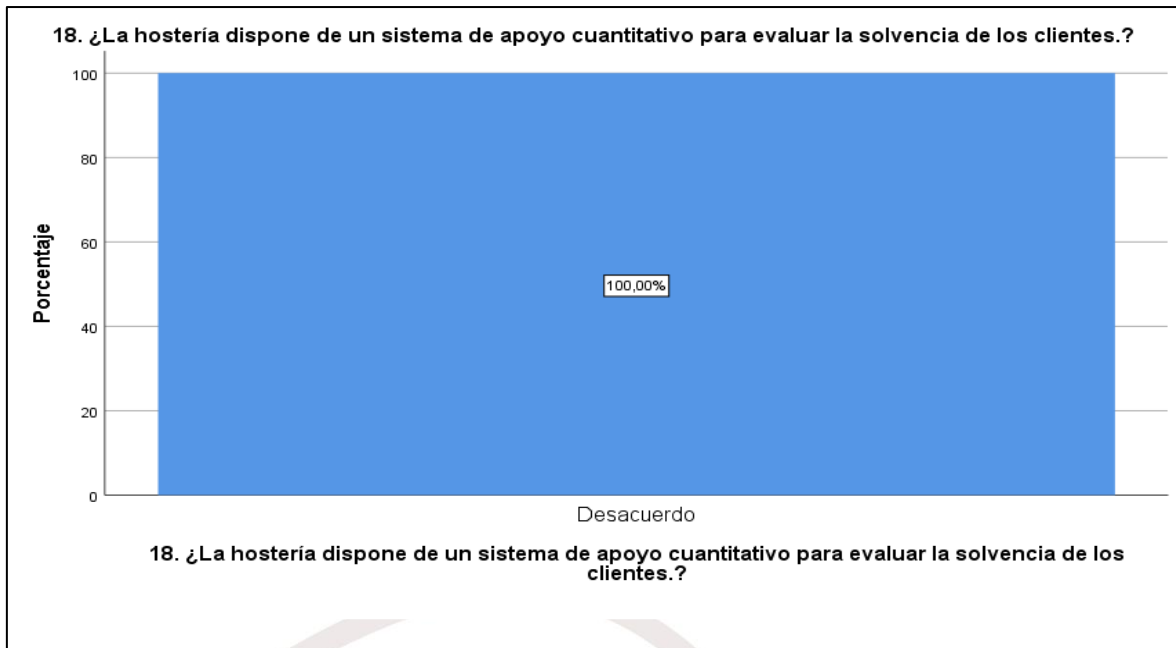
Nota: Elaboración propia

A través de la figura, se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la hostería en relación con la gestión de riesgos en el establecimiento. Se indagó si la infraestructura y la calidad de los servicios de la hostería están alineadas con los precios en comparación con otros establecimientos similares en la zona. Los datos muestran que el 86.67% de los encuestados están de acuerdo en que la hostería ofrece servicios y precios acordes a los establecimientos similares, mientras que el 13.33% expresaron su desacuerdo con esta afirmación.

Este resultado refleja una percepción mayoritaria positiva en cuanto a la relación entre la infraestructura, calidad de los servicios y precios ofrecidos por la hostería en comparación con otros establecimientos de la zona. Sin embargo, un pequeño porcentaje de encuestados discrepa con esta percepción. Es esencial que la hostería tome en cuenta estos resultados para continuar evaluando y ajustando su estrategia de precios y calidad de servicios.

Tabla 19. ¿La hostería dispone de un sistema de apoyo cuantitativo para evaluar la solvencia de los clientes?

18. ¿La hostería dispone de un sistema de apoyo cuantitativo para evaluar la solvencia de los clientes?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0



Nota: Elaboración propia

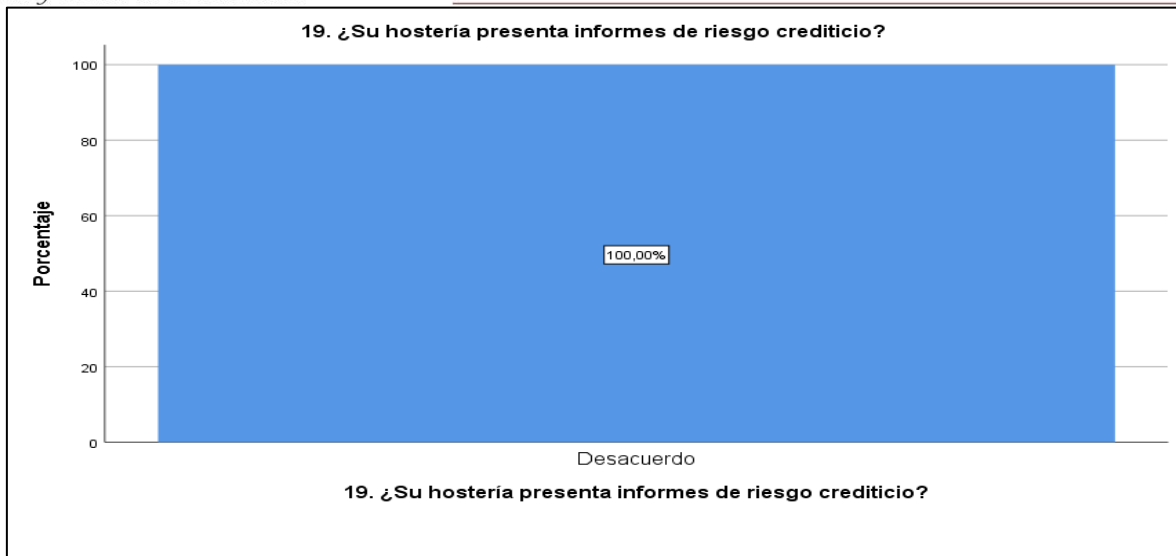
A través de la figura, se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la hostería en relación con las estrategias de mitigación de riesgos implementadas en la empresa. La encuesta concluyó con la pregunta sobre si la hostería cuenta con un sistema de apoyo cuantitativo para evaluar la solvencia de los clientes. Sorprendentemente, el 100% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con la existencia de este sistema. Por lo que, se evidencia una discrepancia significativa en la percepción del personal sobre la presencia de este sistema dentro de la hostería. La totalidad de los encuestados expresaron su desacuerdo, lo que sugiere una falta generalizada de este tipo de herramienta en la empresa.

Informes de riesgo

Tabla 20. Presentación de informes de riesgo crediticio

		19. ¿Su hostería presenta informes de riesgo crediticio?		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
Válido	Desacuerdo			válido
		15	100,0	100,0
				Porcentaje acumulado
				100,0

Nota: Elaboración propia



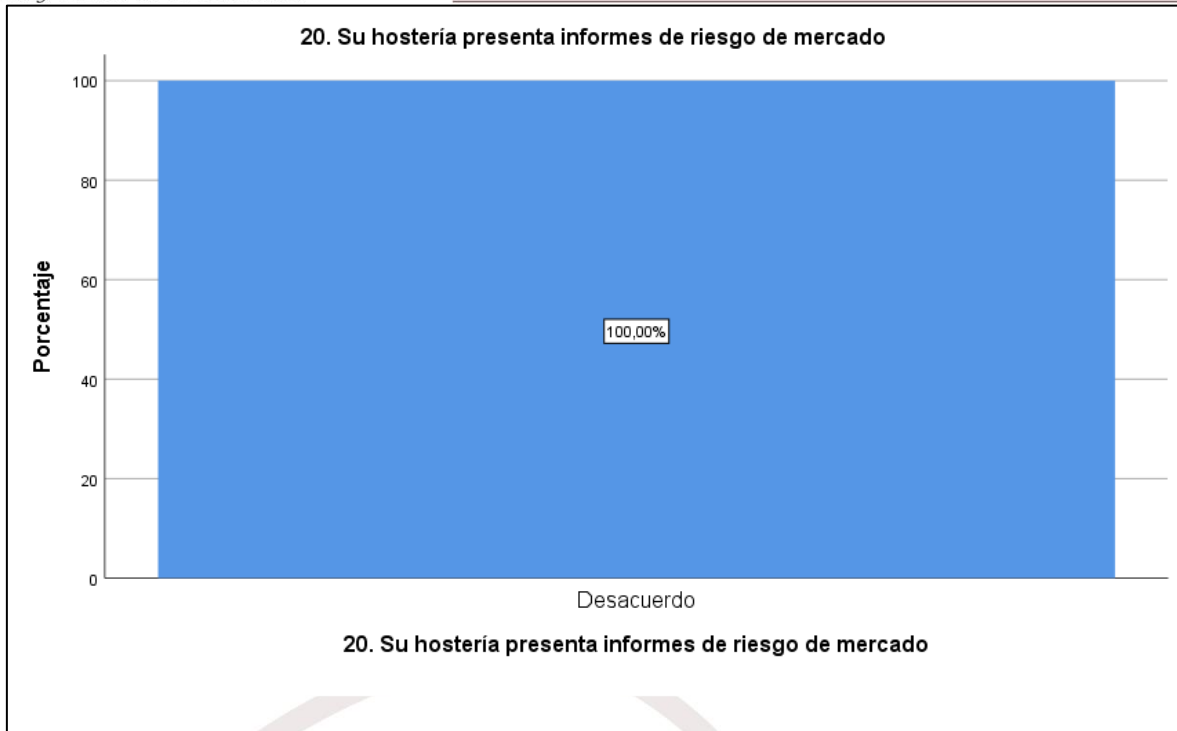
Nota: Elaboración propia

Para la evaluación del enfoque de informe de riesgos en la hostería, se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal del establecimiento. La pregunta formulada fue si la hostería presenta informes de riesgo crediticio. Sorprendentemente, el 100% de los encuestados expresaron su desacuerdo con esta afirmación, indicando que la hostería no proporciona dichos informes. Resultados que subrayan una falta significativa de información y transparencia en lo que respecta a la evaluación del riesgo crediticio en la hostería. La ausencia de informes de riesgo crediticio puede limitar la capacidad del establecimiento para evaluar la solvencia de sus clientes y tomar decisiones financieras fundamentadas.

Tabla 21. *Su hostería presenta informes de riesgo de mercado*

		20. Su hostería presenta informes de riesgo de mercado			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia



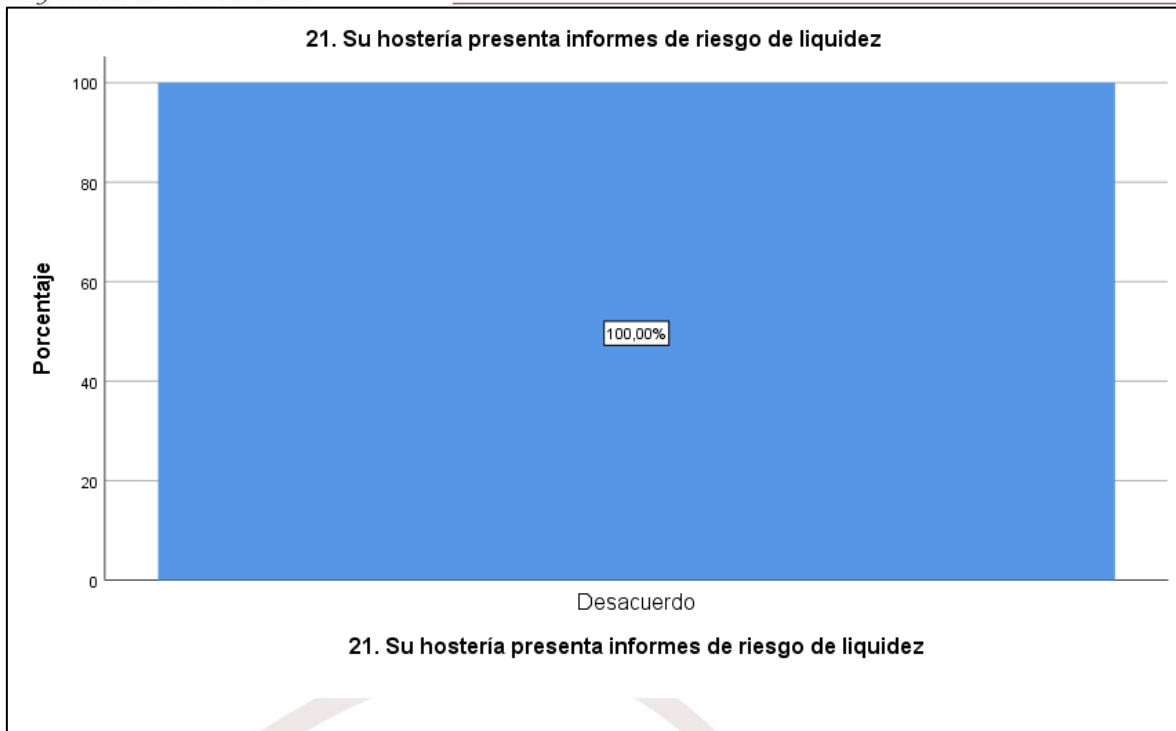
Nota: Elaboración propia

A través de la figura, se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal de la hostería sobre la información de riesgo proporcionada por la empresa. Se les preguntó si la hostería presenta informes de riesgo de mercado. Sorprendentemente, el 100% de los encuestados expresaron su desacuerdo, indicando que la hostería no proporciona estos informes. La ausencia de informes de riesgo de mercado puede limitar la capacidad de la empresa para evaluar y gestionar eficazmente los riesgos asociados con los cambios en el mercado y las condiciones económicas.

Tabla 22. Informes de riesgo de liquidez

21. Su hostería presenta informes de riesgo de liquidez					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia



Nota: Elaboración propia

A través de la figura, se muestran los resultados de la encuesta llevada a cabo entre el personal operativo y administrativo de la hostería en relación con la información de riesgos proporcionada por la empresa. Se les preguntó si la hostería presenta informes de riesgo de liquidez. Sorprendentemente, el 100% de los encuestados expresaron su desacuerdo, indicando que la hostería no genera este tipo de informes. Estas respuestas resaltan una importante falta de transparencia en cuanto a la gestión del riesgo de liquidez en la hostería. La ausencia de estos informes puede limitar la capacidad de la empresa para evaluar y gestionar adecuadamente los riesgos relacionados con la disponibilidad de efectivo y los flujos de efectivo.

Tabla 23. Informes de capital en riesgo

		22. Su hostería presenta informes de capital en riesgo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia



Figura 23. Su hostería presenta informes de capital en riesgo.



Nota: Elaboración propia

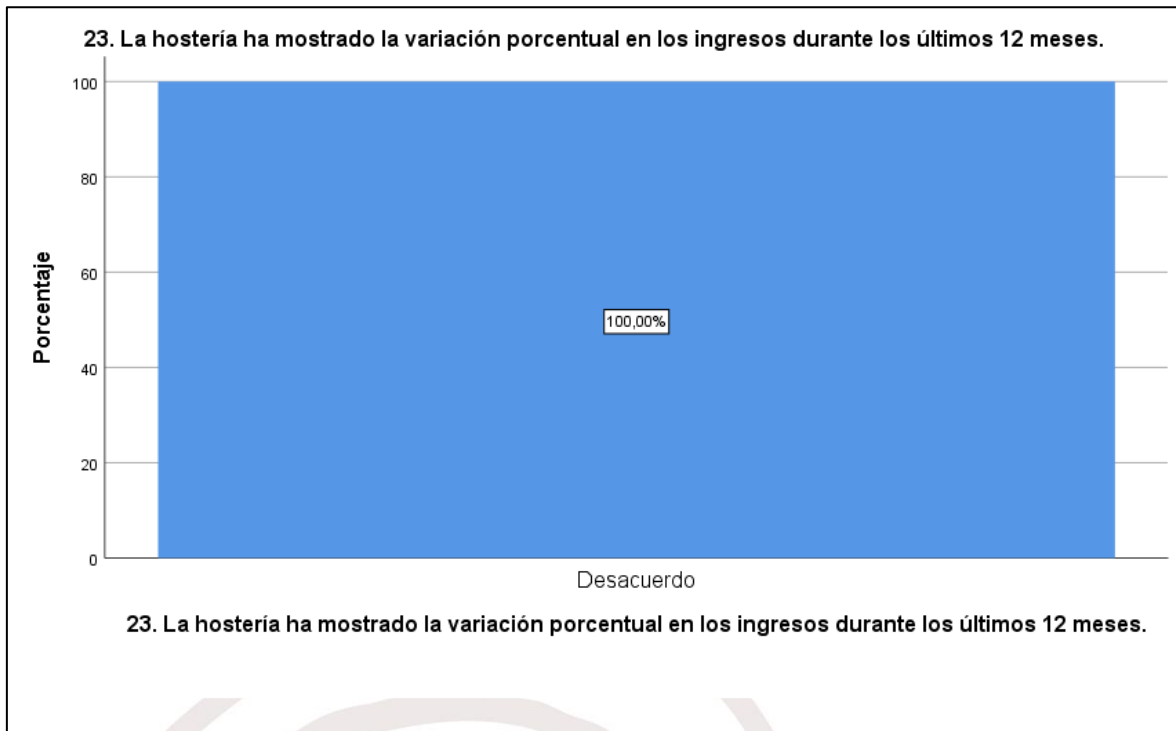
A través de la figura se muestran los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la hostería sobre la información de riesgo proporcionada por la empresa. Para concluir este análisis, se les preguntó si la hostería presenta informes de capital de riesgo. Sorprendentemente, el 100% de los encuestados manifestaron su desacuerdo, indicando que la hostería no proporciona estos informes. Lo que indica que existe una carencia importante en la divulgación de información sobre el capital de riesgo en la hostería. La ausencia de este tipo de informes puede limitar la capacidad de la empresa para evaluar y gestionar eficazmente los riesgos asociados con sus inversiones y financiamiento.

Monitoreo de riesgo

Tabla 24. La hostería ha mostrado la variación porcentual en los ingresos durante los últimos 12 meses.

