



MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

TESIS

**ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA
HOTELERA LOS PARRALES S.R.L.**

AUTOR: HENRY VALDEZ FRÍAS

TARIJA, MARZO DEL 2022

AGRADECIMIENTOS

Al culminar este trabajo agradezco a Dios por darme la oportunidad de afirmar mis conocimientos, asimismo a los docentes de la “Maestría en Gestión Administrativa y Financiera”

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento consta de un análisis económico y financiero de la empresa Hotelera Los Parrales, se desarrolla en la ciudad de Tarija durante el año 2021 con fines académicos y cuenta con datos históricos que datan desde el año 2016.

Para el desarrollo del trabajo se utilizó las herramientas y conocimientos aprendidos a lo largo de la maestría orientados a determinar la situación económica y financiera del hotel y a partir de sus necesidades y posibilidades desarrollar una propuesta que permita mejorar los indicadores financieros.

La estructura del trabajo está de acuerdo a los parámetros determinados por la UAJMS, constando de seis partes, empezando por un planteamiento de objetivos, marco teórico y marco metodológico que determinan la forma del trabajo.

Después, el trabajo aplicado a la información real de la empresa está contenido en el marco práctico, donde se determina la situación económica financiera sobre la cual se elabora la propuesta y determinan conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo I.- Contiene el perfil del proyecto de grado, un análisis del escenario económico actual, se describe la “Empresa Hotelera Los Parrales”. Luego, en base a los problemas y oportunidades identificadas en cada una de ellas, se plantea el tema del Trabajo Final de Grado, sus objetivos, sus límites y sus alcances.

El Capítulo II.- Contiene el Marco Teórico, en él se describen los conceptos y las herramientas que se utilizarán; así como los conceptos y las definiciones que se manejan en el análisis financiero y económico del proyecto.

En el Capítulo III.- Contiene el Marco Metodológico, que es el conjunto de técnicas y procedimientos que se emplearán para formular las hipótesis, resolver problemas y llevar a cabo la investigación. Es decir que en él explicaremos la metodología con la que llevaremos a cabo la Tesis.

En el Capítulo IV.- Se hace un análisis de los Estados Financieros de cuatro gestiones de la empresa, mediante indicadores financieros y un análisis vertical y horizontal.

En el Capítulo V.- Se aplica el Cuadro de Mando Integral como propuesta para mejorar la situación de la empresa Hotelera Los Parrales.

En el Capítulo VI .- Se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Executive Summary.

The present document contains an analysis of the financial and economic aspects of the Hotelera Los Parrales company, it is developed in the city of Tarija during the year 2021 for academic purposes and has historical data dating from the year 2016.

For the development of the work, the tools and knowledge learned throughout the master's degree were used, aimed at determining the economic and financial situation of the hotel and, based on its needs and possibilities, developing a proposal that allows improving the financial indicators.

The structure of the work is in accordance with the parameters determined by the UAJMS, consisting of six parts, starting with an approach to objectives, theoretical framework and methodological framework that determine the form of work.

Afterwards, the work applied to the real information of the company is contained in the practical framework, where the financial economic situation is determined on which the proposal is elaborated and conclusions and recommendations are determined.

Chapter I.- Contains the profile of the degree project, an analysis of the current economic scenario, the "Los Parrales Hotel Company" is described. Then, based on the problems and opportunities identified in each of them, the subject of the Final Degree Project, its objectives, its limits and its scope is raised.

Chapter II.- Contains the Theoretical Framework, it describes the concepts and tools that will be used; as well as the concepts and definitions that are handled in the financial and economic analysis of the project.

Chapter III.- Contains the Methodological Framework, which is the set of techniques and procedures that will be used to formulate hypotheses, solve problems and carry out the investigation. That is to say that in it we will explain the methodology with which we will carry out the Thesis.

Chapter IV.- An analysis of the Financial Statements of four managements of the company is made, through financial indicators and a vertical and horizontal analysis.

Chapter V.- The Balanced Scorecard is applied as a proposal to improve the situation of the Hotelera Los Parrales company.

Chapter VI.- The conclusions and recommendations are presented.

Índice

1. Perfil del proyecto de grado.....	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. Problemática Actual.....	3
1.3. Definición del Problema.....	3
1.4. Objetivos.....	3
1.4.1. Objetivo General	3
1.4.2. Objetivo Específicos.....	3
1.5. Justificación.....	4
1.6. Alcance	4
2. Marco Teórico.....	8
3. Marco Metodológico.....	23
3.1. Definición del problema.....	23
3.2. Objetivo de la Investigación.	23
3.3. Diseño de la Investigación.	23
3.4. Fuentes de información	23
4 Marco Practico.....	26
4.1. Análisis Vertical del Balance General y Estado de Resultados.....	26
4.2. Análisis Horizontal del Balance General y Estado de Resultados.....	31
4.3. Indicadores Financieros.....	37
4.3.1. Ratios Financieros Referentes a la Liquidez.....	38
4.3.2. Ratios Financieros Referentes a las Razones de Actividad.....	41
4.3.3. Ratios Financieros Referentes a la Solvencia.....	50
4.3.4. Ratios Financieros Referentes a la Rentabilidad.....	56
5. Propuesta.....	66
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	76

CAPITULO 1

PERFIL DEL PROYECTO DE GRADO

Capítulo 1

1. Perfil del proyecto de grado.

El turismo mundial ha sido uno de los sectores más golpeados por la pandemia del Covid-19. En Bolivia, las restricciones como el confinamiento social obligatorio y la paralización de operaciones turísticas iniciaron en la segunda quincena de marzo del 2020 y la actividad turística aún continúa limitada, ya que no se ha reactivado el turismo.

Por esa razón elegí como modalidad de graduación en la maestría en Gestión Administrativa y Financiera una investigación práctica aplicada a una empresa constituida, para recabar información, analizarla y elaborar una propuesta, que permita reorientar y mejorar su rendimiento.

La empresa elegida para el trabajo es el Hotel los Parrales, debido a que es un referente y líder de su sector, siendo el único hotel 5 estrellas en la ciudad de Tarija.

1.1. Antecedentes.

El hotel los Parrales de Tarija cumple veintiún años de funcionamiento, tiempo durante el cual se ha establecido como líder del sector hotelero en la ciudad de Tarija siendo el único hotel de cinco estrellas y reconocido en el ranking de marcas como número uno en la ciudad. Además, es un referente para Tarija y en todo el país, donde es reconocido ya como el mejor lugar para hospedarse en Tarija.

Lo Parrales nace el 10 de enero del año 2000 bajo la iniciativa del señor Carlos Molina actual propietario, quien vio potencialidad de desarrollo del turismo en la ciudad de Tarija y aprovechó la oportunidad de establecer un hotel que se distinga de todos los demás bajo estándares de calidad superiores en servicios e infraestructura.

El hotel debe competir con decenas de hoteles que ofrecen precios muy bajos en el cuál muchos turistas son jóvenes que se inclinan más por el precio que por la calidad.

Ubicado en la urbanización el Carmen de Aranjuez a la altura del Kilómetro 3,5 y la infraestructura cuenta con 54 habitaciones entre las cuales se distinguen la suite profesional y la de lujo, además, cuenta con dos salones de eventos, salón de conferencias, gimnasio,

restaurante y spa. Ofrece también a sus huéspedes internet de alta velocidad gratis, transporte, desayuno gratuito, estacionamiento gratuito y servicio a la habitación.

Adicionalmente al negocio de hospedaje propio del sector hotelero, los Prrales brinda paquetes para bodas y fiestas que forman parte importante de los ingresos de la empresa, así como convenciones de profesionales y ruedas de negocios.

1.2. Problemática Actual.

Toda empresa enfrenta problemas y El Hotel Los Prrales no es la excepción, si bien es una empresa líder y referente como se mencionó anteriormente, enfrenta los siguientes problemas.

- Utilidad del patrimonio por debajo del 5%
- Estados de flujo de efectivo mínimamente positivos o negativos
- Altos costos operativos
- Porcentajes de ocupación muy volátiles, con promedio inferiores al 50%.

1.3. Definición del Problema.

Las utilidades y los flujos de efectivo no son los esperados por el inversionista, quien espera flujos de efectivo positivos y utilidades en el orden del 10% o más.

Pregunta de Investigación

¿Con la elaboración de un análisis económico y financiero, podrán los inversionistas planificar su futuro y lograr un crecimiento sostenible y económico?

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General

Proponer una estrategia empresarial sostenible que permita incrementar las utilidades al orden del 10% y obtener flujos de efectivo positivos.

1.4.2. Objetivo Específicos

- Comparar los estados financieros de la empresa entre las diferentes gestiones.
- Obtener ratios financieros para evaluar la salud financiera de la empresa.
- Identificar las cuentas más importantes de gasto operativo.
- Determinar el ciclo operativo y de efectivo.

1.5. Justificación.

El trabajo a desarrollar implica un análisis económico financiero de la empresa Hotel los Pinales, y se justifica desde la siguiente perspectiva.

Profesional

El trabajo a ejecutar es importante para el desarrollo profesional, dado que un profesional debe considerar y poder proponer acciones en empresas en situación difícil y sacarlos para adelante.

Perspectiva de la empresa

La empresa atraviesa una situación difícil que presenta utilidades que no superan el 4% y flujos de efectivo mínimamente positivos, además de una estructura financiera de alto riesgo en el corto plazo. La empresa necesita imperativamente una nueva estrategia o herramienta de gestión que aplicada permita mejorar sus indicadores financieros.

Social

El hotel los Pinales tiene un gran valor social para la ciudad de Tarija y se debe contribuir a su continuidad. Siendo el único hotel 5 estrellas de la capital del departamento es un estandarte de la calidad y el proceso de la región. Ofrece a la población y visitantes los servicios de más alta calidad en hotelería y es también un centro recreacional para toda la familia.

1.6. Alcance

El trabajo se desarrolla bajo determinados criterios, los que se presentan a continuación:

- **Conocimiento**
 - Área de conocimiento. Finanzas
 - Materia específica. Finanzas a corto plazo
 - Tema principal. Análisis económico financiero
 - Temas complementarios. Financiamiento, contabilidad y administración
- **Geográfico**
 - Municipio de Cercado en el departamento de Tarija-Bolivia
- **Temporal**

- El trabajo se desarrollará durante los meses comprendidos entre noviembre de 2021 y enero de 2022.
- Datos históricos desde el 2016
- **Sector económico**
- Sector terciario, turismo y hotelería

Esquema tentativo

- **Perfil**

Es una aproximación al trabajo a desarrollarse, definiendo objetivos y problemáticas.

- **Fundamento Teórico**

Son las bases teóricas sobre las cuales se realiza el trabajo, permitiendo someter la información a análisis de acuerdo a teorías y conocimientos aceptados como verdaderos y adecuados.

- **Marco metodológico**

Es el diseño de la investigación, las técnicas y procedimientos que se aplicaran en el desarrollo de la misma.

- **Marco Práctico**

Es el desarrollo del trabajo aplicando teorías y conocimientos plasmados en el marco teórico y de acuerdo con técnicas y procedimientos definidos en el marco metodológico.

- **Análisis de los Estados Financieros**

Determinación de las principales ratios financieros y análisis de sus causas, por solvencia, liquidez, carteras y utilidades.

Análisis vertical y horizontal de los principales estados financieros, entendiéndose Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo.

- **Análisis de la ejecución presupuestaria**

Análisis del desenvolvimiento de la empresa durante la actual gestión evaluando su funcionamiento, rentabilidad y flujo de efectivo.

- **Informe de la situación financiera.**

Informe elaborado a partir de la información obtenida en el análisis de los estados financieros y la ejecución presupuestaria.

- **Propuesta**

Estrategia empresarial determinada a partir de los resultados obtenidos del análisis financiero que permiten tomar decisiones acertadas para mejorar los indicadores financieros.

- **Conclusiones y Recomendaciones**
- **Anexos**

CAPÍTULO 2

MARO TEÓRICO

Capítulo 2

2. Marco Teórico.

Estados Financieros

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios¹.

