

A smiling woman in a kitchen, wearing a white chef's coat, holding a tray of food. The image is overlaid with a solid blue color. The background shows kitchen equipment like a ladder and shelves.

Indicadores de producción y productividad: Caso del sector actividades de alojamiento y servicio de comidas (I), Ecuador 2019 – 2023

Indicadores de producción y productividad: Caso del Sector Actividades de Alojamiento y Servicios de Comida (I), Ecuador 2019 – 2023

Silvia Mejía Matute

smejia@uazuay.edu.ec

Santiago Sarmiento Moscoso

ssarmiento@uazuay.edu.ec

Patrick Redrován Cabrera

patrick.redrovan@es.uazuay.edu.ec

Resumen

El sector de alojamiento y servicios de comida en el Ecuador está directamente vinculado con la actividad turística, lo que le permite contribuir significativamente a la generación de empleo y divisas, además de dinamizar las economías locales por su efecto multiplicador en sectores como el transporte, las artesanías, los servicios culturales y la agricultura, entre otros. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar la evolución de la producción, medida a través de una variable aproximada como el ingreso operacional de las firmas, y la productividad del sector de alojamiento y servicios de comida en el Ecuador durante el período 2019-2023. La investigación emplea una metodología con enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, basada en los balances financieros que las empresas presentan a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2024). Con estos datos se construyó una base de información y se calcularon métricas estáticas, que consisten en sencillos cálculos de estadística descriptiva como razones y tasas de crecimiento. Los resultados muestran que la pandemia fue un factor determinante en este sector, dejando importantes lecciones que han permitido mejorar el ratio de efectividad y disminuir los costos de la fuerza laboral, aunque persiste una fuerte dependencia del financiamiento del capital-trabajo proporcionado por los proveedores.

Palabras clave

Productividad industrial, productividad laboral, turismo, hospedaje.

Introducción

La medición de la productividad en empresas de alojamiento y servicios de comida resulta fundamental para garantizar su competitividad y sostenibilidad en un mercado cada vez más exigente. La productividad no solo refleja la eficiencia con la que se utilizan los recursos, sino que también está estrechamente vinculada con la calidad del servicio ofrecido, un factor clave para la

satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio (Peña y Garrido, 2016). En el sector hotelero, por ejemplo, el ratio de efectividad permite evaluar la eficiencia y efectividad de las empresas según su tamaño, identificando áreas de mejora que inciden directamente en los ingresos y en los costos operativos. Asimismo, la gestión del desempeño del personal constituye una herramienta crucial para incrementar la productividad individual y organizacional, lo que se traduce en un mejor servicio y en una mayor fidelización de los clientes (Torres-Flórez, 2020).

El sector de hospedaje y servicios de comida está estrechamente relacionado con el turismo y tiene encadenamientos con las actividades artesanales y el transporte, lo que lo convierte en un importante dinamizador de la economía nacional. Según el Ministerio de Turismo (2024), es una de las principales actividades generadoras de divisas en el país: hasta el año 2019 se ubicó como la tercera fuente de ingresos no petroleros, en el 2020 se desplazó al sexto lugar y, luego, en 2021, recuperó la quinta posición. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2025), en el período 2019-2023 el sector de alojamiento y comidas generó en promedio 2922 millones de dólares. No obstante, enfrentó enormes desafíos durante la pandemia de Covid-19 en 2020, año en que la actividad se paralizó y decreció en 22,5%. A pesar de ello, el sector ha mostrado una recuperación significativa. Entre las estrategias implementadas por el Ministerio de Turismo para reactivar la demanda destaca el programa “Pueblos Mágicos”; no obstante, persiste la necesidad de fortalecer la conectividad y la infraestructura turística para potenciar los atractivos del país.

En este contexto, medir la productividad en el sector no solo implica cuantificar *outputs* e *inputs*, sino también analizar con detalle cómo han evolucionado algunas métricas como el ratio de efectividad o el ciclo de conversión del efectivo, que permiten identificar brechas en la gestión de las empresas según su tamaño empresarial, subsector e incluso según las provincias donde funcionan las principales empresas de alojamiento y comida. En suma, las métricas de productividad presentadas en este estudio orientan la toma de decisiones para optimizar recursos, mejorar procesos y fortalecer la posición de este sector en el mercado. Además, evidencian la importancia del sector y su necesidad de articularse con políticas públicas nacionales y locales que dinamicen el turismo y funcionen de forma articulada, por ejemplo, en mesas cantonales o provinciales, donde se defina una hoja de ruta del sector entre los diferentes actores.

Metodología

Para este estudio se analizan métricas que permiten mostrar el comportamiento productivo del subsector (I) de Actividades de Alojamiento y Servicios de Comida en Ecuador.

Se utilizó una metodología con enfoque cuantitativo, porque parte de la teoría de la producción que, según la economía, implica relaciones entre *inputs* con *outputs*, es decir, los factores que son remunerados por la empresa porque permiten producir un bien o servicio. La función es:

$$Q = f(L,K)$$

Donde: **Q** es Producción, **L** es Trabajo y **K** es Capital (Pindyck y Rubinfeld, 2013). Desde el análisis a nivel de firma, la producción está representada por una variable proxy que las empresas registran como ingresos operacionales o ventas de productos o servicios del giro de negocio prin-

cial. De la misma manera, se analiza cómo se desempeñan los factores productivos, por ejemplo, considerando los ingresos operacionales por trabajador o el costo de la fuerza laboral.

El análisis es de carácter descriptivo, pues se pretende conocer cómo se desempeñan las empresas del subsector hospedaje y comidas, lo cual puede ser un insumo para analizar cómo este subsector se relaciona con la sostenibilidad, el crecimiento económico e incluso determinar cuánto incide la tecnología en la productividad. Por ello, se utilizan técnicas de análisis descriptivo como tablas de frecuencia, gráficos de barras y medidas de tendencia central, con la finalidad de mostrar patrones de comportamiento de los indicadores analizados.

La fuente principal de datos es secundaria, proviene del ranking de compañías durante el período 2019-2023 y de los estados financieros que las empresas presentan anualmente en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, disponibles en sus repositorios digitales. En este sentido, el acercamiento al objeto de estudio es más documental, pues no se interviene directamente en la recolección de datos.

Las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores son formales, es decir, declaran impuestos en el Servicio de Rentas Internas y mantienen a sus trabajadores afiliados a la Seguridad Social. Para este estudio se consideraron 917 empresas en 2019, 952 en 2020, 372 en 2021, 396 en 2022 y 389 en 2023, incluyendo únicamente aquellas empresas activas y con ingresos operacionales o producción reportados. Cabe señalar que en 2021 un gran número de empresas del subsector, particularmente microempresas, cesaron sus actividades.

Previo a la obtención de los indicadores de productividad, se realizó una depuración de datos, eliminando empresas que no registraban actividad ni número de trabajadores. De la misma forma, se identificaron valores atípicos en los indicadores de productividad, los cuales fueron descartados utilizando el criterio de percentiles. Los umbrales se establecieron para cada año, dado que el 2020 estuvo muy afectado por la pandemia y presentó un comportamiento inusual, marcado particularmente por el confinamiento y las medidas sanitarias que provocaron el quiebre de muchas empresas de este sector, uno de los más golpeados al no ser considerado esencial.

Finalmente, se calcularon los indicadores de productividad, que permitieron elaborar métricas por tamaño, provincia y por subsector. En la Tabla 1 se presentan los indicadores analizados, su definición y fórmula de cálculo.