23. La hostería ha mostrado la variación porcentual en los ingresos durante los últimos 12 meses.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia



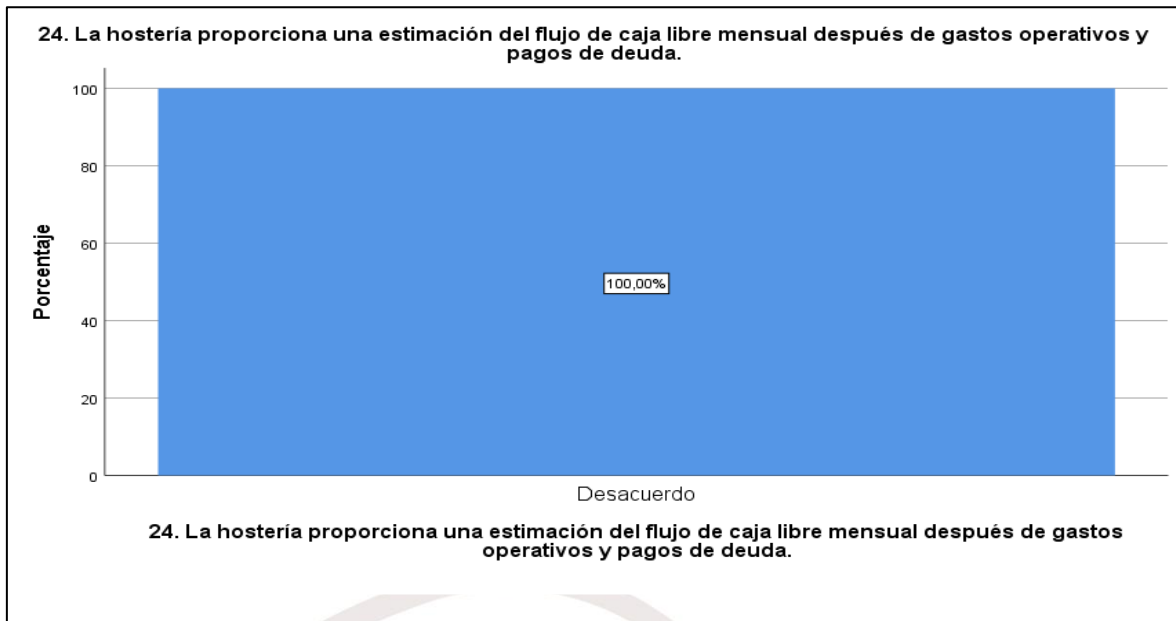
Nota: Elaboración propia

En la figura se exponen los resultados de la encuesta dirigida al personal operativo y administrativo de la hostería sobre el monitoreo del riesgo. Se planteó la pregunta de si la hostería ha mostrado la variación porcentual en los ingresos durante los últimos 12 meses. Sorprendentemente, el 100% de los encuestados manifestaron su desacuerdo, indicando que la hostería no ha presentado esta variación. Con lo expuesto se identifica una falta de transparencia en la comunicación de información financiera relevante en la hostería. La ausencia de estas variaciones puede limitar la capacidad de los empleados para evaluar adecuadamente el rendimiento financiero del negocio y comprender los riesgos asociados.

Tabla 25. Estimación del flujo de caja libre mensual después de gastos operativos y pagos de deuda.

24. La hostería proporciona una estimación del flujo de caja libre mensual después de gastos operativos y pagos de deuda.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia



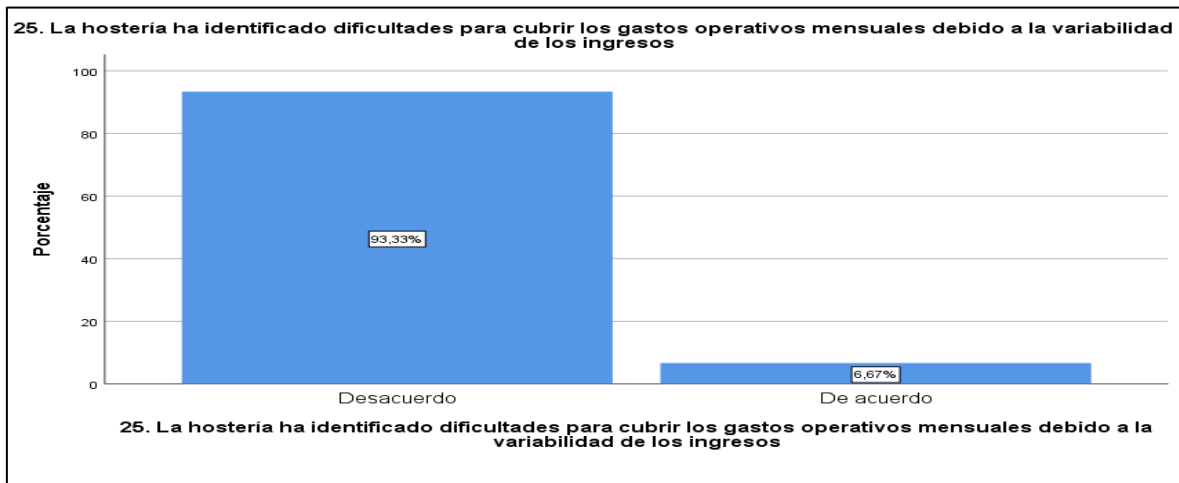
Nota: Elaboración propia

En la figura se muestran los resultados de la encuesta llevada a cabo entre el personal administrativo y operativo de la hostería en relación con el monitoreo del riesgo. Se formuló la siguiente pregunta: ¿La empresa proporciona una estimación del flujo de caja libre mensual después de gastos operativos y pagos de deuda? Sorprendentemente, el 100% de los encuestados manifestaron su desacuerdo, indicando que la hostería no proporciona esta estimación. Esta falta de información sobre las finanzas de la hostería, puede afectar la capacidad del personal para comprender y gestionar los riesgos financieros de manera efectiva.

Tabla 26. Identificación de dificultades para cubrir los gastos operativos mensuales debido a la variabilidad de los ingresos

25. La hostería ha identificado dificultades para cubrir los gastos operativos mensuales debido a la variabilidad de los ingresos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	14	93,3	93,3	93,3
	De acuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia



Nota: Elaboración propia

Para concluir el análisis de monitoreo de riesgo en la hostería, se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo a través de la figura. La pregunta planteada fue si la hostería ha identificado dificultades para cubrir los gastos operativos mensuales debido a la variabilidad de los ingresos. Sorprendentemente, el 93.33% de los encuestados expresaron su desacuerdo, indicando que no se han identificado estas dificultades y apenas el 6.67% se encuentran de acuerdo. Estas respuestas destacan una percepción generalizada de estabilidad en cuanto a la capacidad de la hostería para cubrir sus gastos operativos mensuales a pesar de las fluctuaciones en los ingresos. Esta información proporciona una perspectiva valiosa sobre la gestión financiera del establecimiento y sugiere una eficaz planificación financiera para hacer frente a las variaciones en los ingresos.

Control interno

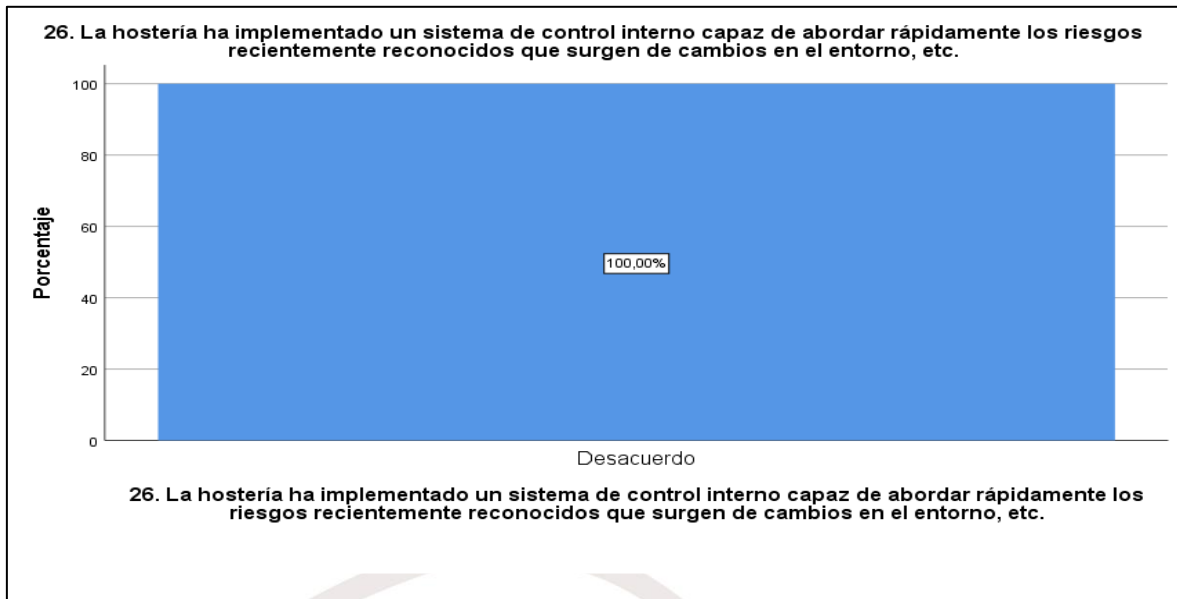
Tabla 27. Implementación de un sistema de control interno capaz de abordar rápidamente los riesgos

26. La hostería ha implementado un sistema de control interno capaz de abordar rápidamente los riesgos recientemente reconocidos que surgen de cambios en el entorno, etc.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia



Figura 27. *La hostería ha implementado un sistema de control interno capaz de abordar rápidamente los riesgos recientemente reconocidos que surgen de cambios en el entorno, etc.*



Nota: Elaboración propia

Para concluir el análisis de Gestión del riesgo financiero en la hostería, se exploró el enfoque de control interno. En la figura se muestran los resultados de la encuesta realizada al personal operativo y administrativo de la hostería en relación al control interno. Se formuló la siguiente pregunta: ¿La hostería ha implementado un sistema de control interno capaz de abordar rápidamente los riesgos recientemente reconocidos que surgen de cambios en el entorno, entre otros factores? Sorprendentemente, el 100% de los encuestados manifestaron su desacuerdo, indicando que la empresa no ha implementado este sistema. Lo que indica una falta de preparación de la hostería para abordar riesgos emergentes y cambios en el entorno de manera eficiente.

Tabla 28. *Existe una separación de funciones entre quienes generan riesgos, quienes gestionan y controlan los riesgos.*

27. Existe una separación de funciones entre quienes generan riesgos, quienes gestionan y controlan los riesgos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia



Nota: Elaboración propia

A través de la figura, se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal operativo y administrativo respecto a la separación de funciones relacionadas con la generación, gestión y control de riesgos. La pregunta planteada fue si existe una separación de funciones entre aquellos que generan riesgos y aquellos que gestionan y controlan los riesgos. Sorprendentemente, el 100% de los encuestados manifestaron su desacuerdo, indicando que la hostería no cuenta con una separación clara de funciones relacionadas con el riesgo. Lo que demuestra que existe una potencial debilidad en los procedimientos de control interno de la hostería. La ausencia de una clara separación de funciones puede aumentar el riesgo de errores, fraude o conflictos de interés, lo que podría afectar negativamente la salud financiera y la operatividad del negocio.

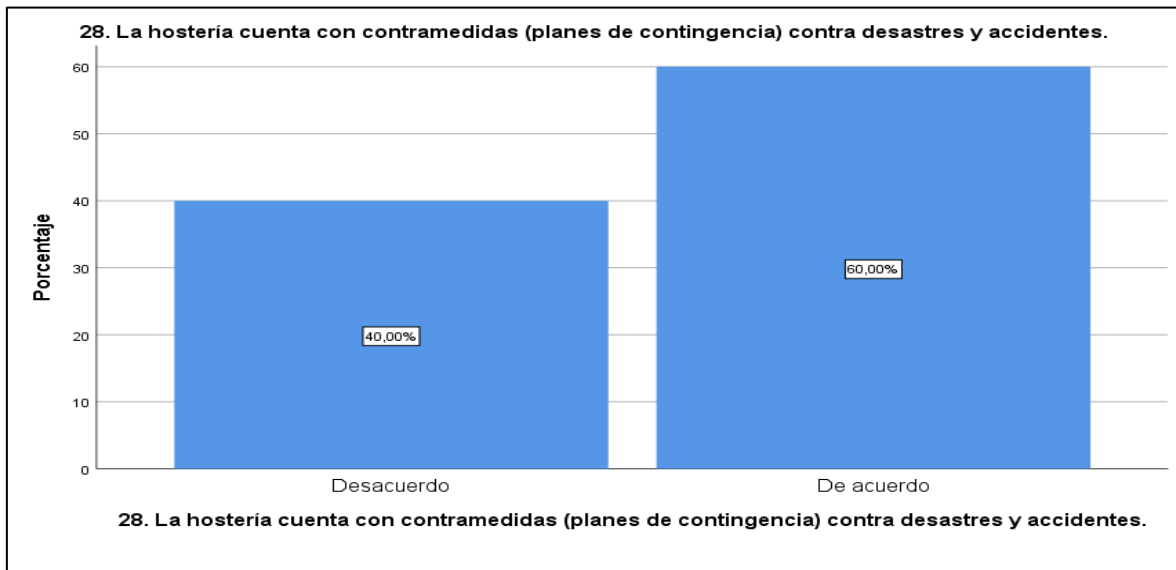
Tabla 29. *La hostería cuenta con contramedidas (planes de contingencia) contra desastres y accidentes.*

		28. La hostería cuenta con contramedidas (planes de contingencia) contra desastres y accidentes.			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	6	40,0	40,0	40,0
	De acuerdo	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia



Figura 28. La hostería cuenta con contramedidas (planes de contingencia) contra



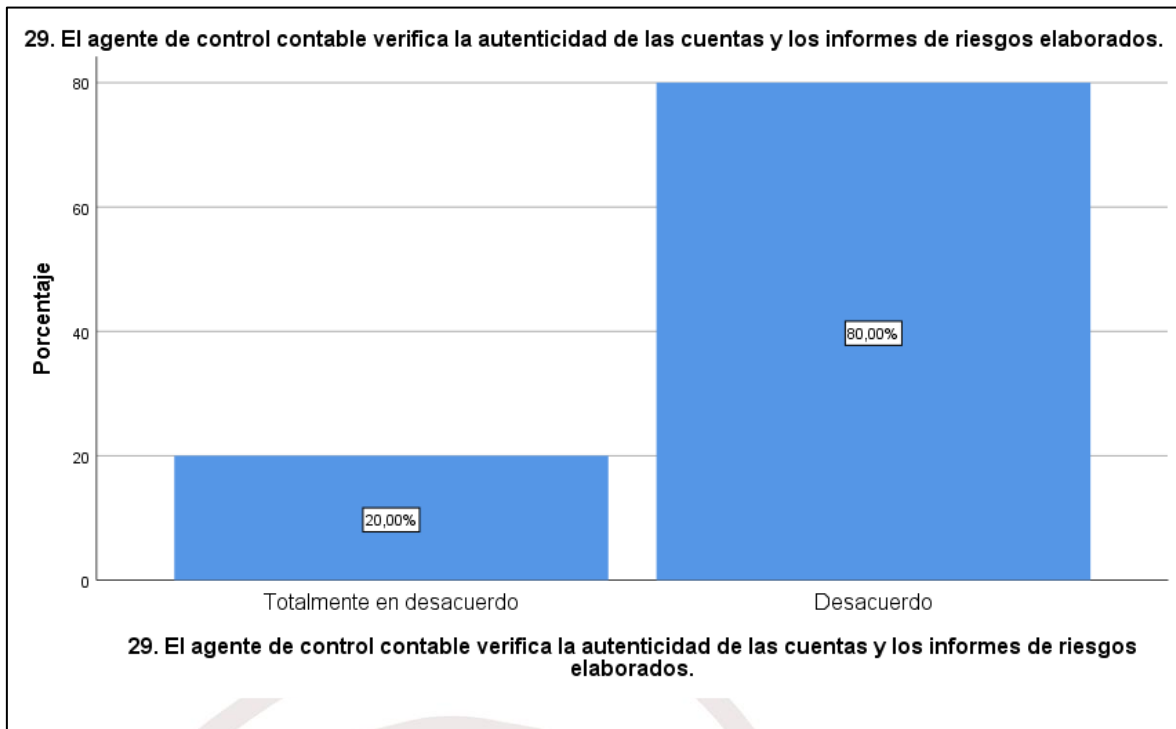
Nota: Elaboración propia

A través de la figura, se revelan los resultados de la encuesta llevada a cabo entre el personal de la hostería en relación con el control interno implementado por la misma. Se planteó la pregunta sobre si la hostería cuenta con contramedidas o planes de contingencia contra desastres y accidentes. El análisis muestra que el 40% de los encuestados expresaron su desacuerdo con la existencia de estas contramedidas, mientras que el 60% indicaron estar de acuerdo en que la hostería cuenta con tales contingencias. Esto sugiere que, aunque la mayoría del personal percibe la presencia de planes de contingencia, aún existe una proporción significativa que no está convencida de su existencia o efectividad.

Tabla 30. Control contable

29. El agente de control contable verifica la autenticidad de las cuentas y los informes de riesgos elaborados.				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	20,0	20,0	20,0
	Desacuerdo	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia



Nota: Elaboración propia

En la figura se muestran los resultados de la encuesta realizada al personal de la hostería sobre el control interno implementado por la empresa. La pregunta formulada fue si el agente de control contable verifica la autenticidad de las cuentas y los informes de riesgos elaborados. Sorprendentemente, solo el 20% de los encuestados expresaron estar totalmente de acuerdo con esta verificación, mientras que el 80% manifestaron su desacuerdo con la misma. Lo que se identifica una discrepancia significativa en la percepción del personal sobre la efectividad de la verificación de cuentas llevada a cabo por el agente de control contable. La mayoría de los encuestados expresaron su desacuerdo, lo que sugiere que puede existir una falta de confianza o eficacia en este aspecto del control interno de la hostería.