Clasificación de los Estados Financieros.

Los estados financieros pueden clasificarse de dos formas distintas, de acuerdo a la importancia de la información que contienen y de acuerdo a la situación que representan; en este caso clasificaremos según el primer criterio mencionado.

Balance General.

El balance general, balance de situación o estado de situación patrimonial es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado. Esquema que explica las partes de un balance contable. El estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales. El activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero a la empresa en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o su cambio. Por el contrario, el pasivo: muestra todas las obligaciones ciertas del ente y las contingencias que deben registrarse. Estas obligaciones son, naturalmente, económicas: préstamos, compras con pago diferido, etc. El patrimonio neto puede calcularse como el activo menos el pasivo y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos. Del mismo modo, cuando se producen resultados negativos (pérdidas), harán disminuir el Patrimonio Neto. El patrimonio neto o capital contable muestra también la capacidad que tiene la empresa de autofinanciarse. La ecuación básica de la

¹ Bernstein Leopold (1995). Análisis de Estados Financieros, (1ra ed.) Colombia. Editorial Irwin.

contabilidad relaciona estos tres conceptos: Patrimonio neto = Activo – Pasivo que dicho de manera sencilla es: *Lo que se es = Lo que se tiene - Lo que se debe.*

Activo.

En contabilidad, los activos son bienes, recursos o derechos de los que dispone la empresa, los cuales representan el valor de la misma. Los cambios en el precio del mercado u otras reducciones de valor afectan a su valor. Activo es un sistema construido con bienes y servicios, con capacidades funcionales y operativas que se mantienen durante el desarrollo de cada actividad socio-económica específica. Los activos de las empresas varían de acuerdo con la naturaleza de la actividad desarrollada.

Pasivos.

El pasivo agrupa a todas las obligaciones que tiene la empresa para con terceros, ya sean estas personas jurídicas o el estado. Desde otro punto de vista, nos muestra como están, en parte financiados los activos propiedad de la empresa.

Al igual que los activos los pasivos se clasifican de acuerdo al plazo para el vencimiento de los mismos en pasivos corrientes y no corrientes.

Pasivos corrientes son todas las obligaciones que vencen en el corto plazo, un periodo menor a un año, pertenecen a este rubro cuentas como: cuentas por pagar, salarios por pagar, documentos por pagar, aportes y retenciones por pagar etc.

Pasivos no corrientes, por su lado, son obligaciones que vencen en el largo plazo, periodos mayores a un año y componen este rubro todas las obligaciones que no vayan a ser canceladas durante el año fiscal, como ser obligaciones bancarias o emisión de bonos.

Patrimonio.

El patrimonio representa la parte del Activo que es financiada por los propietarios; a su vez representa el derecho de los propietarios sobre el activo de la empresa. De ahí se desprende la igualdad de que:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$$

Las cuentas que pertenecen al rubro corresponden a capital social, resultados acumulados, reservas, etc.

Estado de resultados.

Este documento es de vital importancia porque nos muestra la situación económica de la empresa durante un tiempo determinado, ofreciéndonos el resultado económico de las actividades realizadas por la empresa durante dicho periodo.

El estado de resultados, nos dice Funes Orellana (J.F Orellana 2003)² nos ofrece un listado cuantificado, detallado y ordenado de las cuentas que representan utilidades y gastos para la empresa, así como las cuentas diferenciales entre las anteriores. En otras palabras, nos muestra los importes por ventas, costos y gastos, clasificados según el rubro y, por otro lado, los diferenciales que se van generando hasta llegar a la utilidad Neta de la Gestión.

Formato del Estado de Resultados.

Las principales cuentas que componen el estado de resultados para una empresa de servicios vienen a ser las siguientes:

- Ingresos por servicios: ingresos brutos por la venta de servicios
- Gastos de operación; comprende todos los gastos necesarios para que la empresa realice sus actividades normalmente, tales gastos se clasifican a su vez en administrativos, financieros y de ventas.
- Utilidad o pérdida operativa: se determina como la diferencia entre los ingresos por servicios y los gastos de operaciones necesarias para el funcionamiento normal de la empresa.
- Otros ingresos o gastos por lo general durante la gestión de la empresa se producen ingresos que no son resultado del giro normal de la empresa, sino que se dan por otros motivos como pueden ser, ajuste por exposición a la inflación y tenencia de bienes, alquileres, venta de bienes de uso, etc.
- Utilidad o pérdida del ejercicio: determinada por la utilidad operativa más otros ingresos menos otros gastos.
- Impuestos a las utilidades: si se obtuvieron utilidades se debe pagar un 25% por concepto del IUE.

Estado del Flujo de Efectivo.

² Funes Orellana Juan. (2003). El ABC de la Contabilidad. Cochabamba, Bolivia. Editorial Sabiduría.

Este documento nos ayuda a medir la situación financiera de la empresa durante un periodo determinado de tiempo, dado que revela la información acerca de las entradas y salidas de efectivo para la empresa producto de las actividades de operación, inversión y financiación.

En otras palabras, es un estado financiero que nos muestra la adquisición y aplicación del dinero de la empresa independientemente de aquellas actividades que generen utilidades o pérdidas sin representar movimientos de dinero.

Es de vital importancia dado que muchas empresas se van a la quiebra o cierran por falta de liquidez aun generando utilidades.

Métodos de presentación.

Método Directo.

Cuando se aplica el método directo la empresa tiene la obligación de informar respecto a los principales rubros de cobros y pagos en efectivo, y el flujo neto resultante de las actividades de operación.

Método Indirecto.

Con el método indirecto es necesaria la presentación de dos balances comparativos después del cierre, para luego mediante asientos contables eliminar las variaciones en las cuentas que no significan un ingreso o salida de efectivo. Así mismo se lleva una sección que acumule información acerca de los ajustes sobre la utilidad neta.

Estado de cambios en el patrimonio Neto.

Siendo el patrimonio neto las obligaciones que tiene la empresa para con sus propietarios, es de vital importancia para los mismos, saber cómo va evolucionando el mismo durante el ejercicio de la empresa.

Así, este documento contable nos proporciona información acerca de las variaciones que sufren las cuentas que componen el patrimonio neto durante el ejercicio de la empresa.

Análisis de los estados financieros.

El proceso que es análisis de los estados financieros no es otra cosa que la aplicación de cálculos aritméticos para relacionar diferentes datos, de los cuales hay una gran cantidad para

obtener, a partir de los mismos, información, es decir, que convertimos los datos en información útil para la toma de decisiones.

El proceso de análisis de los estados financieros puede ser descrito de diferentes maneras dependiendo del objeto que se tenga, ya que se puede aplicar este análisis a una variedad de situaciones. En nuestro caso particular lo utilizaremos como proceso de diagnóstico y evaluación de la gestión de la empresa.

De tal manera “el análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.”³

Métodos de análisis financieros.

Los métodos que existen para realizar un análisis de los estados financieros de una empresa que normalmente se emplean tomando como base la unidad de tiempo se clasifican en dos grupos; el análisis estático o vertical y el dinámico u horizontal.

Análisis vertical o estático.

Según Flores (J. Flores, 2009)⁴ este tipo de análisis estudia las relaciones entre los elementos contenidos en los estados financieros de una misma gestión, utilizándose dos métodos.

El primero consiste en reducir los estados financieros valores porcentuales, que nos dé una mejor idea de las relaciones entre cuentas que los números brutos. El segundo y más importante consiste en construir coeficientes, también conocidos como cocientes o ratios, que son valores que tienen una interpretación que permite al analista tener una idea de la situación de la empresa en determinados aspectos.

Análisis horizontal o dinámico.

Este método consiste en el estudio a través de la relación de elementos que pertenecen a dos o más grupos de estados financieros, es decir, que comparan diferentes gestiones sucesivas.

³ Bernstein Leopold (1995). Análisis de Estados Financieros., Colombia. Editorial Irwin

⁴ Jaime flores Soria. (2009). Análisis e interpretación de Estados Financieros. (2da Ed.) Perú. Editorial E.I.R.L

Para ello existen a su vez 3 métodos. El de aumento y disminuciones, método de tendencias y método gráfico.

Métodos de análisis financieros.

Son aplicaciones generalmente a los principales estados financieros comparativos, balance general y estado de resultados.

Mediante este método se estudia los cambios sufridos en la empresa al largo del tiempo, para lo cual es de gran utilidad para presentar la comparación y comprender las variaciones que se produjeron, a su vez presentando las alternativas que surgen a partir de los cambios. Tales cambios se pueden presentar en valores absolutos, aunque muchas veces es más conveniente presentar porcentajes.

Método de tendencias.

Las tendencias son más complejas y deben calcularse solo para los elementos significativos que tengan relación, presentando tanto valores absolutos como relativos.

Es importante, a la hora de trabajar con tendencias tener una amplitud considerable de tiempo, contar con varios años de información para respaldar nuestros resultados.

Método Gráfico.

No es otra cosa que una representación gráfica de los resultados obtenidos en el análisis de los estados financieros, que nos permite apreciar claramente los cambios, considerando que las personas tenemos mayor facilidad para interpretar y recordar imágenes que números fríos.

Análisis de la liquidez a corto plazo.

La liquidez en el corto plazo es una medida del grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, lo que implica la capacidad de convertir en efectivo determinados activos o de obtener efectivo.

Para entender mejor lo que significa la liquidez en el corto plazo es necesario conocer las repercusiones de la liquidez para la empresa y gerencia. “La liquidez es una cuestión de medida. La falta de liquidez puede significar que la empresa que la empresa no tiene capacidad para aprovechar descuentos favorables ni oportunidades empresariales rentables

conforme estas se representan. En este nivel una falta de liquidez implica una falta de libertad para decidir y restricciones a la libertad de acción de la gerencia.⁵

La medida en que una empresa tenga una medida aceptable de liquidez beneficia no solo a la gerencia por la libertad de aprovechar oportunidades a medida que se presenten, sino también a los propietarios que encuentren solidez en la empresa para su funcionamiento y confianza en los acreedores a la hora de otorgar financiamiento.

Flexibilidad Financiera.

Existen consideraciones cualitativas muy importantes que van más allá del análisis mediante ratios cuantitativos que hacen a la liquidez de la empresa en el corto plazo. Estas consideraciones se caracterizan en forma útil como dependientes de la flexibilidad financiera de una empresa.

La flexibilidad financiera se constituye como la capacidad que tiene una empresa para tomar decisiones y llevar acciones que le permitan afrontar posibles interrupciones inesperadas en los flujos de efectivo. La capacidad de obtener deuda depende de muchos factores, algunos propios de la empresa como ser sus niveles de utilidades, ventas, estabilidad y otros externos, como ser, las condiciones del mercado y tendencias del mercado crediticio.

Capital de Trabajo

El concepto de capital de trabajo es muy sencillo y se define como la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante; tal diferencia en caso de ser un excedente representa el capital de trabajo. Hoy en día muchos empresarios consideran su activo circulante un capital de trabajo que les permite hacer frente a sus pasivos circulantes y lograr un funcionamiento adecuado para la empresa, permitiéndole cumplir con sus obligaciones durante aquellos periodos en los que los ingresos de efectivo no son necesarios para cubrir los pasivos que se vuelven intangibles. De tal forma el capital de trabajo es una herramienta importante para diagnosticar el nivel de liquidez que tiene la empresa en cuestión.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Ratios

⁵ Nomi Miyuchi Mori (2000). Análisis Financiero. (1ra ed.) México. Prentice Hall.

Razón Circulante

Si bien el capital de trabajo nos da una idea de cuánto activo circulante excedente dispone la empresa para hacer frente a sus obligaciones, no nos muestra la relación que existe entre tal excedente y la masa de obligaciones en el corto plazo. Por tanto, la razón circulante nos ofrece algunas ventajas:

Obtenemos una medida del grado en que nuestros activos circulantes cubren a nuestros pasivos circulantes. De tal forma cuanto mayor sea la razón, mayor será la seguridad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones.