Tabla 1

Indicadores de productividad: definición operativa

Indicador	Definición	Fórmula	Unidad de medida
Variación de los ingresos operacionales	Operativamente los Ingresos Operacionales se encuentran en los balances que presentan las compañías en el país como producto del giro normal de sus actividades. La variación que se midió es interanual, lo que permite establecer si hubo un crecimiento o decrecimiento relativo.	Se trata de una tasa de variación interanual donde: en el numerador se registra el valor total de los ingresos operacionales del año analizado. En el denominador, los ingresos operacionales del año anterior, este resultado le resta 1 y multiplica por 100 para expresarlo en porcentaje.	Porcentaje
Ingresos operacionales por trabajador	Es un indicador de la productividad laboral de una empresa. Esta métrica ayuda a evaluar la eficiencia con la que los empleados contribuyen a los ingresos de la empresa.		Dólares
Costo de la Fuerza Laboral	Representa el porcentaje del costo laboral frente al total de costos operativos en un año determinado.		Porcentaje
Ratio de Efectividad	Mide dos aspectos de la empresa: por un lado, la productividad relativa o eficiencia, ya que relaciona cuánto de los ingresos operativos se destina a los gastos; por otro lado, se evalúa su eficacia.		Porcentaje
Ciclo de Conversión del Efectivo	Mide el nivel de eficiencia de la empresa en la gestión del capital de trabajo, muestra el período de tiempo que demora una empresa en convertir sus inventarios en efectivo a través de las ventas.	Días inventario + días promedio de cobro - Días promedio de pago. Días inventario: Mide el tiempo promedio que una empresa tarda en vender sus inventarios. Días promedio de cobro: Mide el tiempo promedio que una empresa tarda en cobrar en efectivo sus ventas a crédito. Días promedio de pago: Mide el tiempo promedio que una empresa tarda en pagar a sus proveedores.	Días
Productividad del capital- trabajo (PKT)	Es un indicador financiero que mide cuánto del capital de trabajo operativo necesita una empresa para generar un determinado nivel de ingresos. Esta relación ayuda a evaluar la eficiencia operativa de la empresa y su capacidad para gestionar el capital-trabajo.	Donde: NOF: Recursos financieros necesarios para cubrir el ciclo operativo de la empresa. La fórmula es: $NOF = \text{Inventarios} + \text{cuentas por cobrar} - \text{cuentas por pagar}$. Ingresos operacionales: Son los ingresos generados por la empresa debido a su giro normal de negocio.	Porcentaje

Nota. Basado en Mejía et al., 2025.

Entonces, la Tabla 1 resume los indicadores calculados para el sector I, que comprende los sectores I55 Actividades de alojamiento en estancias cortas e I56 Servicios de alimento y bebida (INEC, 2012). Para la clasificación según el tamaño empresarial, se consideró el criterio de la Comunidad Andina de Naciones (2009), aplicado por el INEC (2025).

Dicha clasificación se basa en el volumen de ventas anuales y en el número de personas afiliadas. Así, la microempresa tiene ventas menores a 100.000 dólares y entre 1 a 9 trabajadores; la pequeña empresa entre 100.001 a 1.000.000 de dólares y 10 a 49 trabajadores; la mediana empresa entre 1.000.001 a 5.000.000 de dólares y 50 a 199 trabajadores; y la gran empresa más de 5.000.000 de dólares y 200 y más trabajadores.

Resultados

En esta sección se analizan los indicadores de productividad que permiten comprender el desempeño del sector de alojamiento y servicios de comida durante el período 2019-2023. Este intervalo resulta importante, pues involucra la difícil situación que vivió la humanidad por la pandemia de Covid-19, que en Ecuador empezó en 2020 y terminó en 2023, año en el que la OMS declaró el fin de la emergencia sanitaria global.

Variación de los ingresos operacionales

Se refiere al cambio porcentual entre dos valores de ventas en períodos determinados. Analizar su evolución resulta fundamental para evaluar el desempeño de las empresas, ya que refleja los ingresos generados como producto de su actividad ordinaria o principal, que en el caso del sector I corresponden a la prestación de servicios de alojamiento y de comida. Para una mejor comprensión, este indicador se presenta por tamaño empresarial, subsector y localización por provincia.

Por tamaño de empresa

En la Tabla 2 se observa que el sector enfrentó un período difícil en cuanto a la variación de ventas, particularmente en el año 2020, cuando el confinamiento afectó severamente al turismo. Las microempresas fueron las más afectadas, con una caída pronunciada del -36,97% en 2020 y del -15,74% en 2023. Las empresas medianas también experimentaron una disminución, pero fue menor por un valor de -2,44% en 2020, seguida de una recuperación de 7,06% en 2021, una disminución del -2,03% en 2022 y una leve caída del -0,73% en 2023. Por su parte, las pequeñas empresas registraron una reducción del -3,75% en 2020, seguida de una recuperación que implicó un crecimiento significativo del 23,67% en 2021 y un descenso del -6,62% en 2022, para luego mostrar una recuperación del 8,15% en 2023.

Cabe destacar que en 2020 la pandemia de Covid-19 afectó severamente al turismo. A nivel mundial, este sector sufrió una disminución del 72% en las llegadas internacionales, generando pérdidas económicas que superaron el billón de dólares y afectando gravemente a millones de negocios (Organización Mundial de Turismo, 2020). En el caso ecuatoriano, la parálisis del turismo fue inmediata debido a las restricciones de viajes y movilidad. En este estudio se identificó que las empresas de hospedaje y comidas generaron en 2019 ingresos por un valor aproximado de 1300 millones de dólares, mientras que, en 2020, la cifra se redujo a 756 millones de dólares. Becerra Astudillo et al. (2021) estimaron que no solo los negocios de hospedaje y comidas se vieron afectados, sino también los intermediarios y otros actores vinculados de manera indirecta. En total, calcularon que las ventas de las actividades turísticas en Ecuador se redujeron en un 52,4%

(equivalente a 2.141 millones de dólares), siendo las agencias y operadores turísticos los más perjudicados. Para el caso de Cuenca, se documenta que las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) fueron negativas en 2020 y 2021, lo que refleja pérdidas operativas significativas (Yaguana et al., 2025). Aunque se implementaron esfuerzos de recuperación, como el programa gubernamental “Reactívale Turismo”, para el año 2023 las microempresas aún registraban, en promedio, un decrecimiento de sus ingresos operacionales.

Tabla 2

Variación de los ingresos operacionales promedio por tamaño de empresa

VARIACIÓN INGRESOS OPERACIONALES PROMEDIO POR TAMAÑO				
TAMAÑO	2020	2021	2022	2023
Mediana	-2,44%	7,06%	-2,03%	-0,73%
Pequeña	-3,75%	23,67%	-6,62%	8,15%
Microempresa	-36,97%	11,65%	16,18%	-15,74%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y seguros, Estados Financieros, 2024.

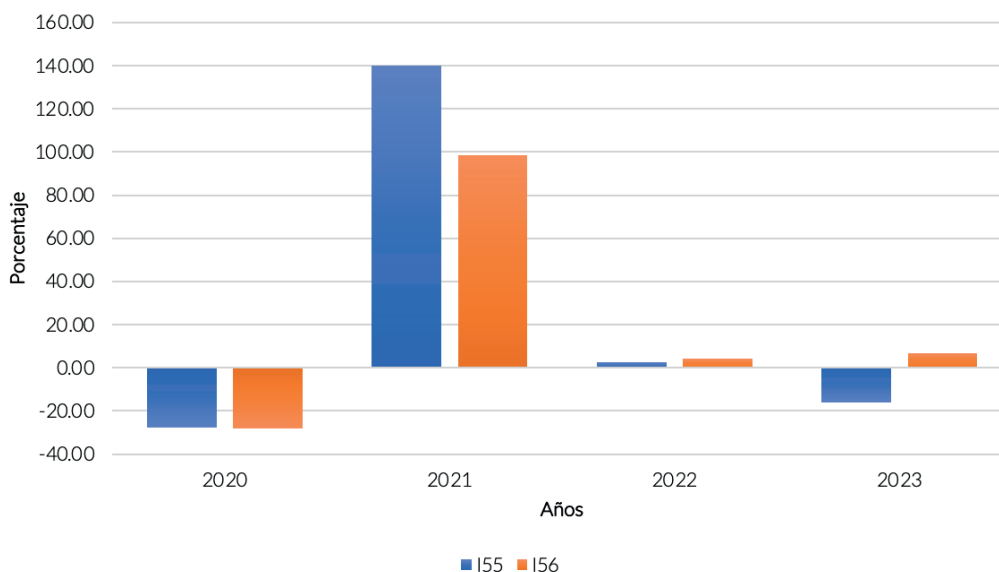
Por subsector

Realizando el análisis por subsector, se observa que los ingresos operacionales de I55 de alojamiento experimentaron una disminución del -27,76% en 2020, seguida de una recuperación significativa del 139,82% en 2021 y un ligero incremento del 2,78% en 2022, finalizando con una caída del -15,96% en 2023. La pandemia significó desafíos importantes para la sostenibilidad del sector hotelero, como la falta de recursos para inversiones iniciales, la resistencia al cambio por parte del personal y la falta de conocimientos en el manejo de herramientas digitales. Sin embargo, muchas empresas lograron reinventarse, especialmente las grandes, que automatizaron muchos procesos y servicios, fortalecieron sus estrategias de marketing digital y enfocaron su oferta en el turismo nacional y local más que en el internacional (Tuárez, 2024).