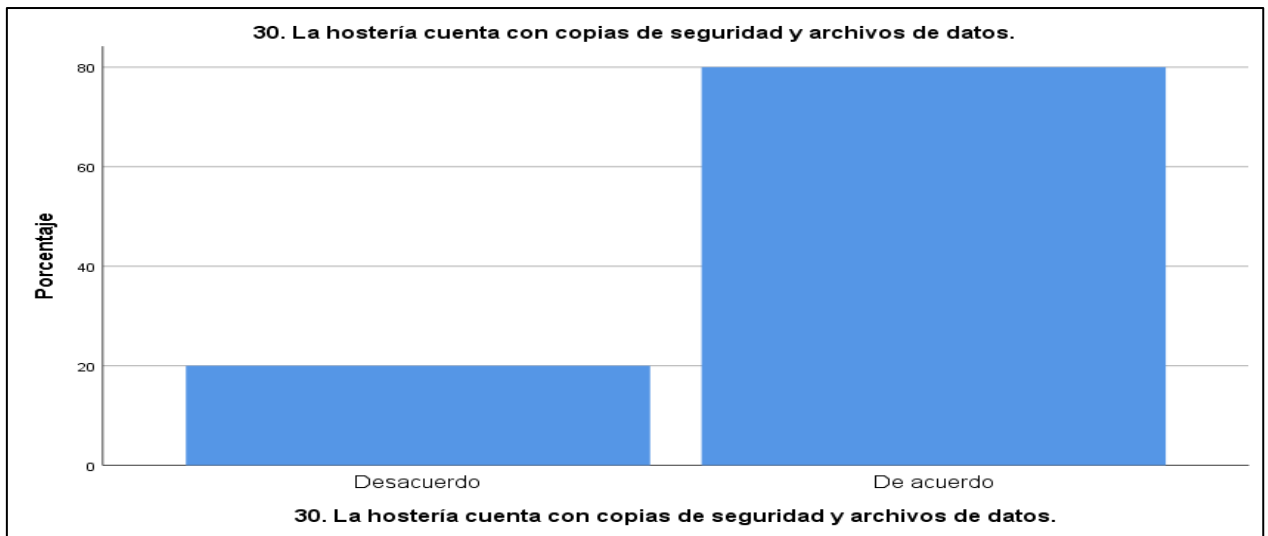
Tabla 31. Copias de seguridad y archivos de datos.

		30. La hostería cuenta con copias de seguridad y archivos de datos.			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	3	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia



Figura 30. La hostería cuenta con copias de seguridad y archivos de datos.



Nota: Elaboración propia

Para concluir el análisis de gestión de riesgos, con un enfoque en el control interno en la hostería, se realizó una encuesta al personal administrativo y operativo de la misma. Se les preguntó si la empresa cuenta con copias de seguridad y archivos de datos. Sorprendentemente, el 80% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con esta afirmación, indicando que la hostería sí cuenta con tales medidas de respaldo. Solo el 20% expresó su desacuerdo. Lo que indica una sólida práctica de la hostería en cuanto a la protección de sus datos y la continuidad del negocio. La mayoría de los empleados reconocen la existencia de copias de seguridad y archivos de datos, lo que sugiere un enfoque proactivo hacia la gestión de riesgos y la seguridad de la información.

5.2.2. Análisis de los riesgos financieros a través de sus indicadores

Tabla 32. Indicadores de liquidez

Indicador	Fórmula	Resultados		Aumento / Disminución
		2021	2022	
Liquidez	(Activo corriente)/(Pasivo corriente)	1,06	2,15 ▲	1,09
Prueba ácida	(Activo corriente-Inventarios)/(Pasivo corriente)	1,01	1,20 ▲	0,19
Capital de trabajo	Act.corriente-Pas.corriente	75174,76933	749038,13 ▲	673863,36

Nota: Elaboración propia

El análisis detallado de la tabla 3 revela importantes tendencias en la liquidez de la hostería a lo largo del período estudiado. Se observa un notable aumento en el índice de liquidez de 1,09 con respecto al año anterior, alcanzando una cifra de 1,06 en el año 2021. Esto indica que la empresa pudo cubrir sus obligaciones a corto plazo de manera más efectiva durante



Es fundamental destacar que el indicador de prueba ácida, que evalúa la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones inmediatas con los activos más líquidos, muestra una mejora sustancial. En el año 2021, la empresa tenía a su disposición \$1,01 por cada dólar invertido en pasivo, lo que representa un aumento significativo de \$0,19 con respecto al año anterior, indicando una posición financiera más sólida y favorable.

Otro aspecto relevante es el capital de trabajo, que se sitúa en \$75,174.77. Este valor refleja que los activos corrientes y parte de los activos a largo plazo no están financiados con pasivos a corto plazo en el año 2021. Es alentador observar un aumento en el capital de trabajo de \$673,863.36 con respecto al año anterior, lo que indica una mejoría sustancial en la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones sin depender excesivamente de deudas a corto plazo.

En conclusión, los indicadores de liquidez revelan que la hostería se encuentra en una posición financiera sólida y estable, sin riesgos significativos. Esto se debe a la implementación efectiva de estrategias diseñadas para mantener niveles adecuados de liquidez y garantizar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras de manera oportuna. Lo que, reflejan la gestión financiera prudente y proactiva de la hostería, que le permite operar de manera eficiente y segura en un entorno empresarial dinámico.

Tabla 33. Indicadores de actividad

Indicador	Fórmula	Resultados		Aumento / Disminución	
		2021	2022		
Endeudamiento del activo	(Pasivo total)/(Activo total)	92%	97%	▲	4%
Concentración a corto plazo	(Pasivo corriente)/(Total pasivo)	49%	48%	▼	-1%
Concentración a largo plazo	(Pasivo no corriente)/(Total pasivo)	51%	52%	▲	1%
Endeudamiento del activo fijo	Patrimonio/(Activo fijo neto tangible)	9%	4%	▼	-5%

Nota: Elaboración propia

Al analizar los resultados de los indicadores de actividad de la hostería, destacados en la tabla 4 para los años 2021 y 2022, se observa un aumento del 4% en el endeudamiento del activo con respecto al año anterior. Este incremento del 4% indica una tendencia



preocupante, ya que el endeudamiento del activo alcanzó un nivel del 92% en 2021, lo que sugiere una descapitalización y una estructura financiera más riesgosa para la hostería.

En cuanto al endeudamiento a corto plazo, se observa que la empresa registró un nivel del 49% en el año 2021. Sin embargo, para el siguiente año, se produjo una ligera disminución del 1%, situándose en un 48%. Esta tendencia sugiere una gestión prudente de las obligaciones financieras de corto plazo por parte de la empresa. Es alentador ver que la empresa ha logrado reducir su dependencia de deudas a corto plazo, lo que puede indicar una mejora en su capacidad para administrar sus compromisos financieros de manera más efectiva y mantener un perfil de riesgo más equilibrado en el futuro.

En relación al endeudamiento a largo plazo, se destaca que en el año 2021 la empresa registró un nivel del 51%, indicando una proporción significativa de deudas a largo plazo en su estructura financiera. Sin embargo, para el año siguiente, este indicador experimentó un aumento del 1%, alcanzando el 52%. Esta tendencia refleja una mayor dependencia de financiamiento a largo plazo por parte de la empresa. Este incremento podría sugerir varias consideraciones, como la implementación de estrategias de crecimiento que requieren inversiones a largo plazo o la refinanciación de deudas existentes.

Para concluir, se observa que el endeudamiento del activo fijo registró un porcentaje del 9% en el año 2021, disminuyendo al 4% en el año 2022, lo que representa una reducción del 5%. Esta disminución señala una mejora significativa en la capacidad de la empresa para financiar sus activos fijos sin depender excesivamente de la deuda. Esta tendencia positiva indica una gestión financiera más eficiente y una mayor estabilidad en la estructura financiera de la empresa.

En conclusión es importante monitorear de cerca la gestión del endeudamiento, ya que un nivel elevado de endeudamiento puede comprometer la estabilidad financiera y operativa de la empresa. Es crucial que la hostería revise y ajuste su estrategia de financiamiento para mitigar este riesgo y garantizar una estructura financiera más equilibrada y sostenible en el futuro. De la misma manera se debe encontrar un equilibrio adecuado entre el endeudamiento a corto y largo plazo. Esto ayudará a mitigar riesgos y fortalecer la posición financiera de la empresa a largo plazo, permitiéndole aprovechar oportunidades de crecimiento de manera sostenible.

Tabla 34. Indicadores de gestión

Indicador	Fórmula	Resultados		Aumento / Disminución
		2021	2022	
Rotación de inventario (días)	$(\text{Inventarios} \times 360) / \text{Inventarios}$	40,8	69,6 ▲	29
Rotación de ventas	$\text{Ventas} / (\text{Activo total})$	0,39	0,31 ▼	-0,1
Impacto de gastos administrativos y ventas	$(\text{Gastos administrativos y ventas}) / \text{Ventas}$	28%	34% ▼	7%

Nota: Elaboración propia

En la tabla 5 se presentan los resultados de los indicadores de gestión de la hostería. En cuanto a la rotación de inventario, se observa que en el año 2021 la empresa rotó su inventario en 41 días. Sin embargo, para el año siguiente, este período se extendió a 70 días, lo que representa un aumento de 29 días en la rotación. Esta prolongación en el período de rotación indica una disminución en la eficiencia de la gestión de inventario en comparación con el año anterior. Es importante analizar las causas de este incremento y tomar medidas correctivas para optimizar la gestión de inventario y mejorar la eficiencia operativa.

En cuanto a la rotación de ventas, se destaca que la hostería registró un índice de rotación de 0,39 para el año 2021. Sin embargo, para el año siguiente, este índice disminuyó a 0,31, lo que representa una reducción de 0,1 puntos porcentuales con respecto al año anterior. Esta disminución en la rotación de ventas sugiere una menor eficiencia en la capacidad de la empresa para convertir su inventario en ventas durante el período evaluado. Por lo tanto, es necesario profundizar en las causas de esta disminución y tomar medidas para mejorar la gestión de las ventas y optimizar el rendimiento financiero de la empresa.

Al evaluar los impactos de los gastos administrativos y ventas, se observa que la hostería reportó un porcentaje del 28% para el año 2021. Sin embargo, este porcentaje aumentó al 34% para el año siguiente, lo que representa un incremento del 7% con respecto al año anterior. Este aumento indica una presión adicional sobre la rentabilidad de la empresa, ya que los gastos administrativos y de ventas han aumentado en proporción a los ingresos generados. Es fundamental analizar detenidamente la eficiencia en el control de costos y buscar oportunidades para optimizar los procesos operativos, con el objetivo de mejorar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Tabla 35. Indicadores de rentabilidad

Indicador	Fórmula	Resultados		Aumento / Disminución
		2021	2022	
Margen bruto	$((\text{Ventas netas} - \text{costo de ventas}) / \text{Ventas})$	49%	73% ▲	25%
Margen neto	$(\text{Utilidad neta}) / \text{Ventas}$	13%	7% ▼	-6%
Rentabilidad del patrimonio	$(\text{Utilidad neta}) / (\text{Total patrimonio})$	74%	69% ▼	-5%
Rentabilidad del activo	$(\text{Utilidad neta}) / (\text{Total activo})$	6%	2% ▼	-3%

Nota: Elaboración propia



En la Tabla 5 se detallan los valores obtenidos de los indicadores de rentabilidad para la hostería. Al analizar el margen bruto, se observa que en el año 2021 fue del 49%. Sin embargo, para el año siguiente, este margen experimentó un notable incremento, llegando al 73%. Esto indica un aumento significativo del 25% con respecto al año anterior.

Este incremento en el margen bruto refleja una mejora sustancial en la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de sus ventas. Es una señal positiva de una gestión financiera más sólida y efectiva, que puede atribuirse a diversas acciones estratégicas, como la optimización de procesos, la reducción de costos y el enfoque en segmentos de mercado más rentables.

En el año 2021, la hostería logró una utilidad neta del 13%, después de deducir todos los costos y gastos. Sin embargo, en comparación con el año anterior, esta cifra experimentó una disminución del 6%, lo cual representa una evaluación desfavorable para la entidad. Esta reducción sugiere la presencia de desafíos significativos en la gestión financiera y operativa de la hostería durante el período evaluado. Es fundamental identificar las causas con el fin de desarrollar estrategias efectivas para mejorar la eficiencia operativa, gestionar los costos y aumentar la rentabilidad en el futuro.

En relación con la rentabilidad del patrimonio, se observa que en el año 2021 la hostería registró un impresionante porcentaje del 74%. Sin embargo, para el año siguiente, este indicador disminuyó al 69%. Lo que indica un cambio en la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos para generar ganancias para los accionistas. Aunque la hostería mantuvo un nivel considerable de rentabilidad del patrimonio, es crucial mantener una perspectiva en la mejora continua para maximizar el valor para los accionistas y garantizar la salud financiera a largo plazo de la empresa.

En cuanto a la rentabilidad del activo, se observa que la hostería registró un 6% en el año 2021. Sin embargo, para el año siguiente, este indicador disminuyó al 2%, señalando una reducción del 3% con respecto al año anterior. Lo que refleja un desafío significativo en la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ganancias. A pesar de esta disminución, es importante destacar que la rentabilidad del activo es un indicador clave para evaluar la eficiencia operativa y financiera de la hostería. Por lo tanto, es fundamental implementar estrategias efectivas para mejorar este indicador y garantizar el éxito continuo de la empresa en el mercado.

5.3. CAPITULO 3. Determinación del estilo de toma de decisiones de los jefes departamentales de la Hostería el Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda.

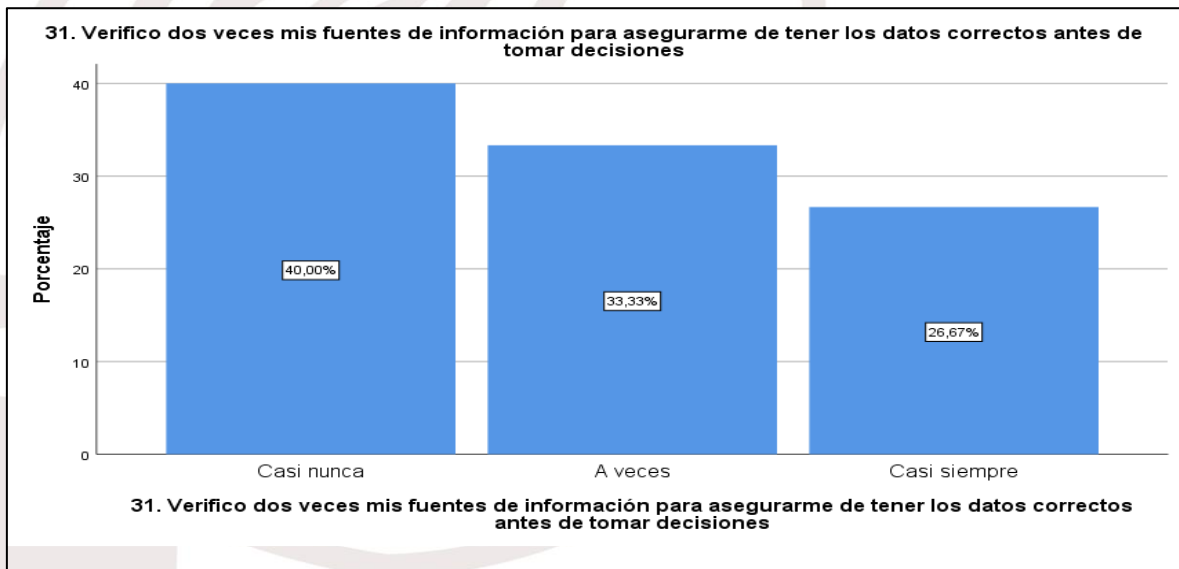
5.3.1. Evaluación del estilo de toma de decisiones de los jefes de la empresa de estudio

Tabla 36. *Verifico dos veces mis fuentes de información para asegurarme de tener los datos correctos antes de tomar decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	40,0	40,0	40,0
	A veces	5	33,3	33,3	73,3
	Casi siempre	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 32. *Verifico dos veces mis fuentes de información para asegurarme de tener los datos correctos antes de tomar decisiones*



Nota: Elaboración propia

A través de la figura, se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal operativo y administrativo de la hostería para evaluar su proceso de toma de decisiones en relación con la gestión de riesgos. Se busca caracterizar su capacidad basada en su estilo



personal de gestión racional. Se les preguntó si verifican dos veces las fuentes de información para asegurarse de tener los datos correctos antes de tomar decisiones. Los

resultados muestran que el 40% indicó que casi nunca verifica las fuentes de información, el 33.33% mencionó que a veces lo hace, y el 26.67% respondió que casi siempre lo realizan.

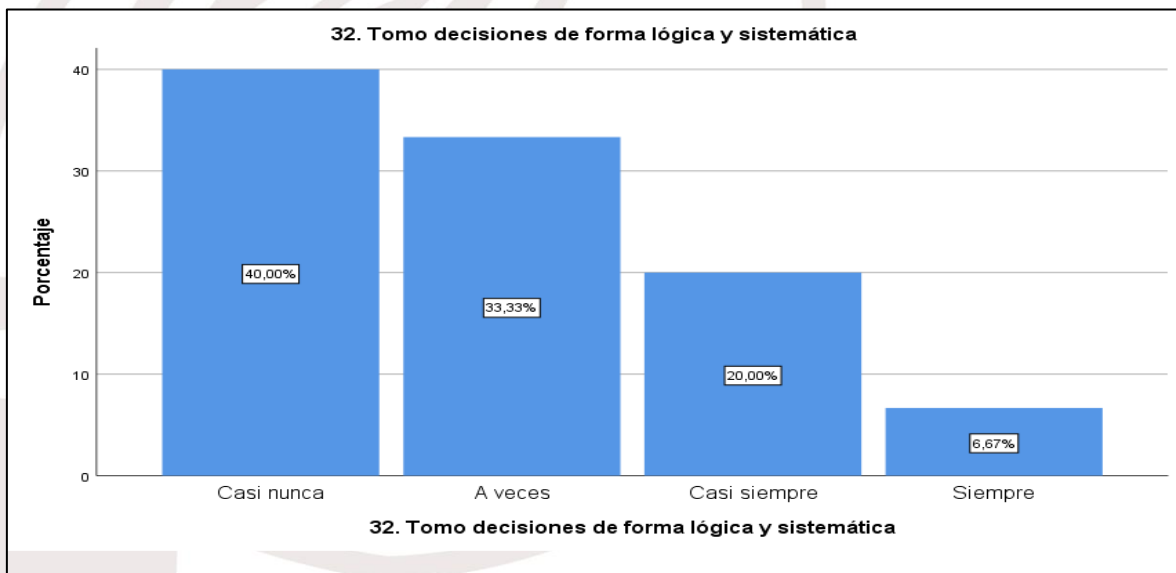
Es importante estimular a todos los empleados a verificar sistemáticamente las fuentes de información ya que puede ayudar a mejorar la calidad de las decisiones y reducir los riesgos asociados con la información errónea o incompleta.