El excedente proporciona un respaldo contra las pérdidas en que se puede incurrir por la conversión de activos circulantes en efectivo.

Mide la reserva de fondos líquidos que nos permiten hacer frente a circunstancias inciertas que pueden presentarse, brindándonos seguridad para poder afrontarlas.

Razón Ácida.

La razón ácida o prueba ácida supone la inclusión nada más de aquellos activos circulantes que se pueden convertir inmediatamente o casi inmediatamente en efectivo, dejando de lado aquellos que no tenemos certeza de poder convertirlos en efectivo en un lapso de tiempo muy corto.

La razón por la que se deja de lado los inventarios es porque se considera que son el activo menos líquido dentro de los activos circulantes, situación que no siempre es así, dado que en algunos rubros las cuentas por cobrar pueden ser menos líquidas que los inventarios, situación que se debe considerar a la hora de realizar la prueba. Por otro lado la valuación del inventario requiere de un mayor grado de disentimiento que otros activos circulantes, por lo que también se excluye a los inventarios de la prueba ácida.

En lo que se refiere a la interpretación es muy sencilla. De acuerdo a Jaime Flores (Flores J. 2009)⁶ cuanto, de nuestras obligaciones a corto plazo cubiertas por activos altamente

⁶ Jaime flores Soria. (2009). Análisis e interpretación de Estados Financieros. (2da Ed.) Perú. Editorial E.I.R.L

líquidos, o, mejor dicho, cuanto de los pasivos circulantes podría ser pagado inmediatamente o en un lapso de tiempo muy corto.

Razón Acida = $\frac{\text{Efectivo} + \text{Equivalentes}}{\text{Efectivo} + \text{Cuentas por cobrar}}$

Razón de efectivo.

La razón de efectivo es una ratio muy sencilla que nos muestra cuanto de nuestro pasivo circulante puede ser pagado hoy mismo, o dicho de otra forma cuanto del mismo este cubierto con efectivo.

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Análisis del flujo de efectivo

Si bien en el punto anterior estudiamos la liquidez en el corto plazo, ahora, con el análisis del flujo de efectivo y proyecciones financieras, podemos evaluar la solvencia de la empresa en un plazo mayor. Con el análisis de flujos de efectivo se eliminan las limitaciones que nos da un análisis estático de los datos financieros, dado que debemos saber que, si bien la liquidez de una empresa puede ser estudiada como la capacidad en un determinado momento de cubrir las obligaciones con activos circulantes disponibles, es mucho más importante conocer los flujos futuros de fondos y como estos nos permitirán mantener la solvencia de la empresa hacia adelante.

Pronostico a Corto Plazo.

El pronóstico a corto plazo es uno de los instrumentos más rigurosos y confiables disponibles para el analista. Se debe considerar que se pueden hacer pronósticos detallados de efectivo confiables solo para periodos relativamente cortos, dado que los factores que influyen en los flujos de efectivo son muchos y muy complejos.

Según Leopold (Benstein L. 1995.)⁷ para tener un buen pronóstico se debe considerar sobre todo las proyecciones en ventas, que representan el flujo positivo y más importante para la empresa; tal proyecto debe considerar:

- Dirección y tendencia del volumen de ventas
- Participación de mercado

⁷ Bernstein Leopold (1995). Análisis de Estados Financieros., Colombia. Editorial Irwin

- Condiciones de la industria
- Factores competitivos

En función al pronóstico de ventas se deben proyectar incrementos en gastos o recortes, además de los ya conocidos. De tal manera se puede tener un pronóstico detallado en el corto plazo.

Análisis de Estados de Flujo de Efectivo

El análisis de los estados de flujo de efectivo debe realizarse dentro del marco de un análisis de todos los estados financieros, para lograr obtener conclusiones más sólidas y que se puedan corroborar con los otros estados financieros.

El análisis de los EFE nos permite evaluar la gestión de la gerencia de la empresa. Dado que sus decisiones reflejadas en el flujo, vemos donde aplican los fondos y como los financian, de esta manera podemos ver como se han dispuesto los beneficios, cuanto se ha destinado a inversión y como ha financiado las operaciones de la empresa.⁸

Por otro lado, se juzgará los beneficios obtenidos en consideración de los efectos generados por los cambios en las condiciones de mercado e industriales, que afectan los flujos de la empresa. También se puede ver los beneficios que no generan los ingresos, situación que nos permitirá evaluar la calidad de los mismos.

Proyección del estado de flujo de efectivo

La proyección del estado de flujo de efectivo nos permite conocer el efectivo necesario para desarrollar las proyecciones de la empresa, así como una evaluación de las posibles fuentes de las que se obtendrá el dinero.

Muchas veces se planifica una expansión en ventas y producción que debe estar sujeta a la capacidad financiera de la empresa para llevar adelante tal expansión, considerando sus obligaciones actuales y su capacidad de generar efectivo internamente.

La proyección debe empezar con una cuidadosa estimación de los cambios en cada rubro de los activos y el efectivo que se deberá destinar para cada uno de tales cambios. Se deben considerar los siguientes factores clave para elaborar la proyección:

⁸ Jaime flores Soria. (2009). Análisis e interpretación de Estados Financieros. (2da Ed.) Perú. Editorial E.I.R.L

- Para estimar el efectivo generado por las operaciones, el ingreso neto que se espera que generen los resultados futuros se ajustara para las partidas virtuales.
- Se estimará el capital de trabajo operativo estimando las cuentas individuales de capital trabajo.
- Se estimarán fuentes de efectivo de la deposición de activos, ventas de inversiones y venta de acciones y bonos.
- Se estimarán los pagos obligatorios de deudas y niveles mínimos de dividendos.

Análisis de la estructura de capital.

Una empresa debe tener la solidez y estabilidad financiera para sobrellevar las adversidades inesperadas que se presenten manteniendo su solvencia. Esta capacidad que presente para hacer frente a las dificultades propias del mercado y las economías es una importante medida del riesgo de la misma. Tal medida de riesgo es fundamental a la hora de considerar los márgenes de utilidad, que deben estar de acuerdo al riesgo que se está asumiendo.

La estructura de capital de una empresa no es otra cosa que la estructura según la cual están financiando de los activos, ya sea por fondos de capital o deuda. La solvencia de la empresa depende de cómo estén financiando los activos y que tipo de activos sean los que estén financiados.

Solvencia.

Es de vital importancia evaluar la solvencia de la empresa a largo plazo para tomar decisiones respecto a las inversiones y financiamiento de las mismas. Los elementos claves para la evaluación de la solvencia de acuerdo con Naomi Miyacuchi (N.Miyacuchi, 2000)⁹ tienen que ver con la estructura de capital, los tipos de activos que tiene y como estos financiados, desde capitales pacientes, como ser el capital accionario que representan un riesgo mínimo, hasta deudas a corto plazo con proveedores claves que representan un riesgo mucho mayor.

Se debe considerar, además en el largo plazo, la capacidad de la empresa para lograr beneficios a partir de operaciones futuras, es un elemento fundamental para evaluar la solidez financiera.

⁹ Naomi Miyacuchi Mori (2000). Análisis Financiero. (1ra ed.) México. Prentice Hall.

Las principales ratios de solvencia según (J Flores, 2009)¹⁰ son:

$$\text{Solvencia} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

Mide el grado de dependencia financiera o visto desde otro punto de vista el grado de dependencia financiera de la empresa.

$$\text{Solvencia a largo plazo} = \text{Deudas a largo plazo} / \text{Patrimonio}$$

Mide el nivel de endeudamiento del patrimonio en relación a las deudas a largo plazo contraídas, mostrando cuanto del patrimonio está comprometido para tales deudas.

$$\text{Solvencia Patrimonial} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$$

Nos muestra la proporción de participación de capitales propios frente a capital de deudas o terceros.

Análisis de Mercado.

El mercado según Kotler (P. kotler 1996)¹¹ consta de personas que compran o que podrían comprar un producto. Para entender la naturaleza de un mercado, suponga que existe una economía primitiva, compuesta por tan solo cuatro personas: un pescador, un cazador, un alfarero y un agricultor. Existen entonces tres maneras de que funcione el mercado, la autosuficiencia, intercambio descentralizado e intercambio centralizado. En el primer caso las personas producen lo que necesitan para ellas mismas. En segundo caso cada una de estas personas piensan que las otras tres son compradoras potenciales.

Mercadotecnia.

La mercadotecnia no es otra cosa que trabajar con los mercados a efecto de propiciar intercambios cuyo propósito es satisfacer las necesidades y los anhelos de los humanos. Los procesos de intercambio entrañan trabajo, los vendedores tienen que buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenos productos, promoverlos, almacenarlos, entregarlos y marcar sus precios. Así en el mercado de compradores los compradores tienen más poder y los vendedores desarrollan mayor actividad.¹²

¹⁰ Jaime flores Soria. (2009). Análisis e interpretación de Estados Financieros. (2da Ed.) Perú. Editorial E.I.R.L

¹¹ Philip Kotler. (1996). Mercadotecnia. 6ta Edición Prentice-Hall

¹² Philip Kotler. (1996). Mercadotecnia. 6ta Edición Prentice-Hall

La demanda del mercado.

La labor de la mercadotecnia es administrar la demanda con eficacia, y se pueden presentar diferentes situaciones:

- **Demanda negativa.** A una parte importante del mercado le desagrada el producto y puede llegar a pagar para evitarlo. Por ejemplo, vacunas, trabajos dentales, etc. Los especialistas en mercadotecnia deberían evaluar el producto o servicio y rediseñarlo.
- **Ausencia de demanda.** Los consumidores no tienen interés por el producto; el especialista en mercadotecnia tendrá que encontrar la manera de relacionar las ventajas del producto con las necesidades o deseos del consumidor.
- **Demanda latente.** Los consumidores podrían tendrían tener una carencia que no satisface ningún producto o servicio en el mercado, entonces se deberá medir el mercado potencial y desarrollar, si es atractivo, los productos o servicios para satisfacerla.
- **Disminución de la demanda.** Antes o después, toda organización enfrenta la disminución de la demanda de alguno de sus productos. El especialista en mercadotecnia tendrá que encontrar las causas de la disminución y estimular la demanda.
- **Demanda irregular.** La demanda varía de acuerdo con las temporadas, los días o incluso las horas, generando problemas de capacidad inactiva o saturación. Los especialistas tendrán que encontrar la manera de cambiar el patrón de los tiempos de la demanda recurriendo a precios flexibles, promociones y otros incentivos.
- **Demanda plena.** La organización tiene exactamente la cantidad de demanda que quiere y puede manejar. El especialista se dedica a conservar el nivel presente la demanda ante las preferencias cambiantes de los consumidores y el aumento de la competencia.
- **Demanda saturada.** La demanda es superior a la que la compañía desea o puede manejar. En tal caso deberá disminuir la demanda a través de la desmercadotecnia que consiste en disminuir la demanda selectivamente.

Investigación de mercados

La investigación de mercado se define como la función que vincula al consumidor, al cliente, al cliente al público y al público con el mercadólogo, por medio de información, que se usa para identificar y definir oportunidades y problema de mercado, para generar, afinar y evaluar actos y mercadotecnia, para vigilar la actuación de esta función y para perfeccionar la comprensión del proceso mercadotécnico. Los investigadores de mercados especifican la información que se necesita para abordar cuestiones de mercadotecnia, diseñan el método para reunir la información, administran y aplican el proceso para reunir datos, analizan los resultados y comunican estos y sus aplicaciones.¹³

Proceso de la investigación de mercado.

Definir el problema y los objetivos de investigación. Se debe definir claramente el problema y objetivos de la investigación, de acuerdo a la decisión para la que se necesita la información.

Elaborar el plan de investigación. Determinar qué información se necesita, preparar un plan para reunir la con eficiencia y presentar el plan a la gerencia de mercadotecnia. El plan describe las fuentes de datos existentes y detalla el perfil de la investigación, los métodos para establecer contactos, los planes para obtener muestras y los instrumentos que se utilizaran para conseguirlos.