Por otra parte, el subsector I56 de servicios de alimentación registró una reducción por un valor de -28,11% en 2020 y, aunque para 2021 se observa una importante recuperación, fue menor que en el caso del servicio de hospedaje.

Figura 1

Variación de los ingresos operacionales promedio por subsector: I55 Alojamiento e I56 Servicios de Comida



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Estados Financieros, 2024.

Por provincia

En la Tabla 3 se presenta el comportamiento de los ingresos operacionales por provincias, con información disponible para 13 provincias del país. Se observa que en todas ellas el sector registró un decrecimiento en las ventas durante 2020, seguido de una recuperación en 2021. No obstante, en 2022 y 2023 algunas provincias volvieron a mostrar caídas en este sector, especialmente en la región Litoral (El Oro, Santa Elena y Manabí) y en la Sierra (Chimborazo y Tungurahua).

También se destaca que provincias como Azuay, Loja e Imbabura evidencian una recuperación exitosa tras la caída de las ventas en 2020, probablemente debido a mejores condiciones de seguridad y a la implementación de estrategias que lograron atraer turistas. En el caso de Azuay, que experimentó una disminución del -28,02% en 2020, se registró una recuperación significativa con un incremento del 107,13% en 2021, seguida de un leve crecimiento del 2,51% en 2022 y un nuevo repunte del 22,96% en 2023.

Por su parte, una de las provincias más emblemáticas para el turismo, Galápagos, mostró una reducción del -72,91% en 2020, posteriormente una recuperación con un aumento del 217,65% en 2021, y nuevamente una disminución del -49,96% en 2022. Además, se puede observar una disminución en las provincias de Chimborazo, El Oro, Manabí y Santa Elena principalmente por efectos de la inseguridad.

Tabla 3

Variación de los ingresos operacionales promedio por provincia

PROVINCIA	2020	2021	2022	2023
Azuay	-28,02%	107,13%	2,51%	22,96%
Chimborazo	-56,46%	133,12%	-43,95%	-3,31%
Cotopaxi	-76,81%	99,23%	68,61%	11,71%
El Oro	-60,09%	399,88%	-17,38%	-6,72%
Galápagos	-72,91%	217,65%	-49,96%	144,49%
Guayas	-29,31%	123,30%	8,26%	3,42%
Imbabura	-46,93%	106,44%	5,98%	21,51%
Loja	-43,68%	171,22%	6,63%	13,89%
Manabí	-4,18%	120,77%	5,23%	-24,95%
Napo	1757,31%	133,28%		
Pichincha	-23,61%	75,40%	6,03%	0,73%
Santa Elena	9,58%	174,69%	28,07%	-40,42%
Tungurahua	-18,67%	91,78%	4,72%	-14,45%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Estados Financieros, 2024.

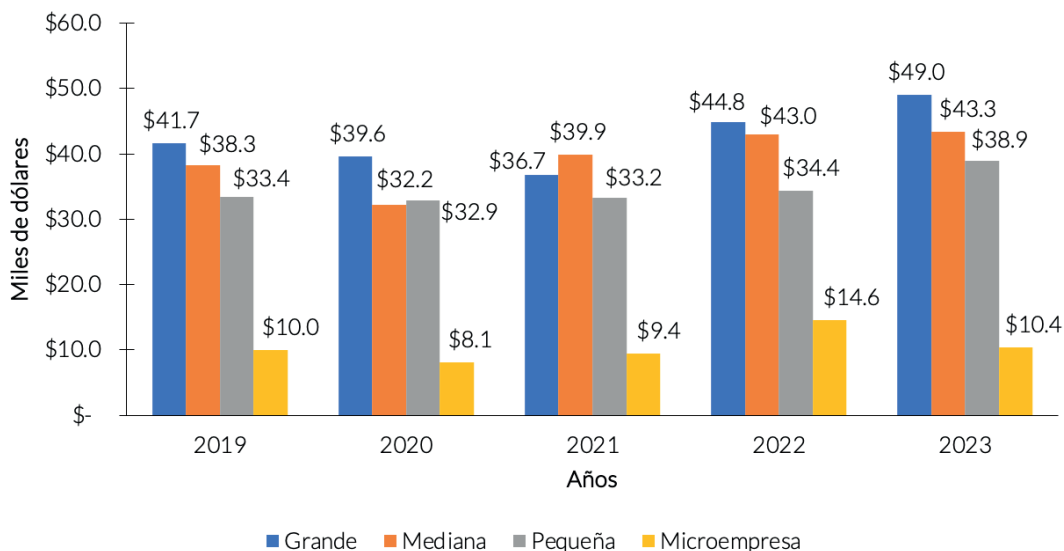
Ingresos operacionales por trabajador

Por tamaño de empresa

En la Figura 2 se observa que las empresas grandes registraron un promedio anual de ingresos operacionales por trabajador de \$41,66 mil en 2019, el cual disminuyó a \$39,63 mil en 2020 y \$36,74 mil en 2021, para luego recuperarse con \$44,83 mil en 2022 y cerrar con \$48,99 mil en 2023. En el caso de las empresas medianas, estas alcanzaron \$38,27 mil en 2019, descendiendo a \$32,22 mil en 2020, aunque lograron recuperarse con \$39,93 mil en 2021 y crecieron a \$42,95 mil en 2022, finalizando en \$43,33 mil en 2023. Por su parte, las pequeñas empresas registraron \$33,36 mil en 2019, con una ligera caída a \$32,87 mil en 2020 y niveles estables de \$33,22 mil en 2021, para luego aumentar a \$34,36 mil en 2022 y alcanzar \$38,95 mil en 2023. Finalmente, las microempresas presentaron los valores más bajos: partieron de \$9,97 mil en 2019, fluctuaron entre \$8,06 mil y \$14,61 mil durante el período analizado, y cerraron con \$10,39 mil en 2023.

Figura 2

Promedio anual de los ingresos operacionales por trabajador por tamaño de empresa, en miles de dólares americanos



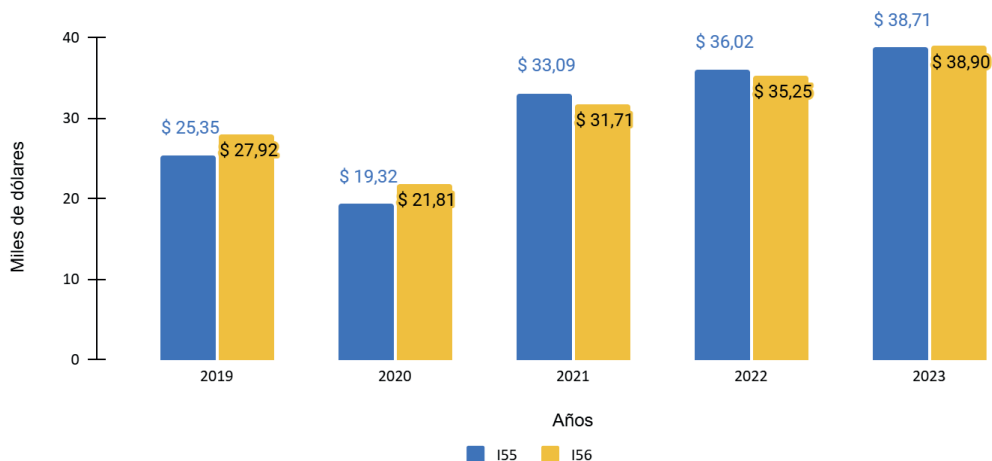
Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Estados Financieros, 2024.