Tabla 37. Tomo decisiones de forma lógica y sistemática

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	40,0	40,0	40,0
	A veces	5	33,3	33,3	73,3
	Casi siempre	3	20,0	20,0	93,3
	Siempre	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 33. Tomo decisiones de forma lógica y sistemática



Nota: Elaboración propia

A través de la figura, se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la hostería en relación con su proceso de toma de decisiones, evaluado según su capacidad basada en un estilo personal de gestión racional. Se les



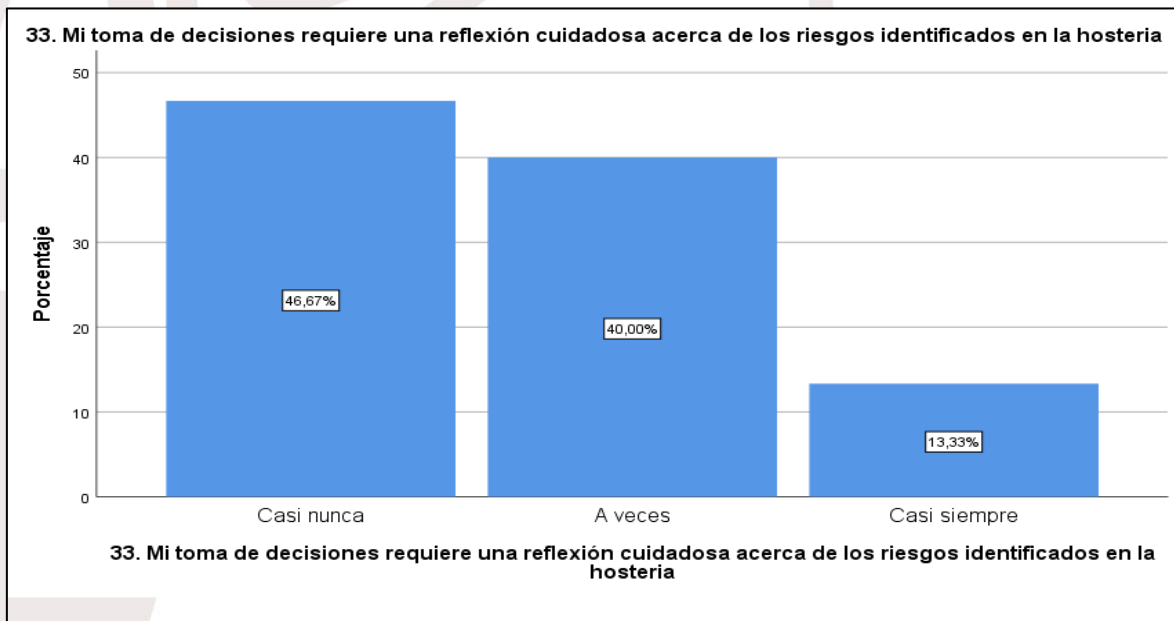
preguntó si toman decisiones de forma lógica y sistemática. Los resultados muestran que el 40% respondieron que casi nunca toman decisiones de manera lógica y sistemática, el 33.33% indicaron que a veces lo hacen, el 20% mencionaron que casi siempre cumplen con esto, y el 6.67% indicaron que siempre lo hacen. Brindar capacitación y recursos adicionales sobre técnicas de toma de decisiones puede ayudar a mejorar la coherencia y la eficacia en este aspecto, lo que contribuiría a una gestión de riesgos más sólida y una operación más eficiente en general.

Tabla 38. *Mi toma de decisiones requiere una reflexión cuidadosa acerca de los riesgos identificados en la hostería*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	7	46,7	46,7	46,7
	A veces	6	40,0	40,0	86,7
	Casi siempre	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 34. *Mi toma de decisiones requiere una reflexión cuidadosa acerca de los riesgos identificados en la hostería*



Nota: Elaboración propia



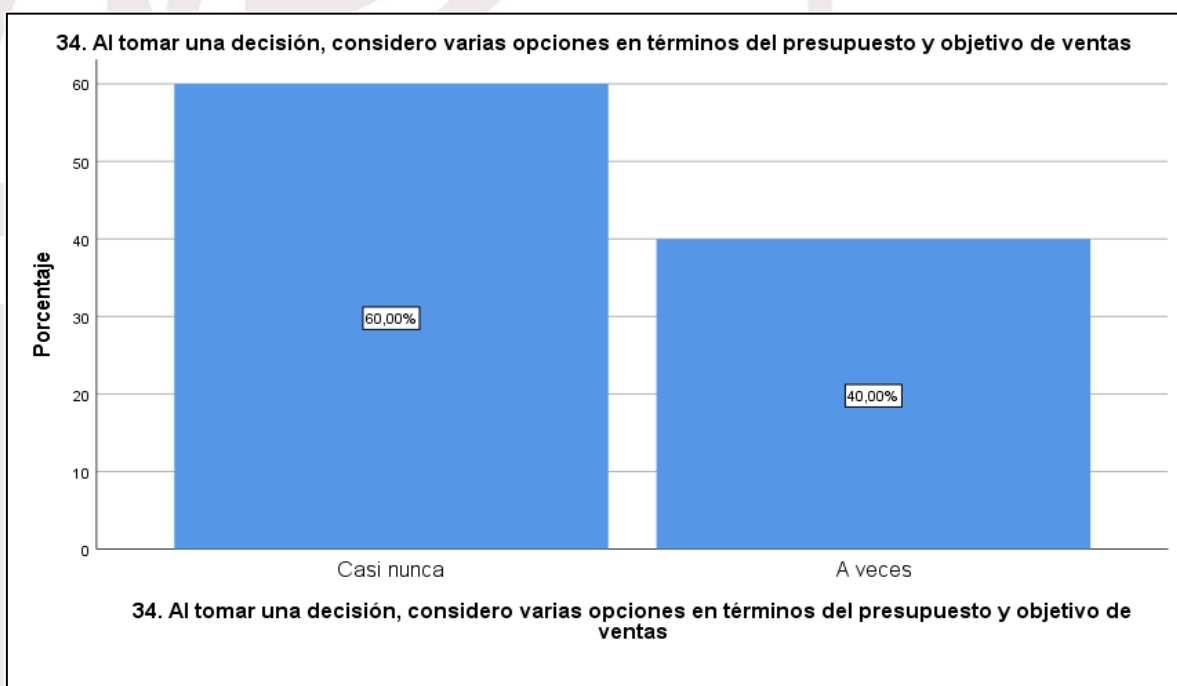
En la figura se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la hostería en relación con su proceso de toma de decisiones, evaluado según su capacidad basada en un estilo personal de gestión racional. Se les preguntó si su toma de decisiones requiere una reflexión cuidadosa acerca de los riesgos identificados en la hostería. Los resultados muestran que el 46.67% respondieron que casi nunca requieren una reflexión cuidadosa acerca de los riesgos identificados, el 40% indicaron que a veces lo hacen, y el 13.33% mencionaron que casi siempre cumplen con este proceso. Realizar capacitaciones y fomentar la conciencia sobre la importancia de considerar los riesgos en cada decisión puede ayudar a mejorar la toma de decisiones y reducir la exposición a riesgos no deseados.

Tabla 39. *Al tomar una decisión, considero varias opciones en términos del presupuesto y objetivo de ventas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	9	60,0	60,0	60,0
	A veces	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 35. *Al tomar una decisión, considero varias opciones en términos del presupuesto y objetivo de ventas*



Nota: Elaboración propia



En la figura se muestran los resultados de la encuesta efectuada al personal administrativo y operativo de la hostería, abordando la toma de decisiones dentro de la organización y su capacidad, basada en su estilo personal de gestión racional. La pregunta clave fue si, al tomar una decisión, consideran varias opciones en términos del presupuesto y los objetivos de ventas.

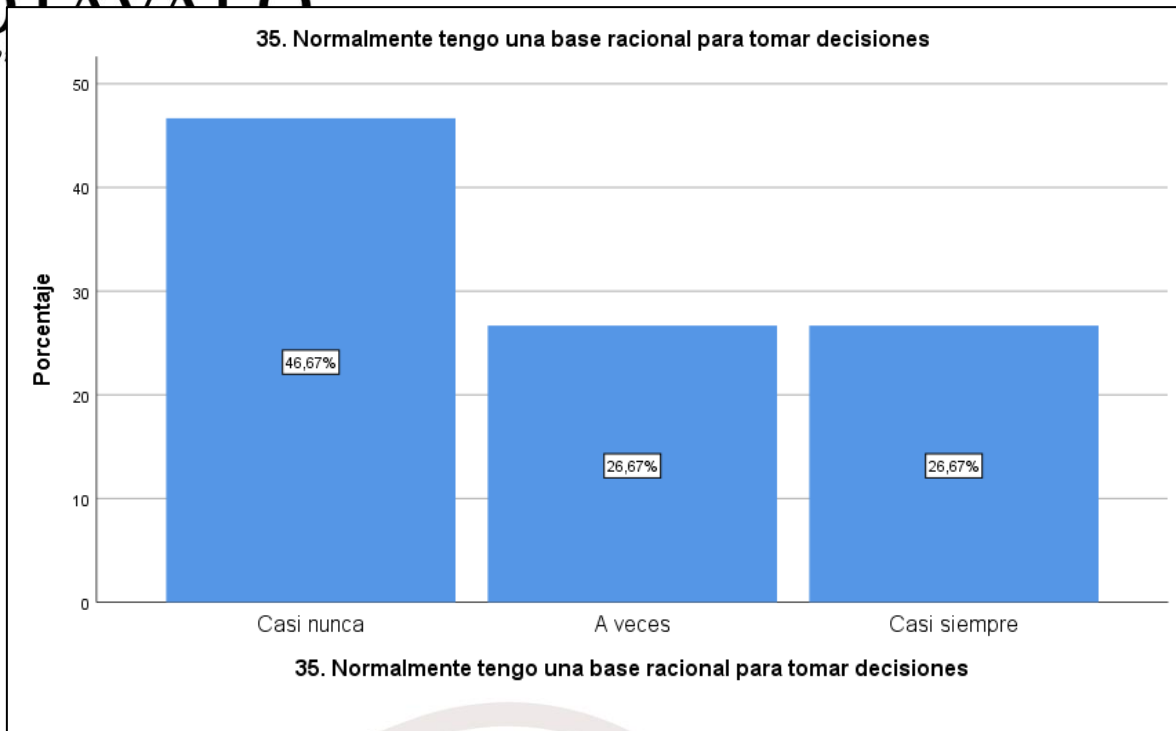
De acuerdo con los resultados, el 60% de los encuestados manifestaron que casi nunca consideran múltiples opciones en términos del presupuesto y los objetivos de ventas, mientras que el 40% indicó que a veces lo hacen. Es vital que la empresa fomente una cultura de evaluación exhaustiva de las opciones disponibles, especialmente en términos financieros y de ventas. La consideración de múltiples alternativas puede ayudar a optimizar el uso de recursos y a alinear las decisiones con los objetivos estratégicos de la organización. Mediante la capacitación y el establecimiento de protocolos claros, la hostería puede mejorar la eficiencia y la efectividad de su proceso de toma de decisiones, lo que puede contribuir al éxito general del negocio.

Tabla 40. *Normalmente tengo una base racional para tomar decisiones*

35. Normalmente tengo una base racional para tomar decisiones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	7	46,7	46,7	46,7
	A veces	4	26,7	26,7	73,3
	Casi siempre	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 36. *Normalmente tengo una base racional para tomar decisiones*



Nota: Elaboración propia

En la figura se presentan los resultados de la encuesta llevada a cabo entre el personal administrativo y operativo de la hostería, centrada en su proceso de toma de decisiones y evaluada según su capacidad basada en un enfoque racional de gestión. La pregunta planteada fue si normalmente tienen una base racional para tomar decisiones.

Los resultados revelan que el 46.7% respondieron que casi nunca tienen una base racional para tomar decisiones, el 26.7% indicaron que a veces lo hacen, y otro 26.7% mencionaron que casi siempre cumplen con este criterio. Al fomentar un enfoque más racional y estructurado en la toma de decisiones, la hostería puede mejorar la eficiencia operativa y reducir la exposición a riesgos innecesarios, lo que contribuirá a su éxito a largo plazo.

Intuitivo

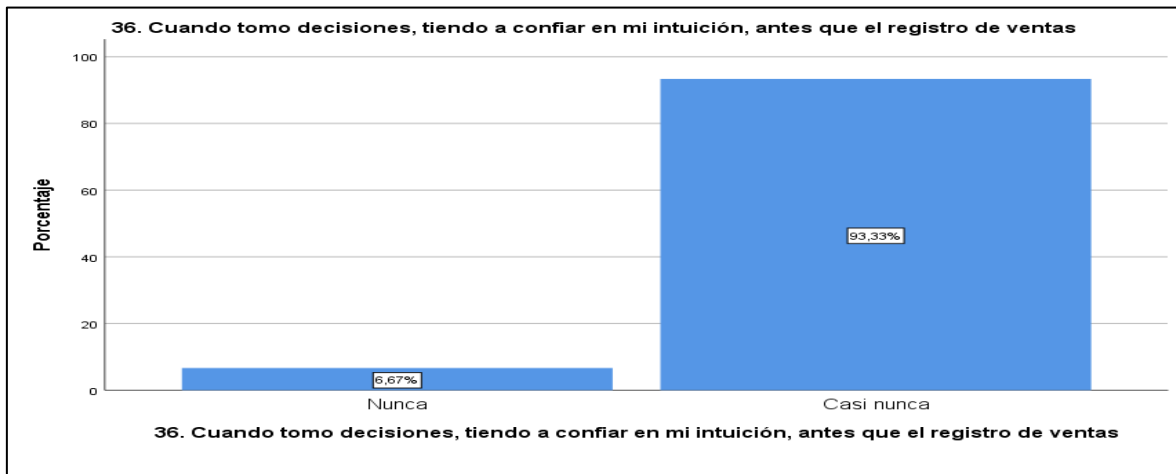
Tabla 41. Cuando tomo decisiones, tiendo a confiar en mi intuición

36. Cuando tomo decisiones, tiendo a confiar en mi intuición, antes que el registro de ventas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	6,7	6,7	6,7
	Casi nunca	14	93,3	93,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia



Figura 37. Cuando tomo decisiones, tiendo a confiar en mi intuición, antes que el registro de ventas



Nota: Elaboración propia

En la figura se exhiben los hallazgos de la encuesta llevada a cabo entre el personal administrativo y operativo de la hostería, donde se exploró su estilo personal de gestión intuitiva en relación con la toma de decisiones. Se les preguntó si, al tomar decisiones, tienden a confiar en su intuición en lugar de basarse en el registro de ventas. Los resultados son reveladores: solo el 6.7% de los encuestados manifestaron nunca confiar en su intuición en la toma de decisiones, mientras que el abrumador 93.3% indicaron que casi nunca recurren a este método.

Es importante destacar que la mayoría del personal tiende a confiar en métodos más objetivos y cuantificables al tomar decisiones. Sin embargo, es fundamental equilibrar esta aproximación con una apertura a la intuición en ciertos contextos donde puede ofrecer perspectivas valiosas. Integrar la intuición de manera estratégica puede enriquecer el proceso de toma de decisiones y mejorar la capacidad de adaptación de la hostería frente a situaciones complejas y cambiantes.

Tabla 42. Cuando tomo una decisión, para mí es más importante sentir que la decisión es correcta que tener una razón racional para ello

37. Cuando tomo una decisión, para mí es más importante sentir que la decisión es correcta que tener una razón racional para ello		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	6,7	6,7	6,7
	Casi nunca	11	73,3	73,3	80,0
	A veces	3	20,0	20,0	100,0



Figura 38. Cuando tomo una decisión, para mí es más importante sentir que la decisión es correcta que tener una razón racional para ello



Nota: Elaboración propia

En la figura se presentan los resultados de una encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la hostería, enfocada en su estilo personal de gestión intuitiva en la toma de decisiones. Se indagó si priorizan la sensación de que una decisión es correcta sobre tener una razón racional para ello. Los datos muestran que el 73.33% casi nunca toma decisiones basadas en la sensación de que son correctas, mientras que el 20% lo hace a veces y solo el 6.67% nunca lo hace. Esto sugiere una preferencia por la racionalidad sobre la intuición en la toma de decisiones, aunque una minoría recurre ocasionalmente a la intuición.