Aplicación del plan de investigación. A continuación, se debe poner en práctica el plan de investigación de mercado, lo cual implica reunir, procesar y analizar la información. Tanto el personal de mercadotecnia de la empresa como las empresas externas que se encargaran de la investigación pueden reunir los datos. Después se debe procesar los datos para transformarlos en información útil para la toma de decisiones.

Interpretación, análisis y presentación de resultados. Por último, se debe interpretar la información y realizar un análisis para presentar información a la gerencia. La información debe ser comprensible y clara, sin abrumar a la gerencia con datos y cifras estadísticas.

¹³ Philip Kotler. (1996). Mercadotecnia. 6ta Edición Prentice-Hall

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

Capítulo 3

3. Marco Metodológico.

3.1. Definición del problema

Problema de decisión gerencial.

Proponer una estrategia sostenible para incrementar las utilidades al orden del 15% o más y obtener flujos de efectivo positivos.

Problema de investigación.

¿Cuáles son los factores que no permiten que la empresa alcance la utilidad demandada y flujos de efectivo positivo?

• Objetivo de la Investigación.

Elaborar un documento y concertar una reunión con los responsables de la empresa para que me permitan el acceso a la empresa y faciliten la información necesaria.

- Determinar los factores que no permiten a la empresa alcanzar la utilidad demandada y flujos de efectivo positivos.

3.3. Diseño de la Investigación.

Tipo de investigación.

El tipo de investigación a realizarse es del tipo no experimental, dado que no habrá manipulación de variables. El estudio será transeccional, pues realizará en un momento determinado en el tiempo. La investigación será descriptiva-correlacional, porque no solo buscará indagar sobre la situación de determinadas variables, sino que además describirá las relaciones entre las mismas.

3.4. Fuentes de información

Datos primarios.

Los datos primarios serán aquel obtenido del producto de las entrevistas a realizarse al personal de la empresa Hotelera Los Parrales. Tanto el Gerente General como los Gerentes de área y demás personal que se considere, cuyos conocimientos de la empresa son de gran valor para el desarrollo de la investigación, serán entrevistados.

Datos Secundarios.

En lo que se refiere a los datos secundarios y uno de los elementos claves el desarrollo de la investigación vendría a ser la obtención de información a través de los Estados Financieros de la empresa, como ser Balance General, Estados de Resultados, Estado de flujo de Efectivo de Evolución del Patrimonio y Notas a los Estados Financieros. Tales estados financieros deberán ser de al menos 3 gestiones para poder comparar, proyectar y analizar tendencias; también es conveniente que sean los más actuales posibles.

3.6. Diseño Muestral

Definición de la población Objetivo.

- Unidad de muestreo: Estados Financieros de Hotel los Parrales.
- Extensión: 2022.
- Parámetros pertinentes: Estados financieros de las gestiones 2016,2017, 2018 y 2019.

Determinación del Marco Muestral

Dado que el elemento de estudio es la empresa Hotel los Parrales, la población objetivo estará representada por los responsables de áreas específicas de la empresa. De esta manera se podrá obtener la información pertinente para el desarrollo del trabajo de investigación.

Técnica de Muestreo

Para el desarrollo de la investigación se aplicará el muestreo intencionado, que se constituye como una técnica de muestreo no probabilístico, en la cual el investigador selecciona, bajo su propio criterio y consideraciones, la muestra.

Dadas las características de la población objetivo, se considera esta técnica de muestreo la más adecuada para la investigación.

Tamaño de la Muestra.

Dado que se utiliza una técnica no probabilística, determinar el tamaño de la muestra no se considera necesario.

MARCO PRACTICO

4 Marco Practico.

4.1. Análisis Vertical del Balance General y Estado de Resultados.

Análisis Vertical del Balance General

El análisis vertical es muy relevante para comprobar si una empresa es equitativa en la distribución de los activos con respecto a la financiación de la que depende.

En el caso del Balance, su principal fin es establecer qué porcentaje representa cada partida dentro de una magnitud significativa en el año estudiado. Por ejemplo, si se refiere al activo se debe comprobar cuál es el peso de una partida de activo con respecto al activo total. Para ello, se lleva a cabo una división entre la cifra de dicha partida y la del activo total. De esta forma, es posible conocer qué porcentaje representa dentro del conjunto.

CUADRO No 1.

ANÁLISIS VERTICAL DEL ACTIVO. (EXPRESADO EN BOLIVIANOS)								
	2016		2017		2018		2019	
ACTIVO TOTAL	13.787.733	100%	13.760.690	100%	15.068.218	100%	15.838.301	100%
Activo corriente	807.677	5,9%	613.453	4,5%	920.697	6,1%	1.016.982	6,4%
Caja MN	114.720	0,8%	88.228	0,6%	110.150	0,7%	148.662	0,9%
Banco MN	159.290	1,2%	21.451	0,2%	117.650	0,8%	90.702	0,6%
Banco ME	1.150	0,0%	10.628	0,1%	56.178	0,4%	29.518	0,2%
Exigible	150.350	1,1%	155.864	1,1%	283.349	1,9%	371.971	2,3%
Cuentas por cobrar	150.350	1,1%	155.864	1,1%	283.349	1,9%	102.285	0,6%
I.U.E. Anticipadas	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	269.686	1,7%
Inventarios	382.167	2,8%	337.282	2,5%	353.370	2,3%	376.129	2,4%
Alimentos y Bebidas	202.047	1,5%	267.172	1,9%	221.156	1,5%	249.403	1,6%
Materiales y Suministros	180.120	1,3%	70.110	0,5%	132.214	0,9%	126.726	0,8%
Activo no corriente	12.941.656	93,9%	13.147.237	95,5%	14.147.521	93,9%	14.821.319	93,6%
Terrenos	1.087.816	7,9%	1.194.817	8,7%	1.252.096	8,3%	1.321.036	8,3%
Obras en curso	387.362	2,8%	-	0,0%	705.978	4,7%	-	0,0%
Bienes de uso	18.145.540	131,6%	20.508.366	149,0%	21.491.535	142,6%	23.708.981	149,7%
Depreciación acumulada	- 6.762.397	-49,0%	- 8.649.085	-62,9%	- 9.399.692	-62,4%	- 10.306.302	-65,1%
Inversiones permanentes	83.335	0,6%	93.139	0,7%	97.604	0,6%	97.604	0,6%
Otros Activos	38.400	0,3%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Crédito Fiscal IVA	4.532	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Gastos de organización	759.407	5,5%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Amort. Acum. Gastos. Org.	-725.539	-5,3%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%

Interpretación.

La empresa tiene una idea clara en lo que se refiere a la distribución de sus activos para buscar que la inversión sea la mayor posible en los rubros que generen mayores ingresos.

- Se puede apreciar claramente que en todos los periodos el Activo no Corriente no representa más de un 95% del total de los activos, situación que beneficia a la empresa, donde la inversión en activos no corrientes es más susceptible a generar mayores ingresos.
- Cada año invierten en remodelación o ampliación; Para 2019 los bienes de uso representan un 149,7% del total de los activos. Entendido esto, está claro que la empresa concentra casi toda su inversión en los bienes de uso.
- La empresa puede tener problemas para cubrir sus obligaciones a corto plazo debido a que en el efectivo no llega ni al 1,5%.
- La empresa se enfoca en la inversión a largo plazo que en la inversión a corto plazo.
- Las actividades como ser eventos y restaurantes se destina un 6,4% para los activos corrientes, los que a su vez se componen de efectivo y equivalentes por un 1,7% de exigible por un 2,3% y de inventarios por un 2,4%.2.

CUADRO No 2.

ANÁLISIS VERTICAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO. (EXPRESADO EN BOLIVIANOS)								
	2016		2017		2018		2019	
PASIVO	8.079.979	58,6%	7.115.974	51,7%	7.976.000	52,9%	7.919.003	50%
Pasivo Corriente	1.752.302	12,7%	1.705.250	12,4%	3.460.835	23,0%	4.302.147	27,2%
Cuentas por pagar comerciales	696.424	5,1%	363.939	2,6%	2.107.495	14,0%	2.540.876	16,0%
Obligaciones fiscales	0	0,0%	137.553	1,0%	75.715	0,5%	530.533	3,3%
Obligaciones Sociales	0	0,0%	164.309	1,2%	238.176	1,6%	191.292	1,2%
Deudas financieras a Corto Plazo	1.055.878	7,7%	1.039.449	7,6%	1.039.449	6,9%	1.039.446	6,6%
Pasivo no corriente	6.327.677	45,9%	5.410.724	39,3%	4.515.165	30,0%	3.616.856	22,8%
Deudas Financieras a Largo Plazo	6.192.011	44,9%	5.152.562	37,4%	4.113.112	27,3%	3.069.856	19,4%
Previsión para Indemnizaciones	135.666	1,0%	258.162	1,9%	402.053	2,7%	547.000	3,5%
Patrimonio	5.707.754	41,4%	6.644.715	48,3%	7.092.218	47,1%	7.919.298	50,0%
Capital Social	4.800.000	34,8%	4.800.000	34,9%	4.800.000	31,9%	4.800.000	30,3%
Resultados Acumulados	268.815	1,9%	526.693	3,8%	830.235	5,5%	1.012.002	6,4%
Utilidad de la gestión	202.444	1,5%	265.561	1,9%	128.955	0,9%	436.587	2,8%
Ajuste de Capital	436.495	3,2%	1.052.461	7,6%	1.333.028	8,8%	1.670.709	10,5%

Interpretación.

Las decisiones tomadas por la gerencia han cambiado la estructura del pasivo y patrimonio del hotel significativamente a lo largo de los últimos cuatro años.

- En el año 2016 el pasivo corriente es de 12,7 % y sus pasivos no corrientes es 45,9%, es decir, tiene más deudas a largo plazo. Esto se da porque la empresa hotelera tiene obligaciones con instituciones financieras locales, lo que provoca que el endeudamiento se prolongue. Este crédito bancario estuvo destinado para la construcción de infraestructura y bienes que generarían mayores ingresos, la empresa establece un plan para amortizar la deuda lo más rápido posible.
- En el año 2016 los activos no corrientes son 93,9 % y sus pasivos no corrientes son 45,9 % por lo tanto la empresa puede cubrir sus obligaciones a largo plazo ya que sus activos no corrientes tienen un porcentaje más elevado. Esto se da porque en la empresa, lo que corresponde a la cuenta de terreno y bienes en uso es muy significativa en el total de los mismos.
- El capital social es una cuenta significativa esto significa que los socios han aportado capital para desarrollar la actividad.
- A partir del año 2017, se nota un cambio drástico con una deuda total que representa el 51,7% compuesta a su vez por deudas financieras a largo plazo que siguen siendo la cuenta más importante el pasivo representado un 37,4% y cuentas comerciales por pagar 12,4%.
- Por su parte, el patrimonio representa ahora un 48,3% en la gestión 2017 si bien existe aún un sobreendeudamiento la tendencia es alentadora.
- Para 2018 el patrimonio representa un 47,1% frente a un 52,9% del pasivo total, lo que implica un revés en la búsqueda de disminuir la situación de sobre endeudamiento, pero un avance en la amortización de las deudas financieras a largo plazo que representan un 27,3% y el pasivo no corriente un 23%.
- Para el 2019 se presenta una estructura de financiamiento aparentemente más equilibrada con un 50% del pasivo, vale aclarar que el nivel de endeudamiento es alto y está en el límite de lo aceptable.
- Detrás de esto existe un trastorno preocupante en el cuál la cuenta más importante del pasivo pasa a ser el pasivo corriente con un 27,2% y en segundo lugar las deudas financieras a largo plazo con un 19,4%. Esta situación en la que se pone la empresa es sumamente riesgosa y es producto, por un lado, de no tener la capacidad de

absorber la amortización de la deuda a largo plazo, traduciéndola en una de corto plazo y, por otro lado, de la búsqueda de un apalancamiento financiero.

- El patrimonio va cambiando su estructura paulatinamente con un capital social que representa un 30,3% los resultados acumulados un 6,4% utilidad de la gestión un 2,8% y ajuste de capital un 10,5%. El cambio en el patrimonio producto de la reinversión una vez más de utilidades y de ajuste de capital que cada vez representa un monto mayor.