Por subsector

En la Figura 3 se observa que el subsector I55 (actividades de alojamiento) registró ingresos operacionales por trabajador de \$25,35 mil en 2019, que disminuyeron a \$19,32 mil en 2020. Posteriormente, se evidenció una recuperación con \$33,09 mil en 2021 y \$36,02 mil en 2022, finalizando en \$38,71 mil en 2023. Por su parte, el subsector I56 (servicios de alimentos y bebidas) alcanzó \$27,92 mil en 2019, descendiendo a \$21,81 mil en 2020, para luego recuperarse con \$31,71 mil en 2021 y aumentar a \$35,25 mil en 2022, cerrando en \$38,90 mil en 2023.

Figura 3

Promedio anual de los Ingresos operacionales por trabajador por subsector, en miles de dólares americanos



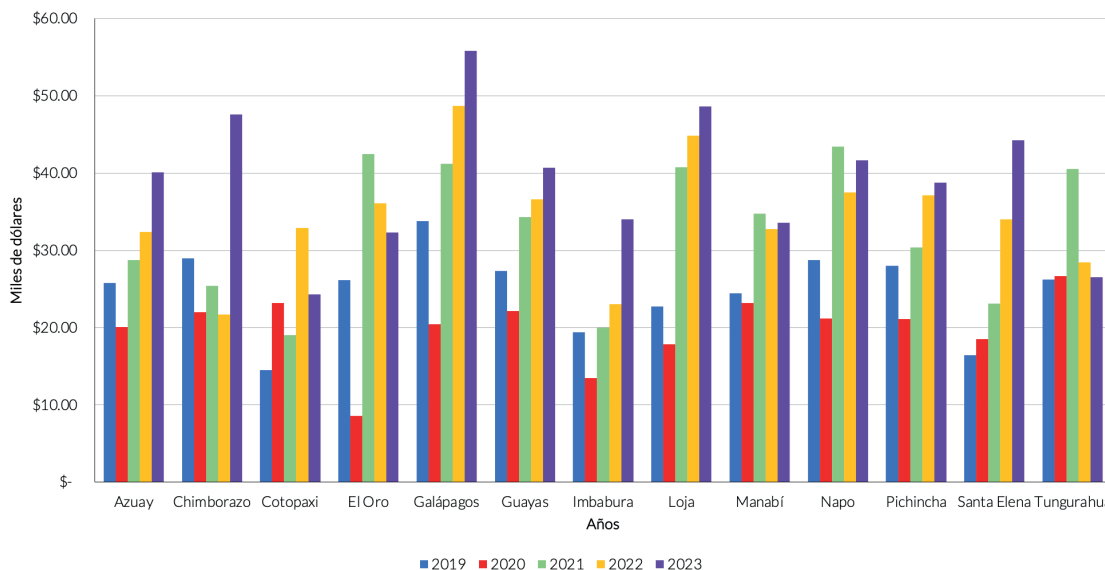
Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Estados Financieros, 2024.

Por provincia

En la Figura 4 se observa que la provincia con mayor ingreso operacional por trabajador es Galápagos, que registró \$33,82 mil en 2019 y alcanzó \$55,78 mil en 2023. En el caso de Azuay, los ingresos operacionales por trabajador fueron de \$25,78 mil en 2019, descendieron a \$20,06 mil en 2020, y posteriormente se recuperaron con \$28,72 mil en 2021, \$32,37 mil en 2022 y \$40,07 mil en 2023.

Figura 4

Promedio anual de los Ingresos operacionales por trabajador por provincia, en miles de dólares americanos



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Estados Financieros, 2024.

Costo de Fuerza Laboral

Por tamaño de empresa

En la Figura 5 se observa que el costo de la fuerza laboral en 2019 fue el más alto registrado. Sin embargo, a partir de 2020, con la pandemia de Covid-19 y en el marco de la *Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria*, que permitió flexibilizar la normativa mediante acuerdos entre trabajadores y empleadores, se aplicaron medidas como la reducción emergente de la jornada laboral. Esto implicó una disminución de salarios y, en consecuencia, del costo laboral.

Becerra Astudillo et al. (2021), a través de un análisis descriptivo, señalan que una de las medidas más drásticas adoptadas por las empresas del sector durante la pandemia fue la reducción o liquidación de la nómina de personal, ya que las restricciones de cuarentena, confinamiento y distanciamiento social, sumadas a la disminución de ingresos de los clientes, redujeron la demanda a niveles mínimos. En Guayaquil, algunos hoteles llegaron a disminuir su número de empleados hasta en un 80%, mientras que en Manta varios restaurantes aplicaron medidas similares. A pesar de ello, muchas empresas quebraron, especialmente las microempresas. Otras optaron por implementar estrategias de capacitación y desarrollo de nuevas competencias y habilidades, con énfasis en prácticas de salubridad, uso de tecnologías de la información y una atención más cálida

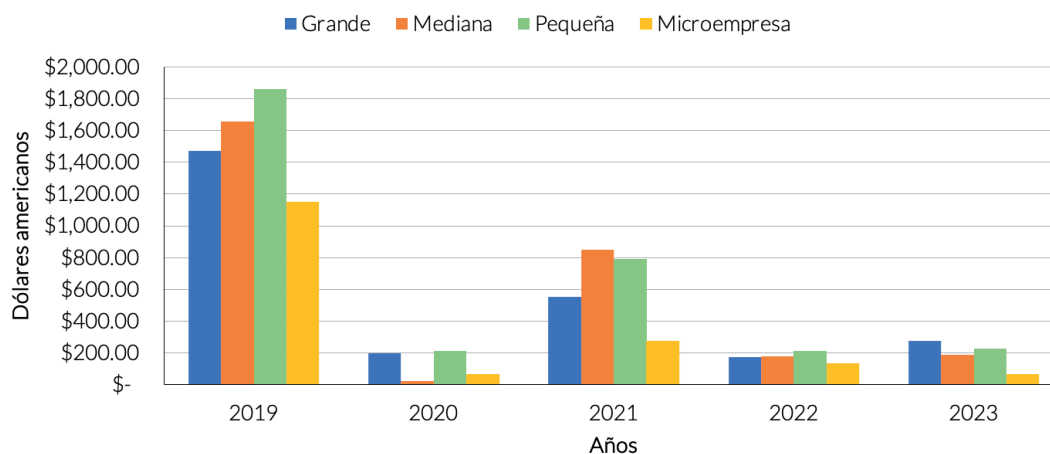
y personalizada. Actualmente, este proceso continúa con la incorporación de herramientas de inteligencia artificial en sus distintas formas de interacción con los clientes.

A nivel global, la Organización Mundial del Turismo (2020) estimó que el gasto turístico cayó de 1,5 billones de dólares en 2019 a entre 310.000 y 570.000 millones en 2020, lo que representó la pérdida de alrededor de 100 millones de empleos directos en riesgo dentro del sector.

En este estudio se encontró que las empresas grandes registraron un costo promedio anual de la fuerza laboral de 1469,35 dólares por trabajador en 2019, experimentando una disminución significativa a 195,57 en 2020, seguido de un aumento a 551,50 en 2021, para luego descender a 175,50 en 2022 y finalizar con 276,00 en 2023. Este patrón de comportamiento del costo de la fuerza laboral se replica también en las pequeñas y microempresas. En conclusión, la pandemia representó una auténtica catástrofe para las empresas del sector, provocando quiebras masivas de empresas, pero los trabajadores fueron los más afectados, al enfrentar la reducción de salarios, pérdida de empleos y la necesidad de adaptarse a nuevas competencias para mantenerse en el mercado.