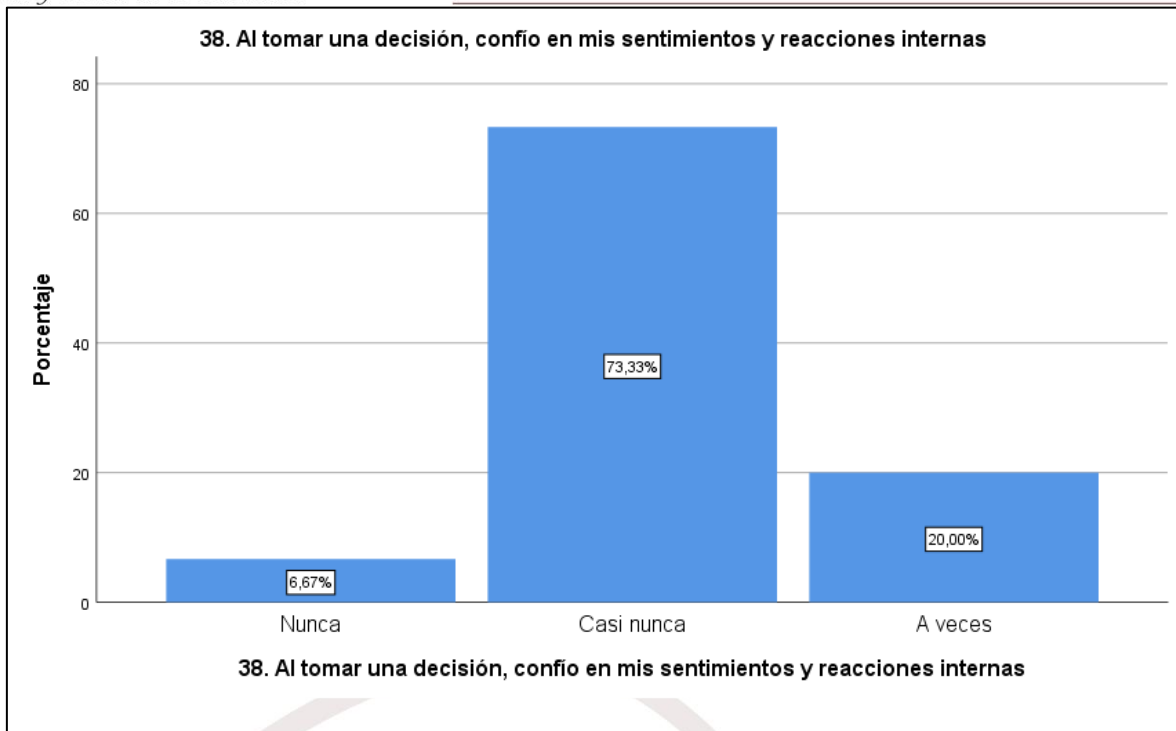
Tabla 43. Al tomar una decisión, confío en mis sentimientos y reacciones internas

38. Al tomar una decisión, confío en mis sentimientos y reacciones internas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	6,7	6,7	6,7
	Casi nunca	11	73,3	73,3	80,0
	A veces	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia



Figura 39. Al tomar una decisión, confío en mis sentimientos y reacciones internas



Nota: Elaboración propia

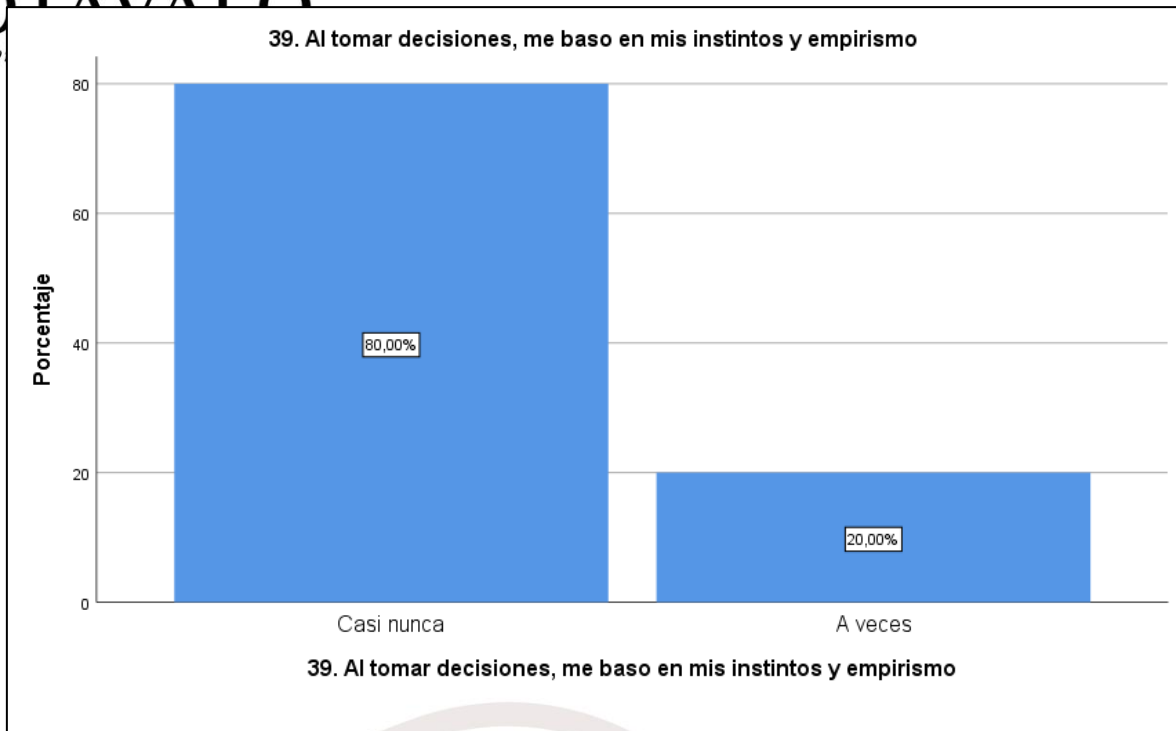
En la figura se exponen los resultados de la encuesta llevada a cabo entre el personal administrativo y operativo de la hostería, focalizada en su proceso de toma de decisiones y evaluada según su estilo de gestión intuitiva. La pregunta formulada indagaba si al tomar una decisión, confiaban en sus sentimientos y reacciones internas. Los resultados revelan que el 6.7% respondieron que nunca confían en sus sentimientos y reacciones internas, el 73.3% indicaron que casi nunca lo hacen, mientras que el 20% mencionó que a veces confían en ellos. Estos resultados evidencian que la mayoría del personal tiende a evitar confiar únicamente en su intuición al tomar decisiones, prefiriendo otros métodos más racionales. Sin embargo, un pequeño porcentaje reconoce recurrir ocasionalmente a sus instintos y reacciones internas.

Tabla 44. Al tomar decisiones, me baso en mis instintos y empirismo

		39. Al tomar decisiones, me baso en mis instintos y empirismo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	12	80,0	80,0	80,0
	A veces	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 40. Al tomar decisiones, me baso en mis instintos y empirismo



Nota: Elaboración propia

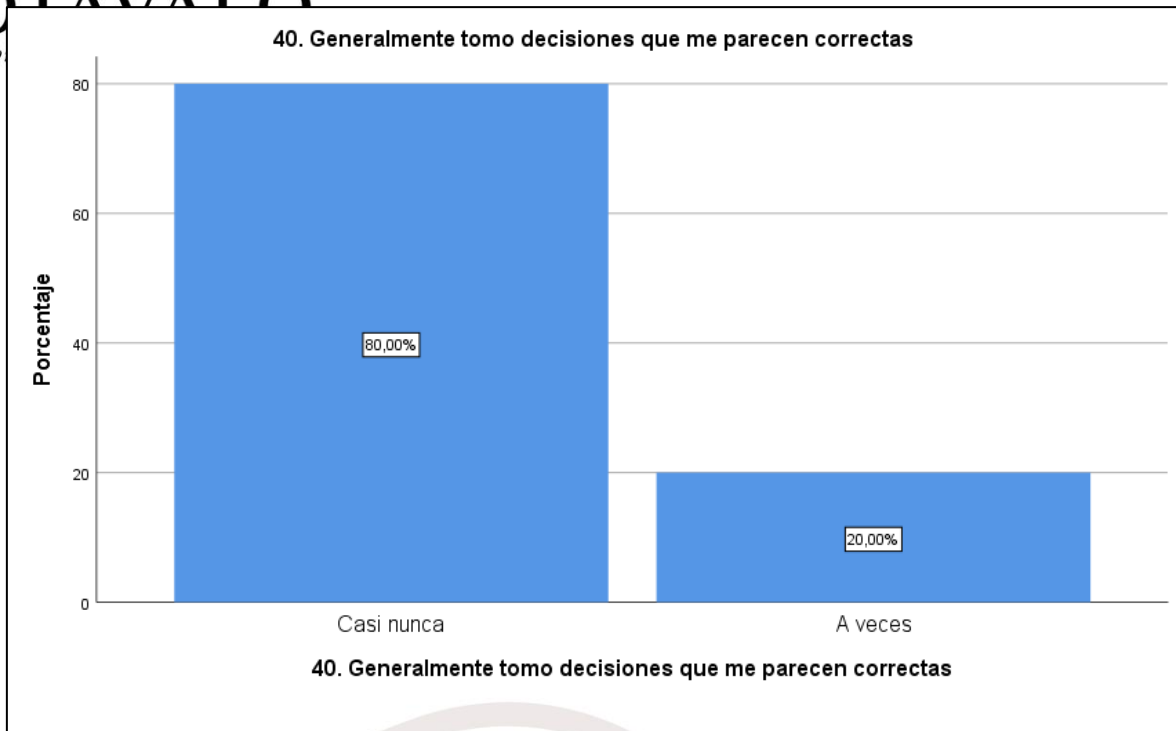
En la figura se exponen los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la hostería, centrándose en su proceso de toma de decisiones y evaluando su capacidad según su estilo personal de gestión intuitivo. La pregunta formulada fue si al tomar decisiones, se basan en sus instintos y empirismo. Es notable que el 80% de los encuestados respondieron que casi nunca confían en sus instintos y empirismo al tomar decisiones, mientras que el 20% indicaron que a veces lo hacen. Estos resultados subrayan una tendencia hacia una toma de decisiones más reflexiva y fundamentada en datos objetivos en lugar de instintos y experiencias previas.

Tabla 45. *Generalmente tomo decisiones que me parecen correctas*

		40. Generalmente tomo decisiones que me parecen correctas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	12	80,0	80,0	80,0
	A veces	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 41. *Tabla 41. Generalmente tomo decisiones que me parecen correctas*



Nota: Elaboración propia

En la figura se exponen los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la hostería, enfocándose en su capacidad de toma de decisiones según su estilo personal de gestión intuitivo. La pregunta formulada fue si generalmente toman decisiones que les parecen correctas. Es llamativo observar que el 80% de los encuestados respondieron que casi nunca toman decisiones que les parecen correctas, mientras que el 20% indicaron que a veces lo hacen. Lo que indica que existe una falta de confianza en las decisiones tomadas por parte de la mayoría del personal encuestado, es importante mejorar la confianza y el juicio en la toma de decisiones dentro de la hostería mediante la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional que fomenten habilidades de toma de decisiones más sólidas y una mayor confianza en el proceso de decisión.

Dependiente

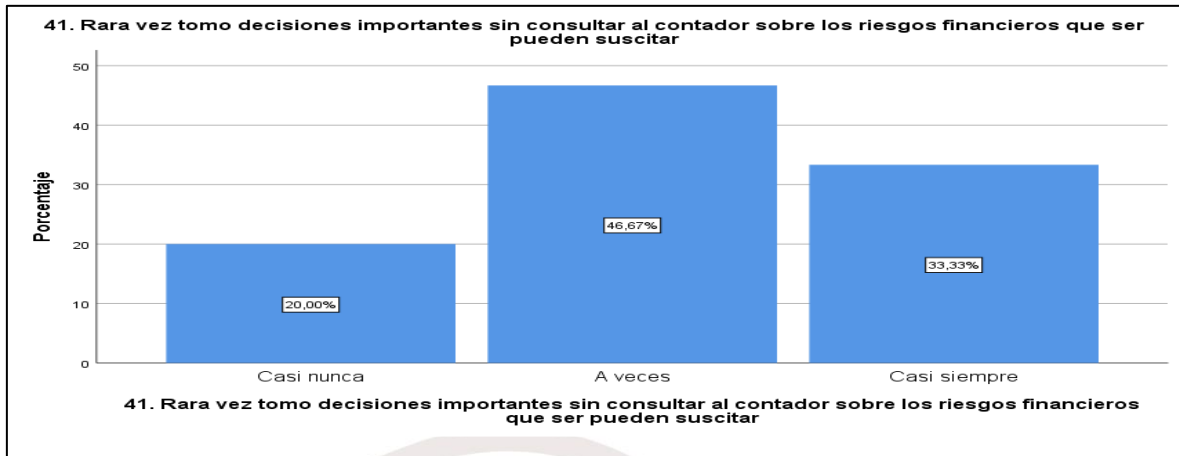
Tabla 46. Rara vez tomo decisiones importantes sin consultar al contador sobre los riesgos financieros que se puede suscitar

41. Rara vez tomo decisiones importantes sin consultar al contador sobre los riesgos financieros que se pueden suscitar				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Casi nunca	3	20,0	20,0	20,0
	A veces	7	46,7	46,7	66,7

Casi siempre	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 42. Rara vez tomo decisiones importantes sin consultar al contador sobre los riesgos financieros que se pueden suscitar



Nota: Elaboración propia

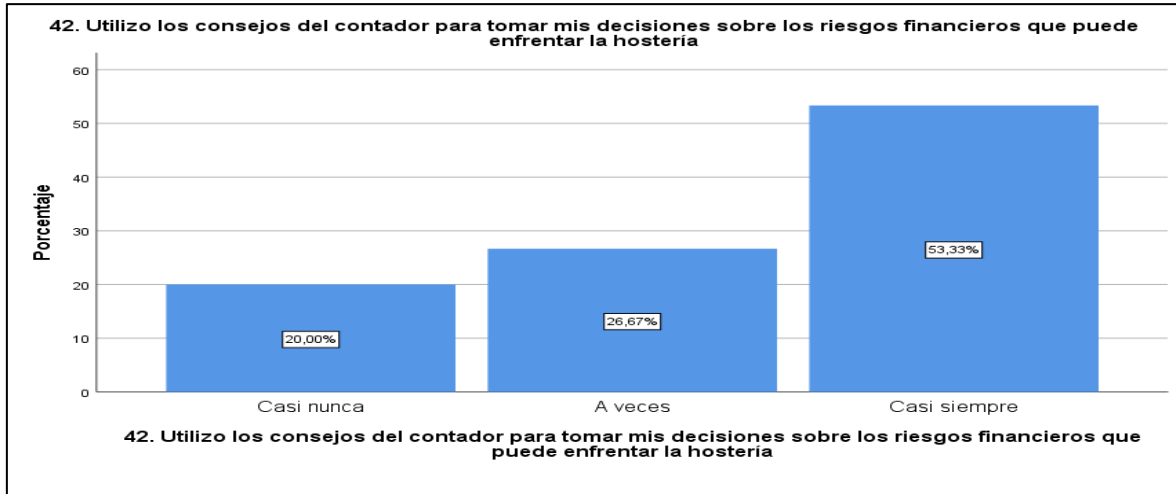
En la figura se muestran los resultados de la encuesta efectuada al personal administrativo y operativo de la hostería, enfocándose en su capacidad de toma de decisiones según su estilo personal de gestión dependiente. La pregunta formulada fue si rara vez toman decisiones importantes sin consultar al contador sobre los riesgos financieros que podrían surgir.

Resulta notable que el 20% de los encuestados respondieron que casi nunca toman decisiones importantes sin consultar al contador, mientras que el 70% indicaron que a veces lo hacen, y el 5% casi siempre lo hacen. Por lo tanto, se evidencian una tendencia significativa hacia una consulta frecuente con el contador antes de tomar decisiones importantes, lo que indica una dependencia en la asesoría financiera para la toma de decisiones. Sin embargo, también señalan una minoría que confía en su propio juicio sin consultar al contador en la mayoría de las ocasiones.

Tabla 47. Utilizo los consejos del contador para tomar mis decisiones sobre los riesgos financieros que puede enfrentar la hostería

42. Utilizo los consejos del contador para tomar mis decisiones sobre los riesgos financieros que puede enfrentar la hostería					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	20,0	20,0	20,0
	A veces	4	26,7	26,7	46,7
	Casi siempre	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Figura 43. *Utilizo los consejos del contador para tomar mis decisiones sobre los riesgos financieros que puede enfrentar la hostería*



Nota: Elaboración propia

En la figura se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la hostería, analizando su capacidad de toma de decisiones según su estilo personal de gestión dependiente. La pregunta formulada fue si utilizan los consejos del contador para tomar decisiones sobre los riesgos financieros que puede enfrentar la hostería.

Resulta destacable que el 20% de los encuestados respondieron que casi nunca utilizan los consejos del contador, mientras que el 26.7% indicaron que a veces lo hacen, y el 53.3% respondieron que casi siempre lo realizan bajo los consejos del contador al tomar decisiones sobre riesgos financieros. Sin embargo, también es alentador observar que un porcentaje significativo a veces o casi nunca depende de estos consejos, lo que sugiere cierta autonomía en la toma de decisiones financieras. Es importante destacar la necesidad de equilibrar la dependencia en los consejos del contador con el desarrollo de habilidades de evaluación de riesgos financieros dentro del personal.

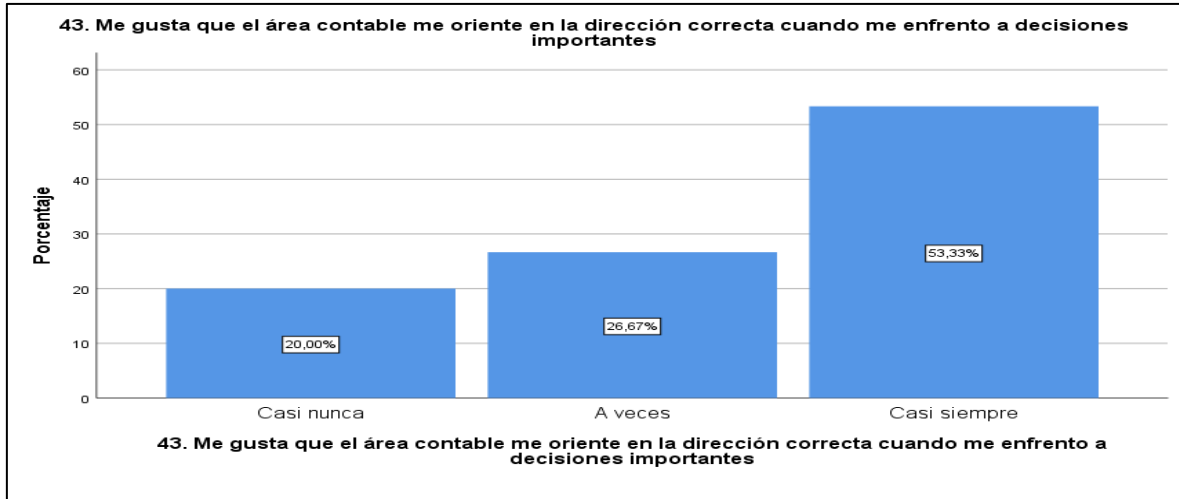
Tabla 48. *Me gusta que el área contable me oriente en la dirección correcta cuando me enfrente a decisiones importantes*

43. Me gusta que el área contable me oriente en la dirección correcta cuando me enfrente a decisiones importantes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	20,0	20,0	20,0
	A veces	4	26,7	26,7	46,7

Casi siempre	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 44. *Me gusta que el área contable me oriente en la dirección correcta cuando me enfrento a decisiones importantes*



Nota: Elaboración propia

En la figura se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la hostería, examinando su capacidad de toma de decisiones según su estilo personal de gestión dependiente. La pregunta formulada fue si les gusta que el área contable los oriente en la dirección correcta cuando se enfrentan a decisiones importantes.