Análisis Vertical del Estado de Resultados.

Para el análisis vertical del Estado de Resultados de la empresa se ha tomado las últimas cuatro gestiones, 2016,2017,2018 y 2019. Consiste en dividir todas las cuentas que lo componen por el valor total de los ingresos para determinar la distribución de los mismos.

De esta manera se tiene información respecto a la composición de los ingresos, gastos y costos en cada gestión, para identificar qué rubros son aquellos que representan un mayor ingreso, gasto o costo. En el cuadro a continuación se aplicó los criterios mencionados.

CUADRO No 3.

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (EXPRESADO EN BOLIVIANOS)								
	2016		2017		2018		2019	
TOTAL, INGRESOS	5.264.191	100%	7.043.448	100%	6.079.976	100%	8.105.725	100%
Habitaciones	3.036.560	57,7%	4.877.934	69,3%	4.616.601	75,9%	4.781.234	59,0%
Alimentos y Bebidas	2.025.606	38,5%	1.762.808	25,0%	1.369.270	22,5%	3.226.886	39,8%
Telefonía	53.385	1,0%	0	0%	0	0%	0	0%
Lavandería	13.140	0,2%	0	0%	0	0%	0	0%
Misceláneos	33.629	0,6%	329.394	4,7%	3.439	0,1%	10.433	0,1%
Piscina y Spa	101.871	1,9%	73.312	1,0%	90.666	1,5%	87.172	1,1%
COSTOS DIRECTOS	3.315.727	63,0%	4.151.545	58,9%	4.065.155	66,9%	4.371.842	53,9%
Habitaciones	1.025.458	19,5%	1.324.277	18,8%	1.528.036	25,1%	2.130.405	26,3%
Alimentos y Bebidas	2.114.365	40,2%	2.595.195	36,8%	2.336.549	38,4%	1.970.760	24,3%
IT	175.904	3,3%	232.073	3,3%	200.570	3,3%	270.677	3,3%
UTILIDAD BRUTA	1.948.464	37,0%	2.891.903	41,1%	2.014.821	33,1%	3.733.883	46,1%
GASTOS OPERATIVOS	1.492.963	28,4%	2.860.849	40,6%	1.848.357	30,4%	3.417.281	42,2%
Administración	470.180	8,9%	1.031.929	14,7%	942.433	15,5%	1.854.061	22,9%
Comercialización	264.846	5,0%	119.371	1,7%	158.943	2,6%	126.852	1,6%
Mantenimiento	150.903	2,9%	436.201	6,2%	411.010	6,8%	1.047.299	12,9%
Depreciación. y Amortización	607.034	11,5%	1.273.348	18,1%	335.971	5,5%	389.069	4,8%
RESULTADO OPERATIVO	455.501	8,7%	31.054	0,4%	166.464	2,7%	316.602	3,9%
OTROS INGRESOS	142.529	2,7%	685.960	9,7%	302.328	5,0%	367.197	4,5%
Ajuste por inflación y tenencia de bienes	142.529	2,7%	685.960	9,7%	302.328	5,0%	324.209	4,0%
Compensación IUE 2018		0,0%		0,0%		0,0%	42.988	0,5%
UAI	598.030	11,4%	717.014	10,2%	468.792	7,7%	683.799	8,4%
Gastos Financieros	395.584	7,5%	362.933	5,2%	296852	4,9%	247212	3,0%

RESULTADO DE LA GESTIÓN	202.446	3,8%	354.081	5,0%	171.940	2,8%	436.587	5,4%
IUE	50.612	1,0%	88.520	1,3%	42.985	0,7%	109.147	1,3%
RESULTADO NETO	151.835	2,9%	265.561	3,8%	128.955	2,1%	327.440	4,0%

Interpretación.

En el análisis vertical del estado de resultados, se distinguen dos estructuras fundamentales; la estructura de ingreso con sus respectivas cuentas y la estructura de costos y gastos.

- La empresa tiene por principal fuente de ingreso los servicios de hotelería por lo que para 2016 representan el 57,7% del total de los ingresos y en segundo lugar obtiene un 38,5% por la venta de alimentos y bebidas relacionados a eventos y restaurante. El restante 3,8% proviene de otras actividades relacionadas con hotelería.
- Así como hubo más ingresos, existieron más costos de personal, de mantenimiento de habitaciones, piscinas y todas las demás instalaciones del hotel, ya que la demanda fue menorando en el 2019 y se brindó un servicio mejorado para los turistas.
- La empresa cuenta con una estructura de costos directos inversa a la de ingresos donde los costos por habitación representan un 19,5% frente a un 40,2% de alimentos y bebidas. Esto se debe a una estrategia desarrollada por la empresa para lograr un posicionamiento en el rubro de eventos y restaurantes que implica mayores costos, además que los servicios de hotelería representan menores costos directos por las mismas características de la actividad.
- Dentro de la estructura de gastos, el principal para el periodo es el de depreciación con un 11,5% seguido por administración con un 8,9%, comercialización un 5% y mantenimiento un 2,9%. De los mencionados, los de depreciación y mantenimiento son necesarios e ineludibles por lo que son menos susceptibles de análisis. Por otro lado, los de administración son determinantes para evaluar la eficiencia administrativa y los comerciales para evaluar la importancia que se le da a la promoción, ventas y estudios de mercado.
- Los gastos de personal son los más significativos por que un hotel es como un circo si bien la estructura esta armada, aunque no acuda ninguna persona se le debe pagar al personal lo mismo sucede con un hotel.

- En lo que se refiere los gastos comerciales, la empresa no realiza una inversión significativa considerando que con un nivel bajo de ventas solo se invierte el 5% de los mismos. Siendo las bajas ventas la piedra angular de todos los problemas de la empresa, se debería destinar más dinero a comercialización de los servicios.
- Para 2017 se presenta un cambio en la estructura de ingresos donde los ingresos de hotelería representan el 69% y los de A y B un 25%. Esta situación fue producto de la gran afluencia de turismo nacional que se tuvo para carnaval y las fiestas de fin de año.
- Referente a los costos directos a pesar de una nueva caída en los ingresos por A y B sus costos se mantienen con la misma participación del 38% producto de la sostenida estrategia de posicionamiento enfocada en precios y no en el cliente. Por otro lado, aumenta la participación de los costos de habitaciones a un 25% producto de un aumento de los precios en mano de obra e insumos que no se puede trasladar al precio de venta y a una pérdida de eficiencia en la utilización de los mismo.
- En 2019 la refacción y mejoramiento del salón “LA BODEGA” llevada a delante en 2018 paga sus frutos cambiando la estructura de ingresos incrementando los ingresos por A y B que representan entonces un 39% frente a un 59% por concepto de habitaciones.
- La estructura de costos directos cambia radicalmente por precios para A y B que resulta en una participación de sus costos del 24,3% y, por otro lado, un incremento en los costos directos de habitaciones que sitúa su participación en un 26%.

- **Análisis Horizontal del Balance General y Estado de Resultados.**

El análisis horizontal de los activos tiene el objetivo de determinar la evolución de cada una de las cuentas de una gestión a la siguiente; de esta forma se puede identificar tendencias o cambios, por un lado, la variación porcentual y por otro la absoluta para tener una idea clara de lo que sucede.

CUADRO No. 4

ANALISIS HORIZONTAL DEL ACTIVO (EXPRESADO EN BOLIVIANOS)										
	GESTIONES				2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	2016	2017	2018	2019	%	absoluta	%	Absoluta	%	Absoluta
ACTIVO TOTAL	13.787.733	13.760.690	15.068.218	15.838.301	-0,20%	-27.043	9,50%	1.307.528	5,11%	770.083
Activo corriente	807.677	613.453	920.697	1.016.982	-24,05%	-194.224	50,08%	307.244	10,46%	96.285
Caja MN	114.720	88.228	110.150	148.662	-23,09%	-26.492	24,85%	21.922	34,96%	38.512
Banco MN	159.290	21.451	117.650	90.702	-86,53%	-137.839	448,46%	96.199	-22,91%	-26.948
Banco ME	1.150	10.628	56.178	29.518	824,17%	9.478	428,58%	45.550	-47,46%	-26.660
Exigible	150.350	155.864	283.349	371.971	3,67%	5.514	81,79%	127.485	31,28%	88.622
Cuentas por cobrar	150.350	155.864	283.349	102.285	3,67%	5.514	81,79%	127.485	-63,90%	-181.064
I.U.E. Anticipadas	-	-	-	269.686						269.686
Inventarios	382.167	337.282	353.370	376.129	-11,74%	- 44.885	4,77%	16.088	6,44%	22.759
Alimentos y Bebidas	202.047	267.172	221.156	249.403	32,23%	65.125	-17,22%	-46.016	12,77%	28.247
Materiales y Suministros	180.120	70.110	132.214	126.726	-61,08%	- 110.010	88,58%	62.104	-4,15%	- 5.488
						-		-		-
ACTIVO NO CORRIENTE	12.941.656	13.147.237	14.147.521	14.821.319	1,59%	205.581	7,61%	1.000.284	4,76%	673.798
Terrenos	1.087.816	1.194.817	1.252.096	1.321.036	9,84%	107.001	4,79%	57.279	5,51%	68.940
Obras en curso	387.362	-	705.978	-	-100,00%	- 387.362		705.978	-100,00%	-705.978
Bienes de uso	18.145.540	20.508.366	21.491.535	23.708.981	13,02%	2.362.826	4,79%	983.169	10,32%	2.217.446
Depreciación acumulada	- 6.762.397	- 8.649.085	- 9.399.692	-10.306.302	27,90%	- 1.886.688	8,68%	-750.607	9,65%	- 906.610
Inversiones permanentes	83.335	93.139	97.604	97.604	11,76%	9.804	4,79%	4.465	0,00%	-
						-		-		
Otros Activos	38.400	0	0	0	-100,00%	- 38.400		0		0
Crédito Fiscal IVA	4.532	0	0	0	-100,00%	- 4.532		0		0
Gastos de organización	759.407	0	0	0	-100,00%	- 759.407		0		0
Amort. Acum. Gastos. Org.	-725.539	0	0	0	-100,00%	725.539		0		0

Interpretación.

- Primeramente, la evolución del total de los activos a largo plazo de los últimos periodos de 2016 a 2017 se produce una contracción en el total de los activos del 0,2% equivalentes a una disminución absoluta de 27,043 Bs.
- La contracción del Activo es producto de una contracción en el activo corriente en las cuentas Caja MN que se reducen en 23% y 86% respectivamente, a su vez, esta disminución se debe al flujo negativo de efectivo que experimenta la empresa por la decisión de amortizar la deuda a largo plazo.
- Para 2017-2018 se tiene un fuerte crecimiento del 9,5% equivalente a 1.307.528 Bs. Este crecimiento es producto, por un lado, de un gran aumento en las cuentas Banco MN y ME que se incrementa en un 448% y 428% respectivamente producto del flujo de efectivo positivo a través de la adquisición a corto plazo.
- Por otro lado, responde a las inversiones en Bienes de uso como el mejoramiento y refacción del salón "LA BODEGA"

- Finalmente, se tiene un crecimiento para 2018-2019 del 5,11% o 770.083 Bs.
- Por otra parte, influye más un aumento del 4,76% del activo no corriente producto sobre todo el ajuste al valor de los mismos y la inversión que se lleva adelante en la reposición de los bienes de uso.
- Se está realizando una buena gestión con las cuentas y documentos por cobrar lo que significa que sus administradores realizaron las respectivas gestiones de cobros.
- La depreciación acumulada entre los cuatro años aumentó lo que da a conocer que los equipos y la propiedad del hotel están perdiendo su vida útil.