Figura 5

Costo de fuerza laboral promedio por tamaño, en dólares



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

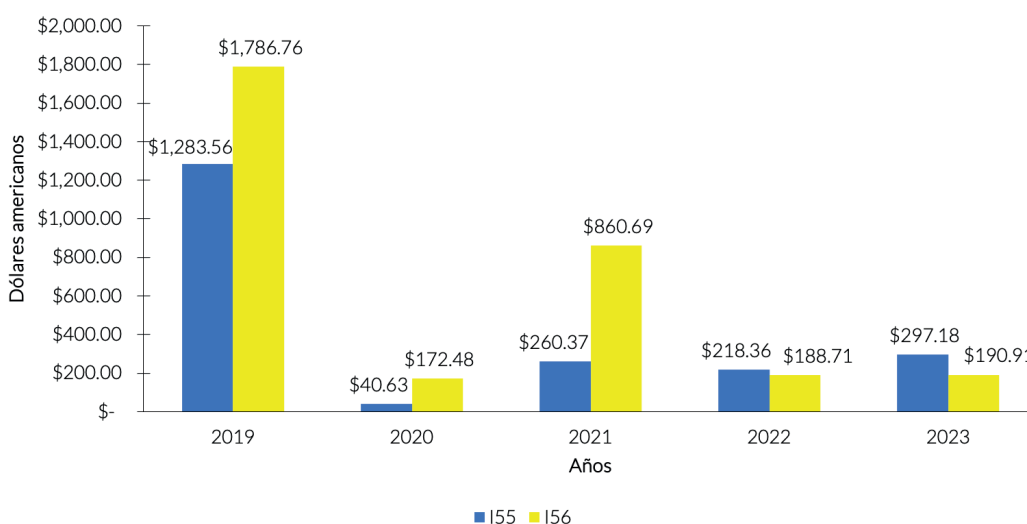
Por subsector

En la Figura 6 se observa que el costo de la fuerza laboral (que incluye el salario y los beneficios sociales) alcanzó su nivel más alto en 2019, sobre todo en el subsector de servicios de comida y bebida (I56). No obstante, este valor ha disminuido progresivamente, probablemente como un esfuerzo por minimizar costos y competir con precios más bajos en el mercado.

El subsector I55 (alojamiento) registró un costo de fuerza laboral de \$1.283,56 en 2019, que cayó drásticamente a \$40,63 en 2020, para luego recuperarse a \$260,37 en 2021, descender a \$218,36 en 2022 y cerrar con \$297,18 en 2023. En contraste, el subsector de servicios de alimentos y bebidas (I56) mostró en 2019 un costo superior (\$1.786,76) al de hospedaje; sin embargo, las fuertes caídas posteriores provocaron que para 2023 su valor fuese incluso inferior al de I55.

Figura 6

Costo de fuerza laboral promedio por subsector, en dólares



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

Ratio de Efectividad

La efectividad en las empresas de hospedaje y servicios de alimentos implica una medición integral de cómo la organización logra sus objetivos, optimiza recursos y satisface a sus clientes. Este ratio combina dos dimensiones: la eficiencia (hacer más con menos recursos) y la eficacia (alcanzar las metas propuestas). En otras palabras, refleja si la empresa opera de manera ágil, rentable y sin desperdicios.

Se trata de un indicador de productividad relativa, ya que mide qué porcentaje de los ingresos se destina a cubrir los gastos, esperando que sea menor al 100%. Asimismo, evalúa la capacidad de los activos totales para generar utilidad. En el subsector hotelero, este indicador se asocia con la tasa de ocupación de habitaciones y los ingresos generados por cada habitación ocupada, lo cual permite establecer políticas de precios más adecuadas.

Un valor de efectividad alto (por ejemplo, 98%) indica que en la mayoría de los casos se alcanzaron los resultados esperados, pues los activos se transforman en liquidez suficiente para cumplir compromisos como el pago de intereses, la reposición de activos, la inversión en tecnología y el fortalecimiento del capital humano, entre otros.

Por tamaño de empresa

En la Tabla 4 se observa que las empresas grandes experimentaron una disminución en su efectividad del 51% en 2019 al 28% en 2020. Esto significa que, incluso antes de la pandemia, las grandes cadenas hoteleras, generalmente consideradas de lujo, ya enfrentaban problemas de eficiencia operativa. Un estudio sobre prácticas sostenibles en hoteles de lujo y primera categoría, realizado en 27 establecimientos con una capacidad aproximada de 3.741 camas en Guayaquil, documentó que estos hoteles implementaban medidas de ahorro y sostenibilidad en el uso del agua —como grifos con temporizador, inodoros de doble descarga, reutilización de agua y lavado de ropa únicamente con cargas completas—, así como en el consumo eléctrico y en el manejo de desechos sólidos. Estas prácticas no solo contribuían a la sostenibilidad, sino que también permitían una reducción de costos (Gavilanes et al., 2019).

Sin embargo, fue durante la pandemia y en el período posterior cuando tanto hoteles como restaurantes adoptaron estrategias más agresivas de reducción de costos, innovación en servicios y búsqueda de mayor efectividad. Entre las principales medidas, además de la disminución de costos laborales y la aplicación de protocolos de bioseguridad, destacó la implementación de tecnologías de la información y comunicación. Se incorporaron sistemas de gestión de propiedades (PMS), plataformas de reservas en línea, herramientas de marketing digital y sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), los cuales se convirtieron en prácticas comunes para adaptarse a las nuevas demandas de los clientes, especialmente de las generaciones más jóvenes que prefieren interactuar con menús y servicios en formato digital.

Esta automatización de procesos y promoción digital también permitió conocer mejor a los clientes, ofrecer una atención más personalizada y obtener retroalimentación mediante comentarios en línea o encuestas digitales. No obstante, a pesar de estos esfuerzos, en 2021 la efectividad apenas alcanzó el 44%, lo que evidencia que el sector aún no lograba recuperarse plenamente. Afortunadamente, las estrategias implementadas rindieron frutos, pues en 2022 y 2023 la efectividad de las grandes empresas se elevó al 98%.

Por su parte, las empresas medianas mostraron un patrón similar: una baja efectividad en 2019 (54%), seguida de una caída abrupta en 2020 (23%), una recuperación parcial en 2021 (45%), y finalmente un incremento notable hasta 101% en 2022 y 112% en 2023. Tanto las pequeñas como las microempresas que lograron mantenerse en el mercado siguieron la misma tendencia, aunque con mayores dificultades para alcanzar niveles de efectividad óptimos (ver Tabla 4).

Tabla 4

Ratio de efectividad promedio por tamaño

RATIO DE EFECTIVIDAD PROMEDIO POR TAMAÑO					
TAMAÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Grande	51%	28%	44%	98%	98%
Mediana	54%	23%	45%	101%	112%
Pequeña	55%	31%	41%	115%	117%
Microempresa	56%	25%	33%	93%	109%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

Por subsector

En la Tabla 5 se observa que tanto en 2022 como 2023 ambos subsectores alcanzaron un alto ratio de efectividad, incluso superior al registrado antes de la pandemia. A partir de 2021, el subsector de servicios de alimentos y bebidas mostró consistentemente una efectividad mayor que el subsector de servicios de hospedaje, lo que evidencia una recuperación más rápida y sostenida en esta rama de actividad.