Es notable que el 20% de los encuestados respondieron que casi nunca les gusta que el área contable los oriente, mientras que el 26.7% indicaron que a veces lo prefieren, y el 53.3% mencionaron que casi siempre les gusta recibir orientación del área contable. Estos demuestran una tendencia hacia la dependencia en el asesoramiento del área contable al tomar decisiones importantes. Sin embargo, también sugieren que un porcentaje significativo del personal a veces o casi nunca busca esta orientación, lo que puede indicar un grado variable de confianza en la capacidad de tomar decisiones por sí mismos.

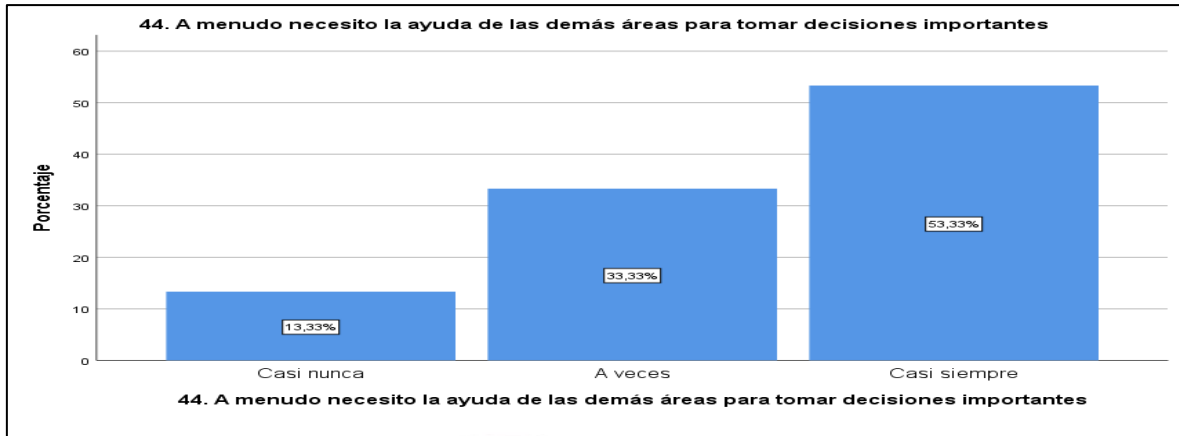
Tabla 49. *A menudo necesito la ayuda de las demás áreas para tomar decisiones importantes*

44. A menudo necesito la ayuda de las demás áreas para tomar decisiones importantes		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	13,3	13,3	13,3
	A veces	5	33,3	33,3	46,7

Casi siempre	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 45. *A menudo necesito la ayuda de las demás áreas para tomar decisiones importantes*



Nota: Elaboración propia

En la figura se muestran los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la hostería, centrándose en su capacidad de toma de decisiones según su estilo personal de gestión dependiente. La pregunta formulada fue si a menudo necesitan la ayuda de otras áreas para tomar decisiones importantes. Es interesante observar que el 13.3% de los encuestados respondieron que casi nunca necesitan la ayuda de otras áreas, mientras que el 33.3% indicaron que a veces la necesitan, y el 53.3% afirmaron que siempre la necesitan.

Se puede observar una tendencia significativa hacia la dependencia en la ayuda de otras áreas al tomar decisiones importantes. Sin embargo, es significativo destacar que aún hay un porcentaje notable de empleados que ocasionalmente o casi nunca requieren esta ayuda, lo que puede indicar una mayor autonomía en la toma de decisiones en esos casos. Para mejorar, podría considerarse el fomento de una cultura organizacional que promueva la colaboración interdepartamental y al mismo tiempo, empoderar al personal para tomar decisiones de manera más autónoma cuando sea apropiado.

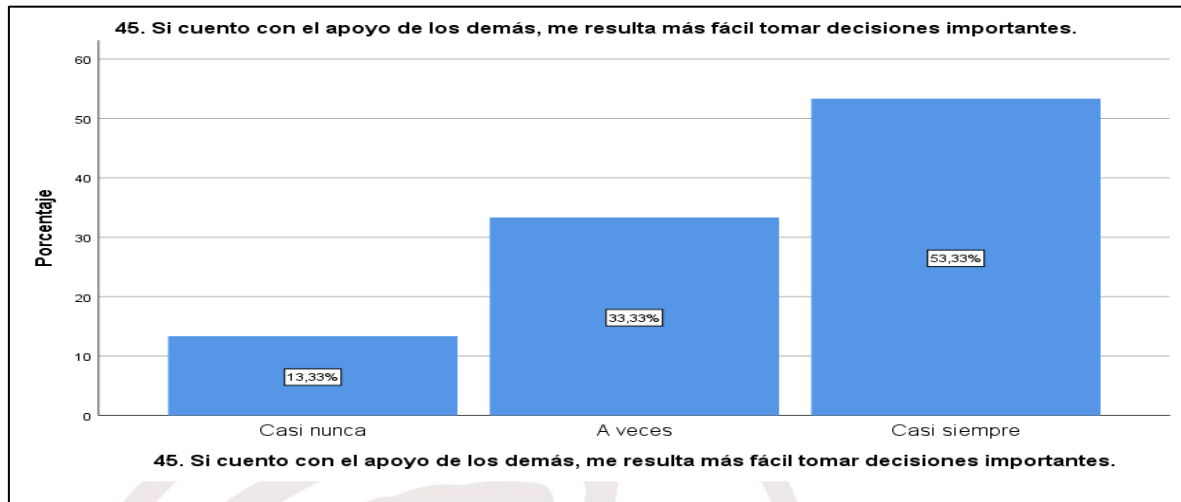
Tabla 50. *Si cuento con el apoyo de los demás, me resulta más fácil tomar decisiones importantes.*

45. Si cuento con el apoyo de los demás, me resulta más fácil tomar decisiones importantes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	13,3	13,3	13,3
	A veces	5	33,3	33,3	46,7
	Casi siempre	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 46. Si cuento con el apoyo de los demás, me resulta más fácil tomar decisiones importantes.



Nota: Elaboración propia

En la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la hostería sobre su capacidad de toma de decisiones dependiente del apoyo de los demás, se encontró que el 13.3% casi nunca cuenta con este respaldo, mientras que el 33.3% lo hace a veces y el 53.3% casi siempre. Estos resultados subrayan la importancia del trabajo en equipo en la toma de decisiones, aunque también revelan la existencia de un porcentaje significativo de empleados que podrían beneficiarse de una mayor colaboración. Se sugiere promover una cultura organizacional que fomente la colaboración y el apoyo mutuo, mediante programas de desarrollo de habilidades interpersonales y trabajo en equipo, así como el estímulo activo para buscar el respaldo de los colegas cuando sea necesario.

5.3.2. Comprobación de hipótesis – influencia de la gestión de los riesgos financieros y el estilo de toma de decisiones según el coeficiente de correlación RHO de Spearman

El análisis de la correlación de Spearman en la tabla 51 revela una conexión destacada entre el control de gestión de riesgos y la toma de decisiones en el perfil racional. Con un valor de



0.902, esta correlación se clasifica como muy alta, lo que indica una relación sólida y significativa entre ambas variables. Este resultado sugiere que a medida que el control de

gestión de riesgos mejora o se fortalece, hay una tendencia correlativa a que las decisiones tomadas adopten un enfoque más racional y fundamentado en el análisis lógico de los datos y riesgos involucrados.

Esta correlación positiva muy alta refuerza la idea de que una gestión eficaz de los riesgos en la hostería puede influir significativamente en la toma de decisiones racionales, proporcionando un marco sólido para evaluar las opciones disponibles y minimizar los impactos negativos asociados con posibles riesgos. Es crucial destacar que esta correlación indica una relación directa y proporcional entre el control de gestión de riesgos y la toma de decisiones basada en la racionalidad, lo que subraya la importancia de implementar prácticas efectivas de gestión de riesgos en el entorno operativo de la hostería.

De la misma manera revela una correlación significativa entre el control de gestión de riesgos y la toma de decisiones en el perfil dependiente, con un valor de correlación de 1. Esto indica una correlación positiva grande y perfecta entre estas dos variables. En otras palabras, existe una asociación total entre el control de gestión de riesgos y la tendencia a depender de otros para la toma de decisiones.

Esta correlación perfecta sugiere que, en el contexto de la hostería, un sólido control de gestión de riesgos se traduce directamente en una mayor propensión a confiar en otros para la toma de decisiones importantes. Esto puede deberse a una percepción de seguridad y respaldo al contar con sistemas efectivos de gestión de riesgos, lo que permite a los empleados sentirse más cómodos al delegar la toma de decisiones a otros miembros del equipo o a figuras de autoridad.



		Control de gestión de riesgo	
		42. Utilizo los consejos del contador para tomar mis decisiones sobre los riesgos financieros que puede enfrentar la hostería	
Estilo de toma de decisiones			
Racional	33. Mi toma de decisiones requiere una reflexión cuidadosa acerca de los riesgos identificados en la hostería	Coefficiente de correlación	,903**
		Sig. (bilateral)	0,000
Intuitivo	36. Cuando tomo decisiones, tiendo a confiar en mi intuición, antes que el registro de ventas	Coefficiente de correlación	0,409
		Sig. (bilateral)	0,130
Dependiente	42. Utilizo los consejos del contador para tomar mis decisiones sobre los riesgos financieros que puede enfrentar la hostería	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	

Nota: Elaboración propia

5.4. CAPITULO 4. Diseño de estrategias para la mitigación de los riesgos financieros identificados, alineadas con el estilo de toma de decisiones en la Hostería el Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda.

5.4.1. Título

Propuesta de un manual de control de gestión de riesgos financieros para la eficiente toma de decisiones en la en la Hostería el Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda., ubicada en la provincia de Pichincha para el año 2024.

5.4.2. Beneficiarios

Los beneficiarios serán el personal operativo y administrativo de la hostería el Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda.

5.4.3. Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Fortalecer y optimizar el sistema de control interno en la Hostería el Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda, fundamentado en el modelo COSO, con el fin de generar información estratégica y pertinente que potencie significativamente el proceso de toma de decisiones.

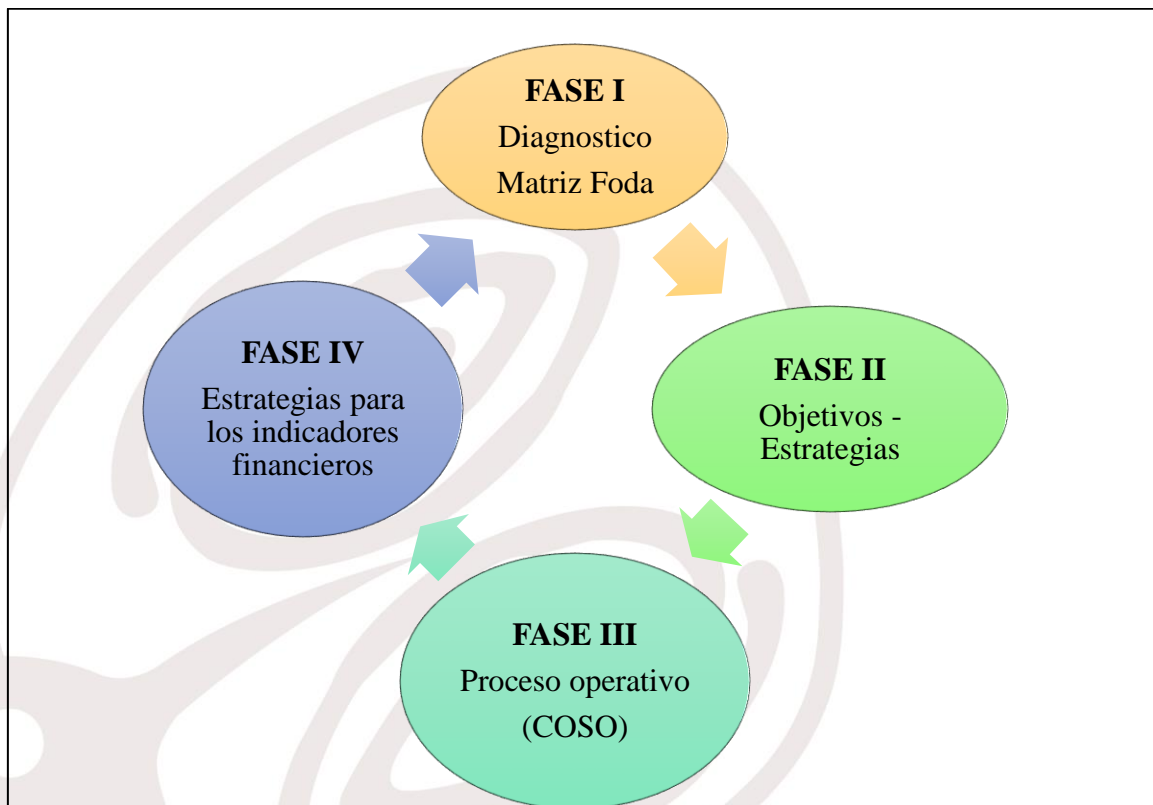
Objetivos específicos

- Proporcionar a la alta dirección y la administración general lineamientos claros y efectivos para el control, dirección y supervisión adecuada de todas las áreas funcionales de la empresa hotelera, alineados con los principios del modelo COSO.
- Optimizar los procesos operativos en todas las áreas de la hostería con el fin de garantizar un nivel de seguridad razonable, así como eficiencia y eficacia en su funcionamiento.
- Elaborar e implementar estrategias específicas de gestión de indicadores financieros en el sector hotelero, con el propósito de mitigar los riesgos financieros y optimizar la salud financiera de la hostería

5.4.4. Esquema de gestión de riesgos

A continuación, se detallan las fases que conformarán el modelo de gestión de riesgos para la hostería. Este modelo está diseñado para mejorar la toma de decisiones y garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Cada fase se ha estructurado cuidadosamente para abordar de manera integral los riesgos potenciales que puedan afectar el desempeño y la operación de la hostería, lo que permitirá una gestión más efectiva y proactiva de los riesgos en todas las áreas del negocio

Figura 47. Fases para el desarrollo del modelo



Nota: Elaboración propia

5.4.5. Diagnostico

A continuación, se ofrece un análisis detallado del diagnóstico de Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda., utilizando la matriz FODA. Este análisis proporcionará una visión integral de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la hostería, lo que permitirá una mejor



Figura 48. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad en el servicio • Crecimiento del turismo en la región • Apoyo gubernamental para el turismo • Buenas conexiones de transporte • Atractivos naturales cercanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación del personal • Competencia fuerte en la zona • Vulnerabilidad a desastres naturales • Desarrollo de nuevas tecnologías
 Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Expansión del mercado internacional • Desarrollo de alianzas estratégicas • Introducción de nuevos servicios • Diversificación de la oferta de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis sanitarias o emergencias médicas • Aumento de la competencia • Impacto negativo del cambio climático • Aumento de los costos de operación • Cambios en las preferencias de los consumidores

Nota: Elaboración propia

5.4.6. Objetivos estratégicos

Estos objetivos y estrategias proporcionan un marco sólido para minimizar los riesgos financieros en una hostería y garantizar la estabilidad financiera a largo plazo del negocio.

Tabla 52. Objetivos - estrategias

Objetivos	Estrategias
Asegurar que la hostería tenga suficientes fondos disponibles para cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo y para hacer frente a emergencias imprevistas.	Establecer relaciones con múltiples proveedores confiables para reducir la dependencia de un solo proveedor y mitigar el riesgo de interrupciones en el suministro.
Minimizar el impacto de las fluctuaciones en los costos de los insumos y servicios, como alimentos y bebidas, energía y mano de obra, en los márgenes de ganancia del negocio.	Negociar contratos a largo plazo con proveedores clave para asegurar precios estables y predecibles durante un período prolongado, reduciendo así la exposición a cambios repentinos en los costos.
Maximizar los ingresos y la rentabilidad mediante estrategias de fijación de precios, gestión de tarifas y promociones, así como la diversificación de fuentes de ingresos.	Utilizar instrumentos financieros como contratos de futuros o opciones para protegerse contra riesgos específicos, como fluctuaciones en los precios de los productos básicos o tipos de cambio.
Mitigar el riesgo de pérdida debido a fluctuaciones en los tipos de cambio de divisas extranjeras, especialmente si la hostería opera en un mercado internacional o depende de proveedores extranjeros.	Realizar análisis de sensibilidad para evaluar el impacto potencial de cambios en variables clave, como precios, costos y tasas de interés, en los estados financieros de la hostería.
Mantener una estructura de capital saludable y gestionar de manera eficiente la deuda para evitar problemas de liquidez y reducir los costos financieros asociados.	Establecer reservas financieras para hacer frente a situaciones imprevistas, como reparaciones costosas, desastres naturales o disminución repentina en la demanda.
Garantizar la seguridad y confidencialidad de la información financiera de la hostería, incluyendo datos de tarjetas de crédito de los huéspedes, para evitar riesgos de fraude y robo de identidad.	Implementar sistemas eficientes de gestión de inventarios para reducir los costos asociados con el almacenamiento excesivo o la obsolescencia de productos.

Nota: Elaboración propia

5.4.7. Modelo operativo

A continuación, se presenta el modelo operativo según Coso para la hostería con las actividades a desarrollar en cada fase y sus respectivos responsables, con la finalidad que ayude al cumplimiento de los objetivos propuestas de la empresa.