CUADRO No 5

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO. (EXPRESADO EN BOLIVIANOS)										
	GESTIONES				2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	2016	2017	2018	2019	%	absoluta	%	absoluta	%	Absoluta
PASIVO	8.079.979	7.115.974	7.976.000	7.919.003	-11,93%	-964.005	12,09%	860.026	-0,71%	-56.997
Pasivo Corriente	1.752.302	1.705.250	3.460.835	4.302.147	-2,69%	-47.052	102,95%	1.755.585	24,31%	841.312
Cuentas por pagar comerciales	696.424	363.939	2.107.495	2.540.876	-47,74%	-332.485	479,08%	1.743.556	20,56%	433.381
Obligaciones fiscales	-	137.553	75.715	530.533	NACEN	137.553	-44,96%	-61.838	600,70%	454.818
Obligaciones Sociales	-	164.309	238.176	191.292	NACEN	164.309	44,96%	73.867	-19,68%	-46.884
Deudas financieras a Corto Plazo	1.055.878	1.039.449	1.039.449	1.039.446	-1,56%	-16.429	0,00%	-	0,00%	-3
						-		-		-
Pasivo no corriente	6.327.677	5.410.724	4.515.165	3.616.856	-14,49%	-916.953	-16,55%	-895.559	-19,90%	-898.309
Deudas Financieras a Largo Plazo	6.192.011	5.152.562	4.113.112	3.069.856	-16,79%	1.039.449	-20,17%	1.039.450	-25,36%	1.043.256
Previsión para Indemnizaciones	135.666	258.162	402.053	547.000	90,29%	122.496	55,74%	143.891	36,05%	144.947
						-		-		-
PATRIMONIO	5.707.754	6.644.715	7.092.218	7.919.298	16,42%	936.961	6,73%	447.503	11,66%	827.080
Capital Social	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-
Resultados Acumulados	268.815	526.693	830.235	1.012.002	95,93%	257.878	57,63%	303.542	21,89%	181.767
Utilidad de la gestión	202.444	265.561	128.955	436.587	31,18%	63.117	-51,44%	-136.606	238,56%	307.632
Ajuste de Capital	436.495	1.052.461	1.333.028	1.670.709	141,12%	615.966	26,66%	280.567	25,33%	337.681

- Para 2016-2017 se tiene una disminución del pasivo total de un 11,93% o 964.005 Bs. producto de una disminución ligera del 2,7% o 47,052 del pasivo corriente y un fuerte descenso del 14,5% o 916.953 Bs. del pasivo no corriente.
- Este descenso en el pasivo total y en especial en el no corriente es producto de la decisión de amortizar la deuda financiera a largo plazo para reducir los gastos financieros que son excesivos y para mejorar la situación financiera de la empresa que presenta un endeudamiento demasiado alto.

- Para el 2017-2018 se tiene un crecimiento del 12,09% o 860.026 Bs. del pasivo total. Dentro del pasivo total se ve un aumento del 102,95% o 1.755.585 del pasivo corriente y una reducción en un 16,55% o 895.559 Bs. del pasivo no corriente.
- Ese comportamiento responde a que la decisión de la gerencia para amortizar la deuda a largo plazo se mantiene debido a su excesivo costo; para la gestión disminuye en un 20.17% o 1.039.450 Bs.
- Sin embargo, en 2017 se vieron complicados y tuvieron que refinanciarse lo que resultó en el aumento de un 480% o 1.743.556 Bs. en las cuentas por pagar.
- Para 2018-2019 se presenta una disminución de 0,7% o 56.997 Bs. Para entonces aumenta un 24,31% o 841.312 Bs. el pasivo corriente y el no corriente sigue con un descenso esta vez del 19,9% o 898.300 Bs.
- Por otro lado, la previsión para indemnizaciones aumenta, sin embargo, en términos absolutos está muy por debajo del pago de la deuda, por lo que el pasivo no corriente sigue bajando en su totalidad.
- El patrimonio muestra el siguiente comportamiento, para 2016 – 2017 un crecimiento de 16,42% o 936.961 Bs. seguido de un crecimiento del 6,73% o 447.503 para 2017 – 2018 y para 2018 – 2019 un crecimiento del 11,66% o 827.080 Bs.
- El comportamiento del patrimonio es producto de dos factores, el ajuste de capital por exposición a la inflación y la reinversión de las utilidades que no se distribuyen.
- El capital social no ha variado, dado que no se ha reinvertido el dinero en la empresa más dinero que las utilidades generadas por la misma.

CUADRO No 6

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (EXPRESADO EN BOLIVIANOS)										
	GESTIONES				2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	2016	2017	2018	2019	%	Absoluta	%	absoluta	%	Absoluta
TOTAL, INGRESOS	5.264.191	7.043.448	6.079.976	8.105.725	34%	1.779.257	-14%	- 963.472	33%	2.025.749
Habitaciones	3.036.560	4.877.934	4.616.601	4.781.234	61%	1.841.374	-5%	- 261.333	4%	164.633
Alimentos y Bebidas	2.025.606	1.762.808	1.369.270	3.226.886	-13%	- 262.798	-22%	- 393.538	136%	1.857.616
Telefonía	53.385				-100%	- 53.385				
Lavandería	13.140				-100%	- 13.140				
Misceláneos	33.629	329.394	3.439	10.433	879%	295.765	-99%	- 325.955	203%	6.994
Piscina y Spa	101.871	73.312	90.666	87.172	-28%	- 28.559	24%	17.354	-4%	- 3.494
						-		-		-
COSTOS DIRECTOS	3.315.727	4.151.545	4.065.155	4.371.842	25%	835.818	-2%	- 86.390	8%	306.687

UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO

Habitaciones	1.025.458	1.324.277	1.528.036	2.130.405	29%	298.819	15%	203.759	39%	602.369
Alimentos y Bebidas	2.114.365	2.595.195	2.336.549	1.970.760	23%	480.830	-10%	- 258.646	-16%	- 365.789
IT	175.904	232.073	200.570	270.677	32%	56.169	-14%	- 31.503	35%	70.107
UTILIDAD BRUTA	1.948.464	2.891.903	2.014.821	3.733.883	48%	943.439	-30%	- 877.082	85%	1.719.062
GASTOS OPERATIVOS	1.492.963	2.860.849	1.848.357	3.417.281	92%	1.367.886	-35%	- 1.012.492	85%	1.568.924
Administración	470.180	1.031.929	942.433	1.854.061	119%	561.749	-9%	- 89.496	97%	911.628
Comercialización	264.846	119.371	158.943	126.852	-55%	- 145.475	33%	39.572	-20%	- 32.091
Mantenimiento	150.903	436.201	411.010	1.047.299	189%	285.298	-6%	- 25.191	155%	636.289
Depre. Y Amortiz.	607.034	1.273.348	335.971	389.069	110%	666.314	-74%	- 937.377	16%	53.098
						-				
RESULTADO OPERATIVO	455.501	31.054	166.464	316.602	-93%	- 424.447	436%	135.410	90%	150.138
						-		-		
OTROS INGRESOS										
Ajuste por infl y tenencia de bienes	142.529	685.960	302.328	367.197	381%	543.431	-56%	- 383.632	21%	64.869
Compensación IUE 2018										
Ajuste por infl y tenencia de bienes	142.529	685.960	302.328	324.209	381%	543.431	-56%	- 383.632	7%	21.881
Compensación IUE 2018				42.988		-				42.988
UAII	598.030	717.014	468.792	683.799	20%	118.984	-35%	- 48.222	46%	215.007
Gastos Financieros	395.584	362.933	296852	247212	-8%	- 32.651	-18%	- 66.081	-17%	- 49.640
RESULTADO DE LA GESTIÓN	202.446	354.081	171.940	436.587	75%	151.635	-51%	- 182.141	154%	264.647
IUE	50.612	88.520	42.985	109.147	75%	37.909	-51%	- 45.535	154%	66.162
RESULTADO NETO	151.835	265.561	128.955	327.440	75%	113.726	-51%	- 136.606	154%	198.485

- Los ingresos totales presentan el siguiente comportamiento, para 2016–2017 un crecimiento de 34% equivalente a 1.779.257 Bs. Este comportamiento es producto de un incremento en los ingresos por habitación del 61% o 1.841.374 Bs. debido a la gran afluencia que tuvo ese año de turistas nacionales para las fiestas más grandes como ser carnaval y fin de año.
- El 2017 – 2018 la empresa experimenta una disminución del 14% o 963.472 Bs en el total de sus ingresos. La disminución en el total de ingresos es producto de un descenso del 5% de los ingresos por habitaciones y disminución del 22% de los ingresos por alimentos y bebidas.
- Finalmente, para 2018 – 2019 se tiene un incremento del 33% o 2.025.749 de los ingresos totales. El principal motor del aumento en los ingresos es el aumento en los ingresos por alimentos y bebidas en un 136% equivalente a 1.857.616 Bs, y en menor medida un aumento del 4% en los ingresos por habitaciones equivalentes a 164.633 Bs.
- Los ingresos por Alimentos y Bebidas son producto de la inversión realizada en el salón “LA BODEGA” en 2018 que tiene una gran afluencia y a un cambio en la estrategia de posicionamiento por precios.

- Los costos directos en 2016 – 2017 aumenta un 25% u 835.818 Bs, luego en 2017 – 2018 disminuyen un 2% u 86.390 Bs. y aumentan un 8% o 306.687 Bs. para 2018 – 2019. Lo que llama la atención es el comportamiento de los costos por alimentos y bebidas, que tienen un comportamiento inverso a los ingresos producto de las mismas cuentas, es decir que cuando los ingresos suben los costos bajan no es un comportamiento normal y la gerencia al ser consultada responde que es producto de una mala estrategia de posicionamiento por precios que se haya adoptado.
- Por otro lado, los costos por habitación incrementan año a año independientemente de los ingresos, esto, por un lado, debido al incremento sostenido en los precios de mano de obra directa e insumos y, por otro lado, debido a una pérdida en la productividad.
- Los gastos operativos presentan un crecimiento del 92% o 1.367.886 Bs para 2016 – 2017. Por un lado, responde a un aumento de los gastos administrativos de un 119% o 561.749 Bs. producto de la inserción de nuevo personal y los gastos que ello implica.
- Para 2017 – 2018 una disminución del 35% u 1.012.492 Bs producto de una reducción en los gastos administrativos del 10% u 89.496 Bs y una disminución de la depreciación del 74% o 937.377 Bs.
- Finalmente, para 2018 – 2019 se presenta un nuevo aumento del 85% o 1.568.924 Bs. este aumento en los gastos operativos de 2019 es producto de un aumento en los gastos administrativos del 97% por una nueva inserción de personal administrativo para eventos y restaurante. Por otro lado, un incremento del 155% o 636.289 Bs de gastos de mantenimiento por la decisión de un mantenimiento general a jardines y repintado del hotel y piscinas.
- Otros ingresos es una cuenta que carga con una fuerte incidencia que llega inclusive a representar un 10% de los ingresos totales. Para 2016 – 2017 presenta un aumento del 281% o 543.431 Bs., para luego disminuir en un 56% o 383.632 Bs. y finalmente en 2018 - 2019 aumentar un 21% o 64.869.

- Los otros ingresos están compuestos en todas las gestiones salvo en 2019 por el ajuste de inflación y tendencia de bienes siendo positivo por el ajuste del valor de bienes de uso y terrenos.
- La UAII presenta un crecimiento del 20% o 118.984 Bs para 2016 – 2017, una disminución del 35% para 2017 – 2018 equivalente a 248.222 Bs. y finalmente un aumento del 46% o 215.007 Bs. para 2018 – 2019.
- El comportamiento de la UAII está determinado por los otros ingresos que dado un nivel tan bajo de utilidad operativa fácilmente lo superan cambiando la tendencia.
- Los gastos financieros por su parte han sufrido una disminución constante a lo largo de los últimos periodos debido a la amortización de la deuda que reduce el pago de intereses por tal concepto.
- La utilidad neta aumenta un 75% o 113.726 Bs para 2017, disminuye un 51% o 136.006 Bs. para 2018 y finalmente aumenta un 154 % para 2019 equivalentes a 198.485 Bs.
- El comportamiento de la utilidad neta se ve ligeramente afectado por la disminución de los gastos financieros, pero siguen siendo los otros ingresos los que determinan la tendencia.