Tabla 5

Ratio de efectividad promedio por subsector

RATIO DE EFECTIVIDAD PROMEDIO POR SUBSECTOR					
SUBSECTOR	2019	2020	2021	2022	2023
I55	58%	32%	33%	81%	94%
I56	54%	25%	44%	119%	124%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

Ciclo de Conversión del Efectivo

Como se ha señalado, el ciclo de conversión en efectivo mide el tiempo que tarda una empresa en transformar sus inversiones en inventario y cuentas por cobrar en efectivo disponible, considerando también el plazo que tarda en pagar a sus proveedores, por tanto, se mide en número de días. En el caso de este sector, lo más relevante es que se observan valores negativos, lo que ocurre cuando los días de pago a proveedores superan la suma de los días de inventario y los días de cobro. Esto significa que la empresa cobra a sus clientes antes de tener que pagar a sus

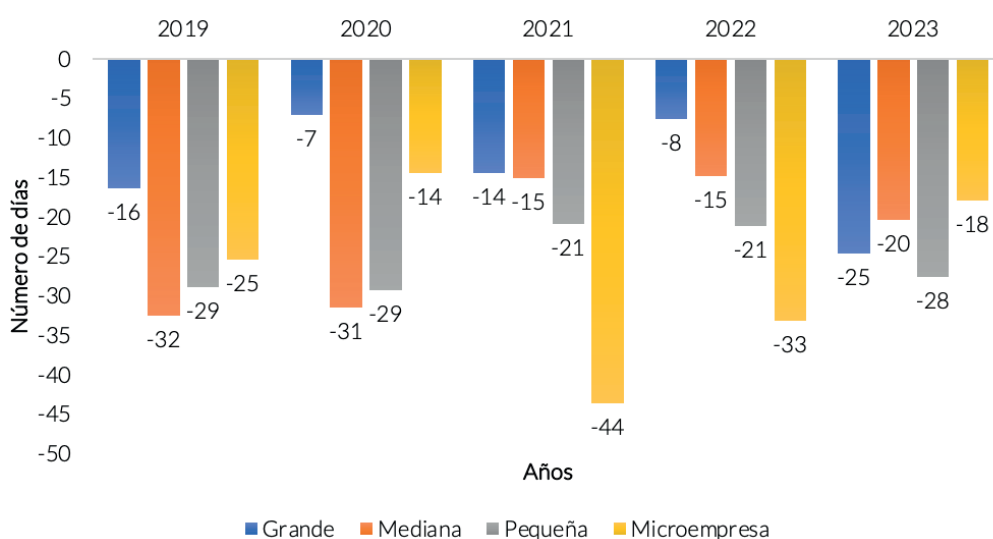
proveedores, es decir, financia sus operaciones con recursos de estos últimos, lo que mejora su liquidez y reduce la necesidad de financiamiento externo.

Por tamaño de empresa

En la Figura 7 se observa, por ejemplo, que las empresas grandes experimentaron un aumento de -16 a -7 días en 2019 al 2020, seguido de una disminución a -14 días en 2021, un repunte a -8 días en 2022 y finalmente una caída a -25 días en 2023.

Figura 7

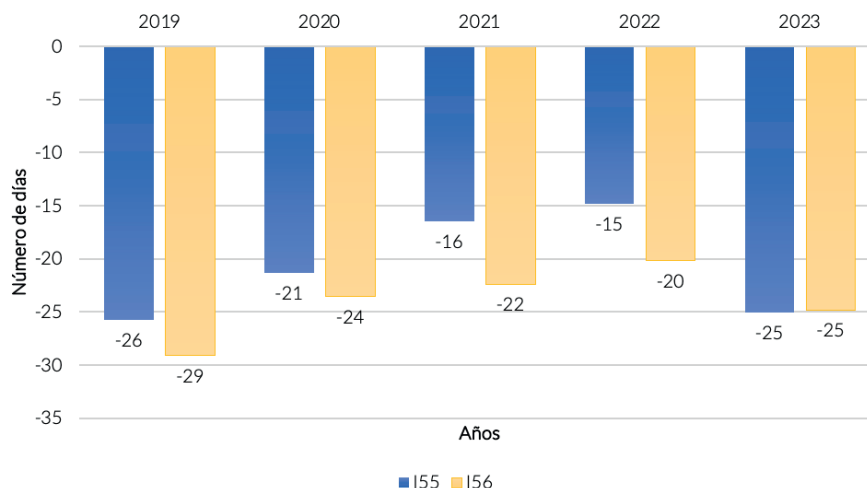
Ciclo de conversión de efectivo promedio por tamaño, en días



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

Por subsector

En la Figura 8 se observa que el subsector I55 pasó de -26 días en 2019 a -21 días en 2020, seguido de una mejora a -16 días en 2021, un ligero incremento a -15 días en 2022, y finalmente una caída a -25 días en 2023. Por su parte, el subsector I56 registró un aumento de -30 a -24 días entre 2019 y 2020, continuó con una mejora a -22 días en 2021, un incremento a -20 días en 2022, y culminó también con -25 días en 2023. En conjunto, ambos subsectores reflejan una tendencia de fluctuación en el ciclo de conversión de efectivo, convergiendo en el mismo valor de -25 días en 2023.

Figura 8*Ciclo de conversión de efectivo promedio por subsector, en días*

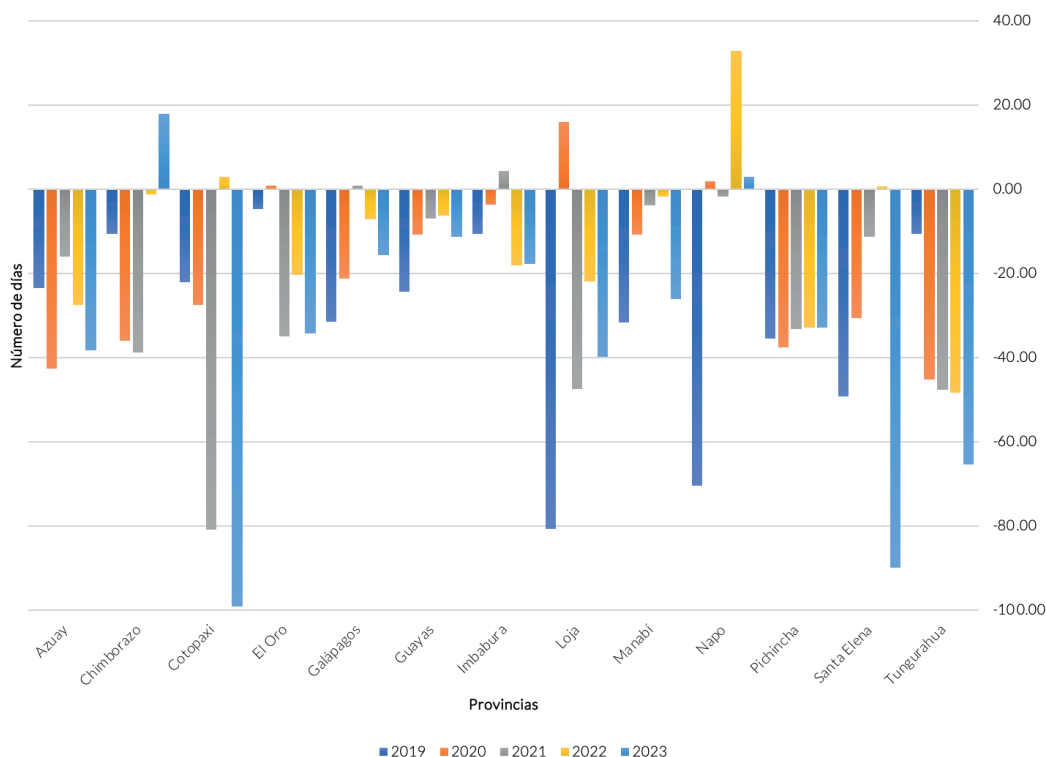
Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

Por provincia

En la Figura 9 se observa que Azuay pasó de -23,48 días en 2019 a -42,54 días en 2020, luego mejoró a -15,98 días en 2021, volvió a caer a -27,47 días en 2022 y finalizó con -38,16 días en 2023. En Galápagos, el ciclo pasó de -31,48 días en 2019 a -21,27 días en 2020, cambió a 0,83 días en 2021, descendió a -7,02 días en 2022 y cerró con -15,61 días en 2023. En el caso de Guayas, se registró una variación de -24,40 días en 2019 a -10,80 días en 2020, seguida de mejoras sucesivas a -7,01 días en 2021, -6,17 días en 2022 y finalmente -11,32 días en 2023. Por su parte, Pichincha mostró un comportamiento más estable, pasando de -35,44 días en 2019 a -37,59 días en 2020, con ligeras variaciones posteriores: -33,22 días en 2021, -32,92 días en 2022 y -32,87 días en 2023. En general, se evidencia que la mayoría de provincias presentan fluctuaciones marcadas en sus ciclos de conversión de efectivo durante el período analizado.