Tabla 53. Modelo operativo según COSO

N°	Fase	Actividades a desarrollar	Responsable
1	Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una cultura organizacional que promueva la integridad y la ética en todos los niveles de la empresa. • Definir políticas y procedimientos claros en áreas críticas como servicio al cliente, manejo de alimentos y bebidas, seguridad, y protección de datos. • Garantizar que se promueva la comunicación efectiva y el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general, Gerente financiero, Contabilidad
2	Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y evaluar los riesgos potenciales que puedan afectar las operaciones de la hostería, incluyendo riesgos operativos, financieros, de seguridad y reputacionales. • Realizar análisis de vulnerabilidad para detectar áreas de riesgo y establecer medidas preventivas y de contingencia. • Mantenerse actualizado sobre las regulaciones y normativas aplicables al sector hotelero y asegurar el cumplimiento de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Operaciones, Gerencia de Riesgos
3	Actividades De Control	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar revisiones periódicas de los procesos y controles internos para identificar posibles debilidades o áreas de mejora, así como llevar a cabo auditorías internas para evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. • Identificar y evaluar los riesgos potenciales que puedan afectar las operaciones de la hostería, y desarrollar planes de mitigación para reducir la probabilidad de ocurrencia y el impacto de estos riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general, Gerente financiero

4	Sistemas de Información Y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar e implementar un sistema de gestión hotelera (PMS) que integre funciones como reservas, check-in/check-out, gestión de habitaciones, facturación, control de inventario y seguimiento de la satisfacción del cliente. • Establecer un sistema integral de información financiera que garantice la fiabilidad de los datos, optimice la gestión de los recursos y proporcione a la dirección una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en pro del éxito y crecimiento sostenible de la compañía. • Establecer sistemas de comunicación interna eficientes, como correos electrónicos, mensajería instantánea y reuniones regulares, para facilitar la colaboración y la coordinación entre los diferentes departamentos y empleados. 	Gerente general, Dirigentes departamentales
5	Supervisión y Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar y fortalecer la supervisión y monitoreo mediante la implementación de procedimientos mejorados y el establecimiento de indicadores clave, que permitan un control más oportuno y efectivo de la gestión. Estos procedimientos y métricas no solo facilitarán la medición de resultados, sino que también serán fundamentales para evaluar la efectividad del proceso en el cumplimiento de actividades. Además, servirán como herramientas para detectar a tiempo posibles riesgos y tomar medidas correctivas necesarias en el momento adecuado, contribuyendo así a una gestión más eficiente y proactiva. • Realizar revisiones regulares de los saldos pendientes por cobrar en el sistema contable, comparando los saldos con los registros de ventas y servicios prestados. • Evaluar periódicamente el riesgo crediticio de los clientes y ajustar los límites de crédito según sea necesario para mitigar el riesgo de incumplimiento y pérdida financiera. 	Gerente general, Gerente financiero, Contabilidad

Nota: Elaboración propia

5.4.8. Diseño de estrategias

Para las empresas hoteleras, las estrategias de liquidez deben abordar los desafíos específicos del sector y garantizar la estabilidad financiera en un entorno dinámico

Tabla 54. *Estrategias para reducir los riesgos de liquidez*

Estrategias para reducir los riesgos en la liquidez de la hostería
Para reducir los riesgos financieros de liquidez en una hostería, es importante implementar estrategias que mejoren la gestión del efectivo y garanticen la disponibilidad de recursos para cubrir las obligaciones financieras.
<p>Gestión proactiva del flujo de efectivo: Monitorear regularmente los ingresos y gastos para prever posibles déficits de efectivo y tomar medidas correctivas a tiempo.</p> <p>Establecimiento de un presupuesto detallado: Elaborar un presupuesto exhaustivo que incluya proyecciones de ingresos y gastos a corto y largo plazo, lo que facilitará la planificación financiera y la identificación de posibles brechas de liquidez.</p> <p>Negociación de plazos de pago favorables: Trabajar en estrecha colaboración con proveedores y acreedores para negociar plazos de pago más largos o condiciones más flexibles, lo que proporcionará un mayor margen para gestionar el flujo de efectivo.</p> <p>Maximización de los ingresos: Explorar nuevas fuentes de ingresos, como la organización de eventos especiales, la oferta de paquetes turísticos o la ampliación de servicios, para aumentar los flujos de efectivo y mejorar la liquidez.</p> <p>Reducción de costos operativos: Identificar y eliminar gastos innecesarios o ineficientes para liberar recursos financieros que puedan destinarse a mejorar la liquidez.</p> <p>Uso prudente de líneas de crédito: Utilizar líneas de crédito como respaldo en casos de emergencia, pero evitar depender excesivamente de ellas para evitar aumentar el endeudamiento.</p> <p>Mantenimiento de reservas de efectivo:</p>



Establecer una reserva de efectivo adecuada para hacer frente a situaciones imprevistas o emergencias que puedan afectar el flujo de efectivo de la hostería.

Monitoreo constante del flujo de efectivo:

Realizar un seguimiento regular y detallado del flujo de efectivo y actualizar las proyecciones financieras según sea necesario para tomar decisiones informadas y mitigar los riesgos de liquidez.

Nota: Elaboración propia

En la tabla 53 se presentan estrategias financieras específicas destinadas a mitigar los riesgos asociados con los indicadores de actividad en la hostería. Estas estrategias están diseñadas para mejorar la eficiencia operativa, optimizar el rendimiento financiero y garantizar la estabilidad a largo plazo del negocio.

Tabla 55. Estrategias para los indicadores de actividad

Estrategias para reducir los riesgos de actividad
La implementación efectiva de estrategias es esencial en el entorno de una hostería, ya que estas medidas no solo contribuirán a reducir los riesgos financieros, sino que también potenciarán la capacidad de la empresa para tomar decisiones fundamentadas y oportunas.
Estrategias para el Endeudamiento a corto plazo
Uso prudente de líneas de crédito rotativas: Utilizar líneas de crédito rotativas de manera estratégica y solo cuando sea necesario para cubrir necesidades de financiamiento a corto plazo, evitando la acumulación excesiva de deuda.
Reducción de costos operativos: Identificar y eliminar gastos innecesarios o ineficientes para liberar recursos financieros que puedan destinarse al pago de deudas a corto plazo y mejorar la liquidez.
Mejora en la gestión de inventarios: Optimizar los niveles de inventario para reducir la necesidad de financiamiento a corto plazo y minimizar el riesgo de obsolescencia o pérdida de valor de los activos.
Estrategias para el endeudamiento a largo plazo de la hostería
Análisis exhaustivo de la capacidad de endeudamiento: Antes de adquirir deuda a largo plazo, realizar un análisis detallado de la capacidad de la hostería para asumir y pagar esa deuda, considerando los flujos de efectivo futuros y los riesgos asociados.



Diversificación de fuentes de financiamiento:

No depender únicamente de una fuente de financiamiento a largo plazo, sino explorar una variedad de opciones como préstamos bancarios, bonos corporativos, arrendamientos financieros u otras alternativas para reducir la exposición a riesgos específicos.

Negociación de condiciones de préstamo favorables:

Trabajar en estrecha colaboración con prestamistas para negociar condiciones de préstamo favorables, como tasas de interés competitivas, plazos flexibles y cláusulas de reembolso que se ajusten a las necesidades financieras de la hostería.

Uso prudente de la deuda:

Utilizar la deuda a largo plazo de manera estratégica para financiar inversiones que generen retornos positivos y aumenten la rentabilidad de la hostería, evitando el endeudamiento excesivo que pueda comprometer la capacidad de pago.

Estrategias para el endeudamiento del activo fijo

Análisis detallado de la rentabilidad de las inversiones:

Antes de adquirir activos fijos mediante financiamiento, realizar un análisis exhaustivo de la rentabilidad esperada de la inversión, considerando los flujos de efectivo futuros y los riesgos asociados.

Evaluación de alternativas de financiamiento:

Explorar diferentes opciones de financiamiento para la adquisición de activos fijos, como préstamos bancarios, leasing o financiamiento de proveedores, para encontrar la opción más adecuada en términos de costos y riesgos.

Utilización de financiamiento a corto plazo para activos de corta duración:

Reservar financiamiento a largo plazo para activos que tengan una vida útil prolongada y utilizar financiamiento a corto plazo para activos que se depreciarán más rápidamente, lo que reduce el riesgo de incurrir en deudas a largo plazo por activos que ya no generan valor.

Diversificación de activos:

Evitar depender en exceso de un solo tipo de activo fijo y diversificar la cartera de activos para reducir la exposición a riesgos específicos y mejorar la estabilidad financiera de la hostería.

Establecimiento de un fondo de reserva para mantenimiento y reparaciones:



Crear un fondo de reserva específico para cubrir los costos de mantenimiento y reparaciones de los activos fijos, lo que ayuda a prevenir situaciones de emergencia que podrían requerir financiamiento adicional.

En la tabla 9 se desglosan estrategias clave diseñadas para fortalecer el desempeño operativo y financiero de la hostería, minimizando así el riesgo asociado con sus indicadores de gestión. Estas estrategias son fundamentales para optimizar procesos, mejorar la eficiencia y asegurar un crecimiento sostenible en el sector hotelero.

Tabla 56. Estrategias para los indicadores de gestión

Estrategias financieras para los indicadores de gestión
A continuación, se dan a conocer las estrategias para los indicadores de gestión: rotación del inventario, rotación de ventas y gastos administrativos y de ventas.
Estrategias para reducir los riesgos financieros para la rotación del inventario
<p>Análisis de la demanda y planificación de inventario: Realizar un análisis exhaustivo de la demanda histórica y futura de los productos y servicios ofrecidos por la hostería para ajustar los niveles de inventario en consecuencia y evitar excesos o faltantes.</p> <p>Implementación de un sistema de gestión de inventarios: Utilizar un software de gestión de inventarios que permita monitorear en tiempo real los niveles de existencias, realizar pedidos de reposición de manera oportuna y optimizar la rotación de inventarios.</p> <p>Establecimiento de políticas de control de inventarios: Definir políticas claras y procedimientos para el control de inventarios, incluyendo la frecuencia de recuento, la identificación de productos obsoletos o de bajo rendimiento y la rotación de mercancías.</p> <p>Diversificación de proveedores: Establecer relaciones con múltiples proveedores para evitar la dependencia excesiva de un solo proveedor y mitigar el riesgo de interrupciones en el suministro que puedan afectar la rotación de inventarios.</p> <p>Capacitación del personal en gestión de inventarios: Proporcionar capacitación adecuada al personal encargado de la gestión de inventarios para mejorar la precisión en el registro de movimientos de inventario y garantizar una ejecución eficiente de las políticas establecidas.</p>



Monitoreo y análisis continuo de los indicadores de inventario:

Realizar un seguimiento regular de los indicadores clave de inventario, como el índice de rotación, el tiempo de almacenamiento y el costo de mantener inventarios, para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas de manera proactiva.

Estrategias para minimizar los riesgos financieros en la rotación de ventas

Diversificación de la oferta:

Ampliar el menú o los servicios ofrecidos para atraer a una variedad más amplia de clientes y aumentar las oportunidades de venta.

Marketing digital y promoción:

Utilizar estrategias de marketing digital, como redes sociales, publicidad en línea y correo electrónico, para promocionar los servicios de la hostería y llegar a nuevos clientes potenciales.

Programas de fidelización de clientes:

Implementar programas de fidelización que recompensen a los clientes recurrentes y fomenten la repetición de negocios, como descuentos, ofertas especiales o programas de puntos.

Colaboraciones y alianzas estratégicas:

Establecer asociaciones con empresas locales o proveedores de servicios complementarios para promover ofertas conjuntas y aumentar la visibilidad de la hostería entre nuevos públicos.

Mejora en la experiencia del cliente:

Brindar un servicio al cliente excepcional y experiencias memorables que generen recomendaciones positivas y aumenten la lealtad de los clientes existentes.

Análisis de datos y seguimiento de tendencias:

Utilizar herramientas de análisis de datos para monitorear las tendencias de venta, identificar patrones de consumo y ajustar la oferta de productos y servicios según las preferencias del cliente.

Capacitación del personal en ventas:

Proporcionar capacitación regular al personal en técnicas de venta efectivas, servicio al cliente y manejo de quejas para optimizar el rendimiento y maximizar las oportunidades de venta.

Monitoreo de la competencia:



Realizar un seguimiento de las estrategias de la competencia y las tendencias del mercado para identificar oportunidades y amenazas, y ajustar la estrategia de ventas en consecuencia.

Estrategias para minimizar los riesgos en los gastos administrativos y de ventas

Revisión y optimización de los procesos operativos:

Identificar y eliminar procesos innecesarios o ineficientes que puedan generar gastos adicionales y retrasos en la entrega de servicios.

Automatización de tareas repetitivas:

Implementar sistemas y herramientas de software que automatizan tareas administrativas y operativas, reduciendo así la carga de trabajo del personal y los costos asociados.

Negociación de contratos y proveedores:

Renegociar los contratos con proveedores para obtener mejores términos y precios más competitivos, así como explorar nuevas opciones de proveedores que ofrezcan productos y servicios de calidad a precios más bajos.

Capacitación del personal en gestión de costos:

Proporcionar capacitación al personal en la importancia de la gestión de costos y técnicas para identificar y reducir gastos innecesarios en áreas como compras, inventario y uso de recursos.

Monitoreo y análisis de los gastos: Realizar un seguimiento regular de los gastos de administración y ventas, analizar los patrones de gasto y compararlos con los presupuestos establecidos para identificar áreas de mejora y oportunidades de ahorro.

Promoción de la eficiencia energética:

Adoptar medidas para reducir el consumo de energía, como la instalación de equipos más eficientes, el uso de iluminación LED y la implementación de prácticas de conservación de energía, lo que puede resultar en ahorros significativos a largo plazo.

Nota: Elaboración propia

En la tabla 10 se detallan estrategias estratégicas diseñadas para disminuir los riesgos financieros asociados con los indicadores de rentabilidad en la hostería. Estas estrategias están diseñadas para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión de costos y aumentar los márgenes de ganancia, garantizando así una mayor rentabilidad y estabilidad financiera para el negocio hostelero.



Estrategias para minimizar los riesgos en el margen bruto

Análisis de precios y márgenes:

Realizar un análisis periódico de los precios de los productos y servicios ofrecidos por la hostería para asegurar que los márgenes de ganancia sean adecuados y competitivos en el mercado.

Control de costos de alimentos y bebidas:

Implementar prácticas de control de inventarios, compras inteligentes y minimización de desperdicios para reducir los costos asociados con la materia prima y los insumos utilizados en la preparación de alimentos y bebidas.

Optimización de la eficiencia operativa:

Mejorar la eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y equipamiento para maximizar la productividad y reducir los costos operativos en áreas como la cocina, el servicio y la limpieza.

Negociación con proveedores:

Establecer relaciones sólidas con proveedores y negociar precios competitivos, descuentos por volumen y condiciones de pago favorables para reducir los costos de adquisición de materias primas y suministros.

Promoción de productos con mayores márgenes:

Identificar y promocionar productos y servicios con márgenes de ganancia más altos para aumentar los ingresos totales y mejorar el margen bruto de la hostería.

Mejora en la gestión de inventarios:

Implementar sistemas de gestión de inventarios eficientes para evitar el exceso de inventario, minimizar las pérdidas por obsolescencia y optimizar la rotación de productos.

Capacitación del personal en gestión financiera:

Brindar capacitación al personal en temas de gestión financiera básica, incluyendo la importancia del margen bruto, el control de costos y la maximización de ingresos, para fomentar una cultura de eficiencia en toda la organización.

Monitoreo y análisis continuo:

Realizar un seguimiento regular del desempeño financiero de la hostería, analizando los márgenes brutos por producto, servicio o categoría, e identificando áreas de mejora y oportunidades de optimización.

Estrategias para minimizar los riesgos en el margen neto



Control exhaustivo de los costos operativos:

Realizar un análisis detallado de todos los gastos operativos, como salarios, suministros, servicios públicos y mantenimiento, y buscar formas de reducir costos sin comprometer la calidad del servicio.

Maximización de los ingresos:

Identificar oportunidades para aumentar los ingresos, ya sea mediante la introducción de nuevos servicios, paquetes promocionales, eventos especiales.

Monitoreo constante del desempeño financiero:

Realizar un seguimiento regular del margen neto y otros indicadores financieros clave para identificar tendencias y patrones, y tomar medidas correctivas de manera oportuna para optimizar el rendimiento financiero.

Innovación y diferenciación:

Buscar constantemente formas de innovar y diferenciarse en el mercado para destacar frente a la competencia y aumentar la demanda de los servicios de la hostería, lo que puede contribuir a mejorar el margen neto.

Análisis de rentabilidad por segmento:

Analizar la rentabilidad de cada segmento de negocio, como alojamiento, restaurante, bar, eventos, etc., y asignar recursos de manera estratégica para maximizar la rentabilidad global de la operación.

Estrategias para minimizar los riesgos en la rentabilidad del patrimonio

Optimización del uso de capital:

Utilizar el capital de manera eficiente y evitar inversiones innecesarias o de bajo rendimiento que puedan afectar la rentabilidad del patrimonio.

Diversificación de ingresos:

Ampliar las fuentes de ingresos más allá de las operaciones principales, como ofrecer servicios adicionales, organizar eventos especiales o participar en programas de afiliados, para aumentar el flujo de efectivo y mejorar la rentabilidad global.

Control de costos:

Implementar medidas para reducir los gastos operativos, como negociar mejores tarifas con proveedores, optimizar la gestión de inventarios y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios, lo que puede ayudar a mejorar la rentabilidad del patrimonio.

Gestión prudente de la deuda:



Evitar el endeudamiento excesivo y asegurarse de que cualquier deuda contraída sea manejable y genere un retorno positivo, lo que contribuirá a mantener una rentabilidad saludable del patrimonio.

Monitoreo constante del desempeño financiero:

Realizar un seguimiento regular de los indicadores financieros clave, como el retorno sobre el patrimonio (ROE), y tomar medidas correctivas rápidas en caso de desviaciones significativas o tendencias negativas.

Planificación financiera a largo plazo:

Desarrollar un plan financiero integral que establezca metas claras y estrategias para alcanzarlas, con un enfoque en la maximización del valor para los accionistas y propietarios a lo largo del tiempo.