4.3 Indicadores Financieros

Se procederá a procesar los Estados Financieros de las gestiones 2016,2017,2018 y 2019 que fueron proporcionados por la empresa para obtener información útil partir de los mismos. Se calcularán ratios financieros.

Las ratios financieras nos vinculan diferentes cuentas de los Estados Financieros para obtener relaciones que nos brinden información acerca del funcionar de la empresa. Serán considerados los principales criterios como ser: liquidez, razones de actividad, apalancamiento y rentabilidad.

4.3.1. Ratios financieras referentes a liquidez.

La liquidez es el pulmón de una empresa y significa la capacidad de pago que tiene una persona o una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo menores a un año. La liquidez esta definitivamente sustentada en el manejo adecuado de la gestión de tesorería, el manejo adecuado de las cuentas por cobrar, el manejo adecuado de la administración de los

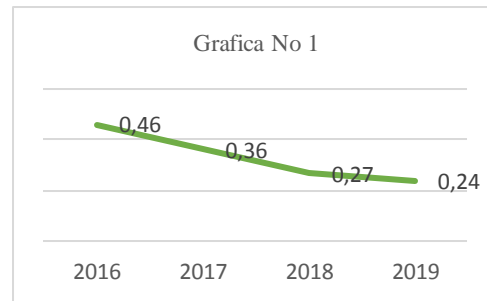
inventarios, porque esta liquidez va a permitir a la empresa poder convertirlos en efectivo y poder cubrir sus obligaciones corrientes u obligaciones a corto plazo.

Razones de Liquidez

Prueba circulante: También conocido como ratio de liquidez corriente. Consiste en dividir el valor del activo corriente entre el pasivo corriente. El resultado óptimo de esta operación sería 2, es decir, por cada Bs. de deuda a corto plazo que tiene la empresa, contamos con un Bs. más una vez liquidada esa deuda.

$$\text{Prueba Circulante} = \text{Activo Corriente} \div \text{Pasivo Corriente}$$

2016	$\frac{807.677}{1.752.302}$	=	0,46
2017	$\frac{613.453}{1.705.250}$	=	0,36
2018	$\frac{920.697}{3.460.835}$	=	0,27
2019	$\frac{1.016.982}{4.302.147}$	=	0,24



La razón circulante o razón corriente nos muestra cuantos bolivianos de activos corrientes tenemos para cubrir cada boliviano de pasivo corriente y es un indicador fundamental para determinar la liquidez de la empresa y capacidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo.

En el caso de esta empresa, la razón corriente que debería por lo menos ser mayor a 1,5 está en 0,46 para 2016 y va bajando hasta un 0,24 en 2019, situación que representa un enorme riesgo financiero para la empresa a corto plazo. La empresa solo tiene para cubrir 23 centavos de cada boliviano adeudado en el corto plazo o dicho de otra forma solo puede cubrir el 23% de su deuda a corto plazo.

Factores Claves.

- La empresa solo puede cubrir 23% de su deuda a corto plazo con su activo corriente.
- La empresa ha ido agravando su situación durante los últimos 4 años.
- El riesgo financiero a corto plazo es altísimo.

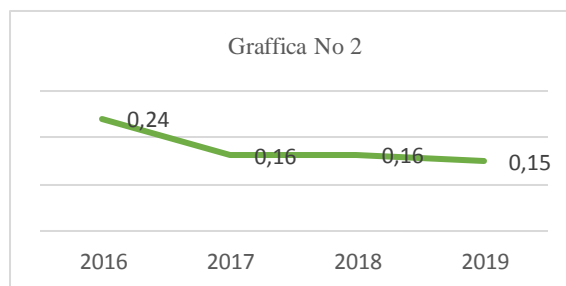
Análisis:

- El hotel obtiene sus ingresos a partir de la explotación de sus activos fijos, por lo que la inversión en activos corrientes se mantiene en un nivel bajo, tan solo lo suficiente para garantizar el giro normal de la empresa. Por este motivo aumenta de a poco y gradualmente de acuerdo al nivel de aumento en los precios.
- La necesidad de financiamiento de bajo costo para inversión y renovación de mobiliario además de mejorar el flujo de efectivo, obliga a contraer deudas a corto plazo que se van acumulando en un pasivo corriente cada vez mayor.

La **prueba ácida** es un indicador que determina la capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo en el corto plazo, excluyendo los inventarios. La **prueba ácida** determina la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus inventarios o sus activos fijos, es decir, sin venderlos.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2016	$\frac{807677-382167}{1.752.302}$	=	$\frac{425.510}{1.752.302}$	=	0,24
2017	$\frac{613453-337282}{1.705.250}$	=	$\frac{276.171}{1.705.250}$	=	0,16
2018	$\frac{920697-353370}{3.460.835}$	=	$\frac{567.327}{3.460.835}$	=	0,16
2019	$\frac{1016982-376129}{4.302.147}$	=	$\frac{567.327}{4.302.147}$	=	0,13



La razón ácida es otro indicador de liquidez que permite conocer cuántos bolivianos de activos corrientes altamente líquidos, descartando inventarios, tenemos para cubrir cada boliviano de deuda a corto plazo.

Este indicador en una empresa saludable financieramente se espera sea superior a 1; sin embargo, en la empresa en cuestión el indicador muestra un 0,24 para 2016 y desciende hasta un 0,15 para 2019, situación que muestra que la empresa cubre tan solo un 15% de su deuda a corto plazo con activos altamente corrientes. Esta situación, al igual que con el capital del

trabajo y razón corriente se ha mantenido negativa año a año representando un riesgo financiero a corto plazo.

Factores claves.

- Se cubre 15% de la deuda a corto plazo con activos altamente líquidos.
- La empresa corre riesgo de no poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- Esta situación se ha mantenido durante los últimos tres años.

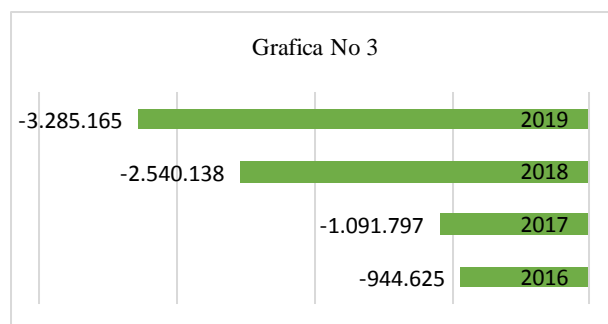
Análisis.

- En los últimos periodos el monto de activos altamente líquidos ha aumentado gradualmente de acuerdo a las necesidades a cubrir como el pago de salarios, deudas, materiales, suministros e imprevistos; sin embargo, este aumento es leve dado que los precios promedio no aumentan más de un 15% por año. Incrementar los activos líquidos por encima de este ritmo implicaría invertir dinero en activos que no generan mayores ingresos por lo que la empresa no lo hace.
- Por otro lado, como ya se mencionó, las deudas a corto plazo por compra de mobiliarios e inversiones en infraestructura aumentan a un ritmo mucho mayor. Lo que degrada la solidez financiera a corto plazo.

El **capital de trabajo** es una magnitud contable referida a aquellos recursos económicos con los que cuenta una empresa dentro de su patrimonio para afrontar compromisos de pago en el corto plazo y relacionados con su actividad económica.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

2016	807.677	-	1.752.302	=	-944.625
2017	613.453	-	1.705.250	=	-1.091.797
2018	920.697	-	3.460.835	=	-2.540.138
2019	1.016.982	-	4.302.147	=	-3.285.165



El capital de trabajo de la empresa se ha mantenido en negativo durante las cuatro últimas gestiones consecutivamente como se puede ver en el gráfico. Lo que significa que de pagarse los pasivos circulantes con todos los activos de rápida conversión a efectivo no podría cubrirlos en su totalidad. Esa porción del pasivo circulante que no pudo ser cubierta es el monto negativo del capital de trabajo.

Además, en el gráfico se puede apreciar claramente la fuerte tendencia de generar un capital de trabajo cada vez más negativo empezando con -944.625 Bs en la gestión 2016 y terminando con un monto de -3.285.165 Bs en la gestión 2019, lo que implica un aumento del 348%. Esta grave situación con el capital de trabajo es producto de un aumento en el pasivo corriente en proporciones mucho mayores al crecimiento del activo corriente.

Factores clave.

- La empresa está financiando con pasivo circulante 22% de sus activos fijos.
- La empresa corre con un gran riesgo financiero debido a la falta de liquidez.
- La empresa ha agravado su situación cada vez más en los últimos 4 años.

Análisis.

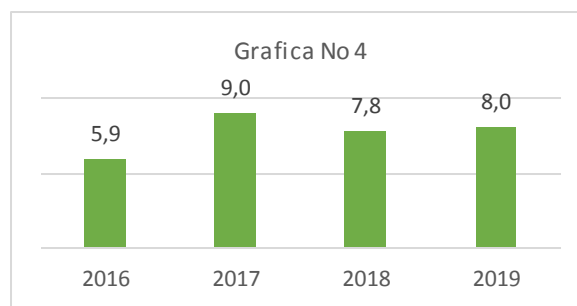
- En la empresa no se maneja bien la plata. La consecuencia de esta mala administración de los pasivos corrientes frente a los activos corrientes es un desequilibrio patrimonial negativo que representa un gran riesgo financiero para la empresa. La empresa tiene problemas de liquidez, dado que su activo de rápida conversión a efectivo deja más de tres millones de bolivianos en obligaciones sin cubrir. Lo más grave es que el monto estaría cubierto por el activo fijo o dicho de otra forma el pasivo corriente está financiando tres millones de bolivianos del activo fijo de la empresa, lo que representa un 22% de los activos fijos.
- Es importante tener en todo momento bien observado este indicador para poder cumplir con las obligaciones mínimas en el corto plazo y si el caso lo requiere, lograr las mejores negociaciones y una óptima organización de prioridades. Muchas veces la salud de una empresa y su permanencia dependen de este indicador.

4.3.2. Ratios financieras referentes a las razones de actividad

La rotación del inventario o rotación de existencias es uno de los parámetros utilizados para el control de gestión de la función logística o del departamento comercial de una empresa. La rotación, en este contexto, expresa el número de veces que se han renovado las existencias (de un artículo, de una materia prima...) durante un período, normalmente un año. Este valor constituye un buen indicador sobre la calidad de la gestión de los abastecimientos, de la gestión del stock y de las prácticas de compra de una empresa. No puede establecerse una cifra ya que varía de un sector a otro:¹ las empresas fabricantes suelen tener índices de rotación entre 4 y 5; los grandes almacenes procuran llegar a 8; y los hipermercados pueden llegar a 25 en algunos artículos del surtido de alimentación.

$$\text{Rotación Inventarios} = \text{Costo Bienes Vendidos} \div \text{Inventarios}$$

2016	$\frac{2.265.268}{382.167}$	=	5,9
2017	$\frac{3.031.396}{337.282}$	=	9,0
2018	$\frac{2.747.559}{353.282}$	=	7,8
2019	$\frac{3.018.059}{376.129}$	=	8,0



La rotación de inventarios es un indicador que mide la eficiencia a la hora de invertir en inventarios, relaciona el importe promedio invertido en inventarios con el costo total vendido, determinando cuantas veces se vende este inventario por año. Una mayor rotación de inventarios significa una mayor velocidad en el ciclo de efectivo y mayor eficiencia y una menor inversión en inventarios.

La empresa presenta una rotación de inventarios que inicia con un 5,9 para el 2016 y termina con un 8,0 para el 2019. El monto invertido en inventarios presenta variaciones mínimas de periodo a periodo, es decir, que no genera las variaciones en la rotación por cambios en el inventario, sino que claramente se puede ver que las oscilaciones en el gráfico son análogas a las de la rotación de activos (GRÁFICO 4), lo que nos muestra que la variación en la rotación es producto de mayores o menores ventas.