Figura 9

Ciclo de conversión de efectivo promedio por provincia, en días



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

La productividad del capital-trabajo

La cantidad de recursos disponibles para cubrir los gastos operativos diarios y las obligaciones a corto plazo, como el pago a proveedores, nómina y otros gastos importantes, resulta fundamental para la sostenibilidad financiera de las empresas de alojamiento y servicios de comida. En este sector, la productividad del capital-trabajo está estrechamente relacionada a la liquidez y a la operación continua, por lo que debe ser positiva. Además, resulta fundamental mantener inventarios óptimos, dado que en este sector se trabaja con una gran cantidad de productos perecederos, lo que significa que un exceso de existencias puede generar desperdicio de recursos. Del mismo modo, una gestión eficiente de las cuentas por cobrar y por pagar es clave para asegurar la liquidez operativa y preservar relaciones sólidas con los proveedores.

Por tamaño de empresa

En la Tabla 6 se observan dos patrones: primero, que los valores de la productividad del capital trabajo (PKT) son positivos y superiores al 10%; y el segundo, que también existen valores negativos, en algunos casos por debajo del 4%. Cuando la PKT es positiva, significa que no están sobrecargados para operar. Por ejemplo, en el sector hotelero, esto implica que los ingresos obtenidos permiten operar porque hay una buena rotación de inventario, liquidez y gestión de cuentas por cobrar.

Por el contrario, cuando la PKT es negativa, como puede ocurrir en un restaurante con inventarios que tardan demasiado en rotar, se genera una sobrecarga: los productos perecibles se deterioran y se pierden, lo que provoca pérdidas económicas. Esta situación obliga a endeudarse, primero con los proveedores y posteriormente con el sistema financiero. A largo plazo, este escenario resulta insostenible y puede llevar a la descapitalización de la empresa

Los resultados obtenidos en este estudio muestran que las grandes empresas mantuvieron valores positivos, excepto en 2023. En contraste, las microempresas evidenciaron una notable capacidad de adaptación frente a las crisis: en 2020 registraron la mejor productividad del capital-trabajo, principalmente porque se reinventaron ofreciendo entregas a domicilio, ya sea de manera directa o mediante alianzas con empresas de reparto y transporte.

Tabla 6

Productividad capital-trabajo (PKT) promedio por tamaño

PRODUCTIVIDAD CAPITAL-TRABAJO PROMEDIO POR TAMAÑO					
TAMAÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Grande	17,26%	14,86%	0,99%	3,03%	-0,75%
Mediana	14,33%	13,71%	0,55%	0,77%	-0,40%
Pequeña	11,53%	12,93%	-1,01%	-1,24%	-1,25%
Microempresa	15,15%	18,28%	-5,33%	-3,77%	0,56%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estados Financieros, 2024.

Por subsector

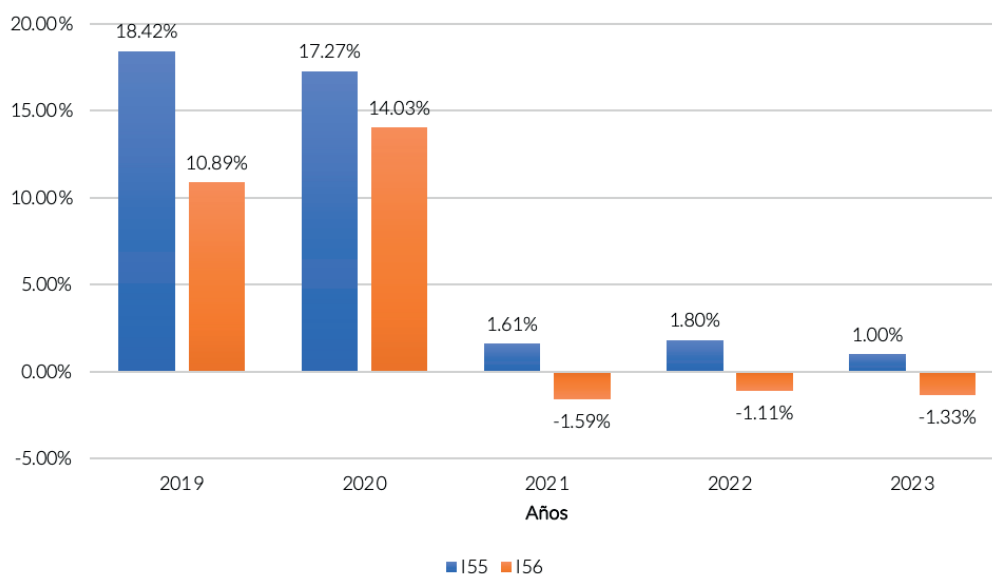
En la Figura 10 se observa la evolución de la productividad capital-trabajo (PKT) promedio por subsector. En el caso del subsector I55 (hospedaje), la PKT pasó de 18,42 % en 2019 a 17,27 % en 2020, seguida de una fuerte caída a 1,61 % en 2021. Posteriormente, mostró un leve aumento a 1,80 % en 2022, finalizando con 1,00 % en 2023. A pesar de su bajo nivel, este subsector mantuvo una PKT positiva durante todo el período.

Por su parte, el subsector I56 (servicios de comida) también registró valores positivos en 2019 y 2020 (10,89 % y 14,03 %, respectivamente). Sin embargo, a partir de 2021 mostró una tendencia negativa, con -1,59 % en ese año, manteniéndose en terreno negativo en 2022 y 2023.

En conjunto, ambos subsectores evidencian una tendencia decreciente en la PKT, alcanzando valores críticos en 2023. Esto implica que las empresas presentan mayores pasivos corrientes que activos corrientes, lo que limita su capacidad de cubrir obligaciones de corto plazo con ingresos operacionales. En este sentido, se recomienda reestructurar las deudas, especialmente las de corto plazo, mejorar la rotación de inventarios y establecer políticas más efectivas de gestión de cuentas por cobrar y liquidez. Asimismo, resulta esencial que las empresas monitoreen sus indicadores de productividad y gestión financiera a nivel de firma, comparando sus resultados con la media del sector para identificar oportunidades de mejora.

Figura 10

Productividad capital-trabajo por subsector I55 de Hospedaje e I56 de Comidas



Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Estados Financieros, 2024.

Por provincia

En la Tabla 7 se observa que la mayoría de las provincias presentan una tendencia de disminución en la productividad capital-trabajo a lo largo del tiempo, con algunas variaciones. Este indicador resulta clave para medir la liquidez y la capacidad operativa de las empresas, pues al relacionarlo con los ingresos permite conocer cuánto de estos se destina a sostener el capital-trabajo.

Luego de la pandemia, la mayoría de personas prefería evitar los lugares masivos; poco a poco se fue retomando el encuentro social y, en este contexto, los destinos turísticos debieron replantear sus estrategias para atraer a los visitantes. Así, se dio prioridad al turismo nacional, con énfasis en destinos naturales, locales y no masivos, mientras que los eventos debieron cumplir requisitos de seguridad y accesibilidad, lo cual influyó directamente en los ingresos y en el capital-trabajo.

Si bien el Gobierno Nacional implementó programas como “Pueblos Mágicos”, estas acciones resultaron insuficientes. En la práctica, fueron los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) provinciales y municipales quienes lideraron estrategias de promoción turística, lo que explica la heterogeneidad en el desempeño productivo del sector en las diferentes provincias, como se refleja en la Tabla 7.

Por ejemplo, las empresas ubicadas en Azuay incrementaron de 12,35% a 13,66% entre 2019 y 2020, pero posteriormente registraron valores negativos desde 2021 hasta 2023.