Transparencia y comunicación:

Mantener una comunicación abierta y transparente con los inversores y propietarios sobre el desempeño financiero de la hostería, proporcionando informes regulares y actualizados que reflejen claramente la rentabilidad del patrimonio y las acciones tomadas para mejorarla.

Estrategias para minimizar los riesgos en la rentabilidad del activo

Gestión eficiente de activos:

Realizar un seguimiento regular de los activos para asegurar su utilización óptima y evitar la obsolescencia o subutilización.

Optimización del uso de activos:

Maximizar el rendimiento de los activos existentes mediante la mejora de los procesos operativos y la implementación de tecnología que aumente la productividad.

Mantenimiento preventivo:

Implementar programas de mantenimiento preventivo para garantizar que los activos estén en óptimas condiciones de funcionamiento y prolongar su vida útil.

Diversificación de inversiones:

Diversificar las inversiones en diferentes tipos de activos para reducir el riesgo y aumentar el potencial de retorno.

Evaluación de proyectos de inversión:

Realizar análisis detallados de los proyectos de inversión para asegurar que generen un retorno adecuado sobre el activo invertido y minimizar el riesgo de pérdida.

Monitoreo de indicadores financieros:



Realizar un seguimiento regular de los indicadores financieros relacionados con la rentabilidad del activo, como el retorno sobre la inversión (ROI) y el rendimiento del activo total (ROA), para identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas.

Nota: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La aplicación de los indicadores financieros reveló que la hostería experimentó un aumento significativo en su liquidez, reflejado en un incremento de \$1.09 dólares para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Esta mejora indica que el riesgo asociado con la liquidez es bajo. Sin embargo, al analizar los indicadores de actividad, se destaca la importancia de monitorear de cerca la gestión del endeudamiento. Un nivel elevado de endeudamiento podría comprometer tanto la estabilidad financiera como operativa de la empresa. Es crucial encontrar un equilibrio adecuado entre el endeudamiento a corto y largo plazo para garantizar una gestión financiera saludable y sostenible a largo plazo.

Basándonos en el análisis de la correlación de Spearman, podemos concluir que existe una correlación significativa entre el control de gestión de riesgos y la toma de decisiones, tanto en el perfil racional como en el perfil dependiente. Los resultados revelan una correlación destacada, con un coeficiente de 0.903 para el perfil racional y un valor perfecto de 1.00 para el perfil dependiente. Estas correlaciones resaltan la importancia de una gestión efectiva de riesgos en la toma de decisiones, lo que sugiere que un mayor enfoque en el control de riesgos puede mejorar la calidad y la eficacia de las decisiones empresariales en ambos perfiles de comportamiento.

El desconocimiento de las estrategias de minimización de riesgos puede tener graves consecuencias para la hostería a lo largo del tiempo. Esta falta de comprensión podría llevar a una disminución en la rentabilidad e incluso generar pérdidas financieras significativas. Además, la falta de estabilidad en el mercado podría afectar la reputación y la posición competitiva de la hostería. Por lo tanto, es crucial que la empresa se involucre activamente en la implementación de estrategias efectivas de gestión de riesgos para garantizar su éxito a largo plazo y su capacidad para adaptarse a los desafíos del entorno empresarial.

RECOMENDACIONES

Es fundamental que la hostería realice un análisis exhaustivo de los indicadores financieros de forma regular, preferiblemente mensualmente, con el fin de identificar áreas de riesgo y oportunidades de mejora. Este enfoque proactivo permitirá a la empresa tomar decisiones oportunas y eficaces para mitigar los riesgos financieros y maximizar la rentabilidad. Además, se recomienda que este análisis se realice de manera integral, considerando tanto los indicadores de liquidez como los de actividad y endeudamiento, para obtener una visión completa de la salud financiera de la empresa y poder tomar decisiones informadas en todos los aspectos del negocio.

Dada la correlación significativa entre el control de gestión de riesgos y la toma de decisiones, es recomendable enfocar los esfuerzos en fortalecer los procesos de gestión de riesgos dentro de la organización. Esto implica implementar estrategias que permitan identificar, evaluar y mitigar los riesgos de manera efectiva, así como promover una cultura organizacional que valore la gestión proactiva de riesgos en todas las áreas de la empresa.

Dada la importancia de comprender y aplicar adecuadamente las estrategias de minimización de riesgos, se recomendaría que la hostería invierta en programas de capacitación y desarrollo para su equipo directivo y empleados clave. Esto podría incluir cursos específicos sobre gestión de riesgos financieros y operativos, así como talleres prácticos para mejorar la comprensión y la aplicación de estas estrategias en el día a día de la empresa. Además, sería beneficioso establecer un proceso continuo de evaluación y revisión de riesgos para identificar nuevas amenazas y oportunidades. Al fortalecer el conocimiento y la capacidad de gestión de riesgos dentro de la organización, la hostería estará mejor preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ampofo, A. (2020). Contributions Of The Hospitality Industry (Hotels) In The Development Of Wa Municipality In Ghana. *International Journal of Advanced Economics*, 2(2). www.fepbl.com/index.php/ijae
- Angel, K., Menéndez, C., & Orgaz, N. (2018). Risk management: comparative panel data analysis of systematic risk and the financial crisis's effect on the US tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1920–1938. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0173>
- Bello, C., & Sensini, L. (2020). Financing Decisions of SMEs in the Hotel Industry. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(2), 9–16. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v10-i2/7265>
- Bujan, I. (2020). Entrepreneurial orientation and socioemotional dimensions in small family hotels: do they impact business performance? *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 1925–1942. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1763824>
- Dian, C., & Lestari, S. (2022). Sharia e-commerce as a direct investment strategy of BPKH based on profitability and productivity of SMEs. *Journal of Economics Science*, 8(2), 27–47.
- Dimitrios, B., Christos, P., Ioannis, R., & Vasiliadis, L. (2020). Strategic management in the hotel industry: Proposed strategic practices to recover from COVID- 19 global crisis. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6), 130–138. <https://doi.org/10.36941/AJIS-2020-0117>
- Figuroa, E. (2015). entabilidad y uso de comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 6(11), 285. <https://doi.org/10.23913/ride.v6i11.177>
- Firdaus, I. (2023). The effect of liquidity, leverage and company value on z-score value as a prediction of financial distress. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)*, 7(4), 60–69. <https://doi.org/10.36713/epra1013|SJIF>



Hanifah, U., Widyarti, H., & Hardiningsih, S. (2023). The Effect Of Enterprise Risk Management And Investment Decision On Firm Value During The Covid-19 Pandemic (Evidence From Hotels, Restaurants, And Tourism Companies Listed In Indonesia Stock Exchange 2020-2021). *Applied Accounting and Management Review (AAMAR)*, 1(2), 36. <https://doi.org/10.32497/aamar.v1i2.4166>

Kovalenko, D., Petrychuk, S., Kushniruk, V., Banyeva, I., & Meish, A. (2023). Financial Aspects of Maintaining Business Activities in the Face of Unexpected Changes. *Economic Affairs (New Delhi)*, 68(1), 17–26. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.3>

Mejía, M. A. (2011). *Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Vihalmotos*. Obtenido de Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Vihalmotos: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1511/1/TA0024.pdf>

Mendoza, M. J. (2022). *Gestión del riesgo financiero en el sector hotelero del Distrito Turístico de Riohacha, La Guajira*. Obtenido de Gestión del riesgo financiero en el sector hotelero del Distrito Turístico de Riohacha, La Guajira: <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/527/TESIS%20DEFINITIVA%20MAR%C3%8DA%20JOS%C3%89%20HERNANDEZ%20MENDOZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mueller, A., & Sensini, L. (2021). Determinants of Financing Decisions of SMEs: Evidence from Hotel Industry. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 117. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n3p117>

Mutia Hapsari, N., & Maya Damayanti, S. (2021). Proposed Risk Mitigation for PT ABC to Maximize Income (Hospitality Industry Sector). *International Journal of Current Science Research and Review*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i3-18>



Ombongi Evans, & Kalio Aquilas. (2020). Effect Of Financial Risks On Performance Of Small And Medium Enterprises In The Hotel Industry In Nakuru Municipality, Kenya. *International Journal Of Innovative Research y Development*, 4(5), 275–284. www.ijird.com

Pamela, M., Willy, M., & Agnes, N. (2021). Effect of liquidity on financial performance of star rated hotels in nairobi county, kenya. *International Academic Journal of Economics and Finance*, 3(8), 305–322. https://iajournals.org/articles/iajef_v3_i8_305_322.pdf

Pazarskis, M., Kourtesi, S., Konstantinidis, C., & Mavridis, M. (2020). Tourism Industry as a Competitive Advantage of Greece During and After the Economic Crisis: Financial Analysis of Selected Hotel and Shipping Companies. *International Journal of Management*, 2023(1), 29–51. <https://doi.org/10.32327/IJMESS.12.1.2023.2>

Rodríguez, M. L. (2015). *Diseño de un producto turístico “Mangaloma Lodge” ubicado en el cantón pedro Vicente Maldonado de la provincia de Pichincha*. Obtenido de Diseño de un producto turístico “Mangaloma Lodge” ubicado en el cantón pedro Vicente Maldonado de la provincia de Pichincha: <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/2836/1/UDLA-EC-TLAEHT-2012-02%28S%29.pdf>

Rodríguez, L., Elías De la Hoz Solano, C., Becerra Viviana, & Alfonso, C. (2020). Financial risks in the operation of special service transportation in the hotel sector in Bogota, Colombia. *Fundes Ciencia Fe y Liderazgo*, 4(4), 64–90. <https://orcid.org/0000-0002->

Salazar, M. E. (2015). *Planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la hostería el Surillal de la ciudad de Salcedo*. Obtenido de Planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la hostería el Surillal de la ciudad de Salcedo: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17038/1/T2934i.pdf>

Sihotang, M., Hasanah, U., & Hayati, I. (2022). Model of Sharia Bank profitability determination factors by measuring internal and externals variables. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 5(1), 235–251. <https://doi.org/10.31538/ijse.v5i1.1949>



Taco, M. N. (2019). *El progreso tecnológico de las pequeñas y medianas empresas en Pedro Vicente Maldonado, Pichincha*. Obtenido de El progreso tecnológico de las pequeñas y medianas empresas en Pedro Vicente Maldonado, Pichincha: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/6197/1/EL%20PROGRESO%20TECNOL%20C%20GICO%20DE%20LAS%20PEQUE%20Y%20MEDIANAS%20EMPRESA.pdf>

Toala, S., Mendoza, R. D., Zambrano, J., & Valarezo, M. (2020). Análisis económico financiero del hotel cabañas balandra de la ciudad de Manta, 2017-2018. *ECA sinergia*, 11(3), 118-127.

Vivel, M., & Lado, R. (2023). Contagion Effect on Business Failure: A Spatial Analysis of the Hotel Sector. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 47(3), 482–502. <https://doi.org/10.1177/10963480211023804>

Vojdani, K., & Lloyd, J. (2022). Assessing the impact of technological advancements on the consumer experience in commercial Aviation. *Journal of Student Research*, 11(3), 1–9. <https://doi.org/10.47611/jsrhs.v11i3.3071>

Wanyoike, J., Mugambi, D., & Mugambi, P. (2022). Corporate restructuring and financial performance of commercial banks in Kenya. *Webology*, 19(2), 9099–9111. <http://www.webology.org>

Zambrano, F., Rivera, C., Quimi, D., & Flores, E. (2021). Factores explicativos de la rentabilidad de las microempresas: Un estudio aplicado al sector comercio. *INNOVA Research Journal*, 6(3), 63–78. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.2.2021.1974>

Zha, X. (2022). Analysis on the factors influencing the profitability of city commercial banks. *Academic Journal of Business & Management*, 4(6), 85–93. <https://doi.org/10.25236/ajbm.2022.040615>

Zhang, D., & Xie, J. (2021). Influence of Tourism Seasonality and Financial Ratios on Hotels' Exit Risk. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 47(4), 714–734. <https://doi.org/10.1177/10963480211016038>

APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta



MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN FISCAL, FINANCIERA, Y TRIBUTARIA

Estimado encuestado, reciba un cordial saludo, de antemano agradecemos el tiempo que usted brinda para responder esta encuesta, el propósito de este trabajo es analizar la gestión del riesgo financiero basado en el manejo de toma de decisiones de la Hacienda Hostería El Paraíso HOSTEPAR Cía. Ltda.

INSTRUCCIONES:

- Solo puede elegir una alternativa en cada pregunta o ítem.
- El tiempo de duración es de 10 minutos

VARIABLES DE CONTROL DEL GRUPO

Sexo

Femenino

Masculino

Edad

Menor a 28 años

De 29 – 33 años

De 34 – 39 años

Mayor a 40 años

Formación académica

Tecnólogo

Pregrado

Posgrado

Remuneración

Menor a \$700

De \$701 – \$1000

De \$1001 – \$1300

Mayor a \$1300

Cargo que desempeña

Gerente

Jefe de Contabilidad

Auxiliar contable

Personal Operativo

Nombre de la hostería a la que pertenece

Gestión del riesgo financiero y estilo de toma de decisiones

La escala propuesta está basada en el cuestionario de Githinji-Wanjohi, Joel (2013) de la Universidad de Nairobi – Escuela de negocios, Kenia.

1. Indique su capacidad administrativa para gestionar el riesgo financiero y su impacto en la toma de decisiones de la Hacienda Hostería El Paraíso. Para ello, se evaluará cada factor relacionado a la gestión del riesgo.



Entorno de gestión de riesgos		Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Existe un sistema formal de Gestión de Riesgos en la hostería.					
2	El Consejo de Administración describe los objetivos generales de riesgo.					
3	Hay una sección/departamento responsable de identificar, monitorear. y controlar diversos riesgos.					
4	La hostería cuenta con directrices/normas internas y procedimientos concretos con respecto al sistema de gestión de riesgos.					
5	La hostería ha adoptado y utilizado las directrices revisadas de gestión de riesgos financieros del modelo experto de la Superintendencia de Bancos					
6	Existe una asignación presupuestaria para la función de gestión de riesgos de crédito					
Medición de riesgos		Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	La hostería cuenta con la capacidad para adaptarse a cambios repentinos en los costos operativos.					
8	La hostería ha aplicado medidas para optimizar los costos y aumentar la eficiencia operativa en el último año					
9	La hostería utiliza el análisis de brechas					
10	La hostería utiliza el análisis de duración.					
11	La hostería utiliza el análisis de coincidencia de vencimientos.					
12	La hostería utiliza el análisis de Valor en Riesgo					
13	La hostería utiliza estimaciones de los peores escenarios/pruebas de estrés para el análisis de riesgos.					
14	La hostería cuenta con otro Sistema Interno de Calificación de Riesgos.					
Mitigación de riesgos		Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	Dentro de su hostería existen instrumentos derivados para mitigar el riesgo financiero.					
16	Existen tipos de margen sobre los activos establecidos teniendo en cuenta los factores de riesgo o la clasificación de los activos.					
17	La infraestructura y la calidad de los servicios de la hostería están acordes con los precios en la zona de servicios similares					
18	La hostería dispone de un sistema de apoyo cuantitativo para evaluar la solvencia de los clientes.					
Informes de riesgos		Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19	Su hostería presenta informes de riesgo crediticio					
20	Su hostería presenta informes de riesgo de mercado					
21	Su hostería presenta informes de riesgo de liquidez					
22	Su hostería presenta informes de capital en riesgo					



Monitoreo de riesgos		Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23	La hostería ha mostrado la variación porcentual en los ingresos durante los últimos 12 meses.					
24	La hostería proporciona una estimación del flujo de caja libre mensual después de gastos operativos y pagos de deuda.					
25	La hostería ha identificado dificultades para cubrir los gastos operativos mensuales debido a la variabilidad de los ingresos					
Control interno		Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26	La hostería ha implementado un sistema de control interno capaz de abordar rápidamente los riesgos recientemente reconocidos que surgen de cambios en el entorno, etc.					
27	Existe una separación de funciones entre quienes generan riesgos, quienes gestionan y controlan los riesgos.					
28	La hostería cuenta con contramedidas (planes de contingencia) contra desastres y accidentes.					
29	El agente de control contable verifica la autenticidad de las cuentas y los informes de riesgos elaborados.					
30	La hostería cuenta con copias de seguridad y archivos de datos.					

Toma de decisiones

La escala propuesta está basada en el cuestionario de David Spicer y Eugene Sadler (2005) de la Universidad de Bradford – Escuela de Administración y gestión, Reino Unido.

2. Indique su capacidad administrativa para tomar decisiones con respecto a la gestión de su inventario. Para ello, se caracterizará su capacidad basada en su estilo personal de gestión.

Racional		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
31	Verifico dos veces mis fuentes de información para asegurarme de tener los datos correctos antes de tomar decisiones					
32	Tomo decisiones de forma lógica y sistemática					
33	Mi toma de decisiones requiere una reflexión cuidadosa acerca de los riesgos identificados en la hostería					
34	Al tomar una decisión, considero varias opciones en términos del presupuesto y objetivo de ventas					
35	Normalmente tengo una base racional para tomar decisiones					
Intuitivo		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
36	Cuando tomo decisiones, tiendo a confiar en mi intuición, antes que el registro de ventas					
37	Cuando tomo una decisión, para mí es más importante sentir que la decisión es correcta que tener una razón racional para ello					
38	Al tomar una decisión, confío en mis sentimientos y reacciones internas					
39	Al tomar decisiones, me baso en mis instintos y empirismo					
40	Generalmente tomo decisiones que me parecen correctas					
Dependiente		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
41	Rara vez tomo decisiones importantes sin consultar al contador sobre los riesgos financieros que se pueden suscitar					
42	Utilizo los consejos del contador para tomar mis decisiones sobre los riesgos financieros que puede enfrentar la hostería					
43	Me gusta que el área contable me oriente en la dirección correcta cuando me enfrente a decisiones importantes					



44	A menudo necesito la ayuda de las demás áreas para tomar decisiones importantes.							
45	Si cuento con el apoyo de los demás, me resulta más fácil tomar decisiones importantes.							

Gracias por su respuesta.