Tabla 7

Productividad capital-trabajo por provincia

PRODUCTIVIDAD CAPITAL-TRABAJO PROMEDIO POR PROVINCIA					
PROVINCIA	2019	2020	2021	2022	2023
Azuay	12,35%	13,66%	-2,18%	-2,85%	-4,69%
Chimborazo	11,33%	13,18%	-3,70%	2,36%	8,13%
Cotopaxi	9,36%	4,23%	-4,67%	4,20%	-2,30%
El Oro	18,57%	25,25%	-2,87%	1,46%	-4,45%
Galápagos	25,47%	22,94%	2,54%	3,06%	2,17%
Guayas	12,24%	15,43%	0,83%	1,16%	0,49%
Imbabura	25,11%	25,87%	3,00%	1,36%	5,79%
Loja	6,78%	23,79%	2,18%	0,11%	3,59%
Manabí	16,77%	23,05%	2,92%	0,29%	1,64%
Napo	15,13%	23,48%	0,86%	5,71%	2,21%
Pichincha	11,65%	11,35%	-2,51%	-2,17%	-1,74%
Santa Elena	10,75%	35,90%	-6,88%	-15,04%	-14,53%
Tungurahua	20,50%	24,59%	-3,00%	-6,50%	-8,57%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Estados Financieros, 2024.

Conclusión

El sector de alojamiento y servicios de comidas en Ecuador, entre 2019 y 2023, experimentó un período de profundos desafíos y mostró señales de recuperación y crecimiento tras el impacto de la pandemia. Sin embargo, el sector ha debido adaptarse a estos cambios mediante diversas estrategias, las cuales no han sido suficientes para sostener de manera continua esta recuperación.

Los ingresos de este sector disminuyeron drásticamente debido al impacto inicial de la cuarentena, que significó una paralización total de la oferta de servicios, principalmente de hospedaje. A ello se sumaron las medidas de bioseguridad y el distanciamiento social, que provocaron una fuerte caída en la demanda. No obstante, el impacto no fue homogéneo: mientras algunas empresas lograron mantenerse, muchas microempresas se vieron obligadas a cerrar de manera definitiva. Un aspecto relevante para destacar es que la cuarentena implicó también el cierre de aeropuertos y, por tanto, la suspensión total del turismo internacional, lo que afectó gravemente a la industria hotelera y redujo considerablemente el ingreso de divisas al país por concepto de exportación de servicios.

A partir de 2021, los ingresos operacionales crecieron gracias a la implementación de estrategias como la atención personalizada a los clientes, la adopción de tecnologías de la información y el marketing digital. Sin embargo, este crecimiento no se sostuvo en el tiempo; en particular, las microempresas registraron una caída en las ventas del -15,74% en 2023. Cabe destacar que el subsector de servicios de alimentos genera un mayor porcentaje de ingresos en comparación con el de hospedaje. Esta situación responde a diversos desafíos que enfrenta el sector, entre ellos la necesidad de innovar a través de su presencia en plataformas digitales acreditadas, articular con otros sectores para ofrecer un servicio integral y experiencias únicas a visitantes, turistas y residentes. Asimismo, resulta indispensable coordinar esfuerzos con el sector público para garantizar conectividad, seguridad e infraestructura turística adecuadas.

Esta situación ha llevado al sector a ser más riguroso en la gestión de los costos de la fuerza laboral, tanto en las grandes empresas como en las MIPYMES, que los redujeron de manera considerable. Sin embargo, no ha ocurrido lo mismo con la generación de ingresos por trabajador, ya que en las grandes empresas se observa una mayor productividad laboral en comparación con las microempresas. Por otra parte, el ratio de efectividad ha mejorado, especialmente en el subsector de servicios de alimentos y bebidas. Asimismo, todas las empresas presentan un ciclo de conversión de efectivo negativo, lo que indica que su capital de trabajo está siendo financiado principalmente por los proveedores. Además, la presencia de ratios de productividad del capital-trabajo con valores negativos evidencia problemas de liquidez y desafíos operativos, ya que los pasivos corrientes superan el peso de los activos corrientes.

El sector de hospedaje y alimentos requiere que sus empresarios continúen implementando estrategias y programas que les permitan adaptarse a la demanda de clientes, quienes cada vez buscan experiencias memorables en un entorno de seguridad, conectividad y comunicación rápida y oportuna. La incorporación de tecnologías de la información, la gestión automatizada de procesos y la capacitación del personal, entre otros aspectos, han sido claves para mejorar la productividad. No obstante, se hace necesaria la intervención del Estado mediante políticas públicas

que garanticen mayor seguridad y conectividad para los turistas, así como una promoción más efectiva y la certificación de destinos turísticos y sus servicios.

En conclusión, los desafíos para el sector persisten y ahora, más que nunca, las empresas deben seguir demostrando resiliencia y capacidad de adaptación. Esto implica transformar las adversidades en oportunidades de mejora, ya sea mediante la implementación de prácticas de sostenibilidad, la incorporación de habitaciones inteligentes o el uso de inteligencia artificial y TIC para ampliar su alcance y captar nuevos clientes.

Referencias bibliográficas

Banco Central del Ecuador. (2025). *Indicadores de Coyuntura Económica*. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/PublicacionesGenerales/ix_EntornoMacroeconomico.html

Becerra-Astudillo, F., Vega-Ruiz, J. y Orellana-Ulloa, M., (2021). Impacto financiero del covid-19 en el turismo ecuatoriano: Estrategias empresariales para la reactivación. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 201-220. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.566>

Blanchard, O., Amighini, A. y Giavazzi, F., (2012). *Macroeconomía*. Pearson Educación.

Comunidad Andina de Naciones. (2009). *Sistema Estadístico de la Comunidad Andina, Decisión 702*. <https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf>

Gavilanes, J., Ludeña, C. y Cassagne, Y. (2019). Prácticas sostenibles en hoteles de lujo y primera en Guayaquil, Ecuador. *Revista Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*, 11(2). <https://doi.org/10.18226/21789061.v11i2p400>

Instituto de Estadística y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Rev. 4.0*. <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>

Instituto de Estadística y Censos. (2025). *Registro Estadístico de Empresas 2023: Principales Resultados*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2024/Semestre_I/Principales_Resultados_REEM_2023.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2024/Semestre_I/Principales_Resultados_REEM_2023.pdf)

Mejía-Matute S., Pinos-Luzuriaga L., Sarmiento-Moscoso S., Proaño-Rivera W. (2025). *Productividad en el Sector Manufacturero: Un análisis para el caso ecuatoriano*. Casa Editora de la Universidad del Azuay. <https://doi.org/10.33324/ceuazuay.341>

Organización Mundial del Turismo. (2020). *UNWTO*. <https://www.unwto.org/es/turismo>

Ministerio de Turismo. (2024). *Plan de turismo*. https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/09/PLAN-SECTORIAL-DE-TURISMO-11-8-2022_compressed.pdf

Organización Mundial de Turismo. (2020). *UNWTO*. <https://www.unwto.org/es/news/los-nuevos-datos-muestranel-impacto-de-covid-19-en-el-turismo>

Peña, M. y Garrido, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Esic Editorial.

Pindyck, R. y Rubinfeld, D. (2013). *Microeconomía* 8va. Ed. Pearson.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2024). *Estados Financieros por Ramas*.
<https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/index.htm>

Torres-Flórez, D. (2020). La generación de valor entre las personas y las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 4-8. <https://doi.org/10.22579/23463910.211>

Tuárez, E. (2024). *Análisis de los indicadores financieros de las empresas del sector de Alojamientos y Servicios de Comidas del Ecuador, periodo 2019-2023*. [Tesis de Grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena].
<https://repositorio.upse.edu.ec/items/6d582ae5-06b2-4a72-b4ff-e2535fc7216e>

Yaguana, M., Tuba, L. y Armijos, J. (2025). *Análisis de las TIC en el sector hotelero en la ciudad de Cuenca-Ecuador y su influencia en la rentabilidad durante el periodo 2020-2023* [Tesis de Grado, Universidad de Cuenca].
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/items/684ac92e-d37b-41e9-b03a-be8bed881ad4>