Entonces, la política es mantener los inventarios en un nivel cómodo al que están acostumbrados a manejar, dado que estos tampoco representan mucho dentro de sus activos, tan solo un 2,4% al 2019.

Factores Clave.

- La rotación de inventarios varía de acuerdo a las ventas, el importe invertido en inventarios se mantiene casi constante.
- Los inventarios representan tan solo el 2,4% de los activos totales.

Análisis.

- Los inventarios en la empresa están compuestos por tres diferentes tipos de bienes, se tienen las bebidas, los alimentos, materiales y suministros.

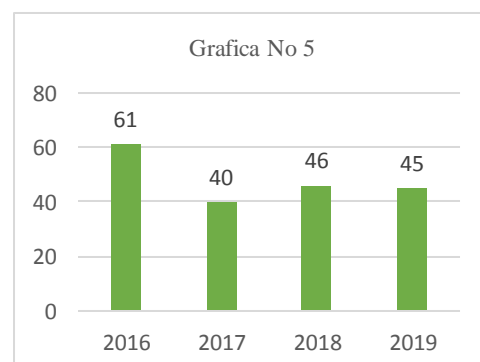
Las bebidas se manejan a consignación pasando directamente a cuentas por pagar, por lo que se mantiene un inventario que no implica una inversión de los recursos de la empresa. Entonces en lo que se refiere a bebidas reducir los inventarios para aumentar la rotación no beneficia realmente a la empresa. Los alimentos, por otro lado, son perecederos y se realizan compras 2 veces por semana, sin embargo, dado que representan monetariamente una pequeña fracción del total de inventarios no tienen gran incidencia en la rotación total. Por último, los materiales y suministros son comprados en grandes cantidades para obtener precios más económicos además de realizar menos transacciones que implican un costo de transporte.

- Dado que la principal actividad del hotel son los servicios de hotelería que implican una gran inversión en activos no corrientes y requieren una inversión mínima en inventarios, los mismos representan una mínima parte de los activos totales.

La edad promedio de Inventarios es el número medio de días que tarda una empresa en venderlas.

$$\text{Edad Promedio Inventarios} = 360 \text{ días} \div \text{Rotación de Inventarios}$$

$$2016 \quad \frac{360}{6} = 61,0$$



2017	$\frac{360}{9}$	=	40,0
2018	$\frac{360}{8}$	=	46,2
2019	$\frac{360}{8}$	=	45,0

La edad promedio de inventarios es un indicador que indica la cantidad de días comprendidos desde la compra, ingreso a inventarios, de los artículos comprendidos en el inventario hasta su venta, salida de inventarios.

La importancia de este indicador viene relacionada con el ciclo operativo y el ciclo de conversión del efectivo.

En el caso del hotel, se tiene una Edad Promedio de Inventarios de 61 días para el 2016 con un descenso fuerte a 40 días en 2017 y posteriormente 46 y 45 días para 2018 y 2019 respectivamente.

Esta edad promedio del inventario es producto de que la mayor parte de los inventarios son bebidas e insumos para mantenimiento que no son perecederos en el corto plazo y su Edad Promedio de Inventarios individual es aún mayor, sin embargo, los comestibles utilizados si son perecederos y se renuevan más de una vez por semana, pero su ponderación sobre el total de inventarios es baja y no influye demasiado.

Factores Clave

- Edad promedio de inventarios actual es de 45 días.
- Bebidas y materiales e insumos no perecederos presentan la mayor incidencia en la Edad Promedio de Inventarios.

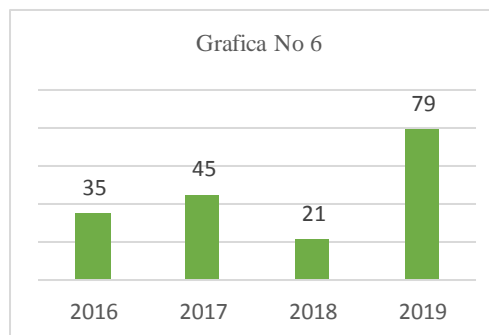
Análisis.

Las causas que determinan el comportamiento de la Edad Promedio de Inventarios son las mismas que determinan la rotación de inventarios explicadas en el punto anterior.

La rotación de cuentas por cobrar es un indicador que permite conocer la cantidad de veces en que una empresa realiza las cuentas pendientes de cobro durante un periodo contable, es decir, cuántas veces un negocio logra convertir estos activos en liquidez.

Rotación cuentas por cobrar = Ventas ÷ Cuentas por cobrar

2016	$\frac{5.264.191}{150.350}$	=	35
2017	$\frac{7.043.448}{155.864}$	=	45
2018	$\frac{6.079.976}{283.349}$	=	21
2019	$\frac{8.105.725}{102.285}$	=	79



La rotación de cuentas por cobrar es un indicador que mide la calidad de las cuentas por cobrar; una mayor rotación en las cuentas por cobrar significa un cobro más rápido de las cuentas y un ciclo operativo y de conversión de efectivo más rápidos.

En el caso de la empresa podemos ver que el comportamiento a través de las últimas cuatro gestiones es oscilante y tiene una relación directa con el nivel de ventas; en los años que se han tenido mayores ventas la rotación es mayor, mientras que en los años de ventas más bajas es menor.

Se debe considerar que la hotelería es un rubro que no tiene altas cuentas por cobrar; en el caso del hotel, para 2016 las cuentas por cobrar representan tan solo un 0,6% de los activos. Cabe decir que para la gestión 2016 se tiene un fuerte aumento en la rotación de inventarios, pasando de un 21 en 2015 a un 79 en 2016, producto en parte de un aumento en las ventas de un 33% y por otro lado de un descenso en las cuentas por cobrar promedio del 63% lo que generó una rotación mucho mayor y un ciclo operativo mucho más corto.

Factores Claves.

- La rotación para el año 2016 es de 79 lo que es muy favorable.
- Alta rotación producto de mayores ventas y disminución en cuentas por cobrar.
- Las cuentas por cobrar representan en 2016 tan solo un 1,23% de las ventas.

Análisis.

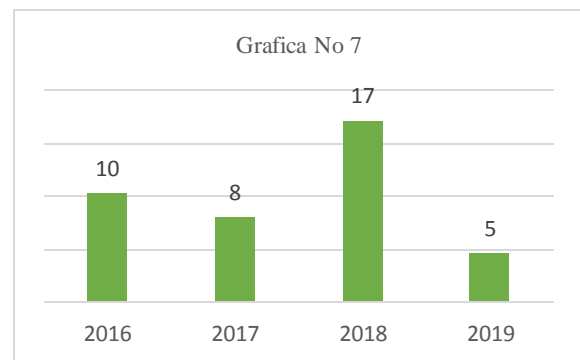
Las cuentas por cobrar corresponden en su mayoría al servicio de eventos; están computados, además los servicios de hotelería que correspondan a habitaciones y consumo de los huéspedes que aún no han abandonado el hotel y, por último, los acuerdos con empresas que contrata el hotel para su personal pagando sus cuentas a fin de mes.

- El comportamiento normal de las cuentas por cobrar tiene una relación directa con la política de ventas en los eventos. Para 2016 dadas las bajas ventas en eventos a mitad de año se flexibilizó el periodo de cobro para los eventos buscando incrementar las ventas de este servicio, sin embargo, solo se logró acumular un monto mayor en cuentas por cobrar, por lo que para 2017 nuevamente se implementó un cobro estricto.
- Considerando que la política de cobro es estricta, las cuentas por cobrar solo alcanzan el 1,3% de las ventas totales, no representan ningún riesgo ni representan incobrabilidades.

El periodo promedio de cobro es el plazo, en días, que tarda de media una empresa en cobrar de sus clientes. Este ratio expresado en días es muy importante conocerlo y controlarlo desde cualquier departamento financiero de una empresa, pues en él se basa la gestión de tesorería de la misma. No obstante, también es crucial conocerlo a la hora de analizar el estado financiero de una empresa.

Periodo promedio de cobro = $360 \text{ días} \div \text{Rotación Cuentas por cobrar}$

2016	$\frac{360}{35}$	=	10
2017	$\frac{360}{21}$	=	17
2018	$\frac{360}{21}$	=	17
2019	$\frac{360}{79}$	=	5



El periodo promedio de cobro es un indicador que se desprende de la rotación de cuentas por cobrar y les traduce en la cantidad de días promedio que se necesita para cobrar una venta a

crédito. Es un indicador fundamental para definir el ciclo operativo de la empresa y el de conversión de efectivo.

En el caso del hotel, se puede apreciar un comportamiento oscilante sujeto al nivel de ventas y acentuado por el bajo monto de las cuentas por cobrar, que determina un Periodo Promedio de Cobro de 10 días para 2016, 8 días para 2017, 17 días para 2018 y tan solo 5 para 2019.

Este periodo es muy bajo y favorece a la empresa, demostrando que sus cuentas por cobrar son casi tan líquidos como el efectivo para el 2018, permitiendo tener un ciclo operativo más corto.

Factores claves.

- Periodo promedio de cobro tan solo de 5 días para el 2019.

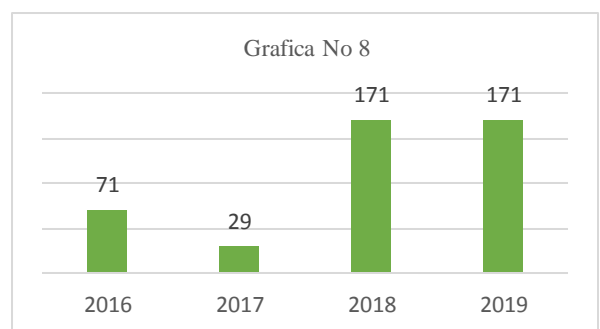
Análisis.

- El comportamiento del Periodo Promedio de Cobro responde a las mismas causas que la rotación de cuentas por pagar.

El periodo promedio de pago es el número de días que, por término medio, financian los proveedores a una empresa. Se calcula dividiendo el saldo de la cuenta de proveedores entre la cifra de ventas neta, y multiplicandolo por 360 días. Si el valor añadido es muy alto, a veces se usa la cifra de ventas a precio de coste, aunque no es lo habitual ya que se prefiere comparar con el período medio de cobro y de maduración.

Periodo Promedio de Pago = 360 días ÷ Rotación Cuentas por Pagar

2016	$\frac{360}{5,1}$	=	71
2017	$\frac{360}{12,3}$	=	29
2018	$\frac{360}{2,1}$	=	171
2019	$\frac{360}{2,1}$	=	171



El Periodo Promedio de Pago es un indicador que se desprende de la rotación de cuentas por pagar e indica el periodo de tiempo promedio que transcurre desde que se realiza una compra de mercadería hasta que se paga efectivamente. Esta información además de ser útil por si misma es fundamental para calcular el ciclo de conversión del efectivo.

En el caso del hotel, el periodo promedio de pago pasa de 71 días en 2016 a 29 en 2017, para después dispararse a 171 días en 2018 y 173 en 2019.

Esto responde a los mismos factores mencionados en el punto anterior referente a la rotación de cuentas por pagar.

Factores claves.

- El PPP para la gestión 2019 es de 171 días frente a 29 días en 2017 que son más verosímiles.

Análisis.

- El comportamiento del Periodo Promedio de Pago responde a las mismas causas que la rotación de cuentas por pagar.

Ciclos Operativos y de Conversión del Efectivo

También conocido como ciclo de caja o ciclo del efectivo, este se refiere al tiempo promedio en el que un negocio compra mercancía, la vende y recibe el efectivo por esta venta. El ciclo operativo indica qué tan rápido la empresa puede convertir su inventario en dinero. Y conocerlo es muy importante ya que indica la cantidad de dinero que el negocio tiene disponible para poder cumplir cualquiera de sus obligaciones a corto plazo. Por ello, es recomendable que este número sea bajo.

Con la información suministrada a través del cálculo de los anteriores indicadores se determinan los ciclos operativos y de conversión de efectivo, que permiten tener una idea de los tiempos del giro de la empresa; los mismo se ven en el siguiente cuadro.

CUADRO No 7

CICLOS OPERATIVO Y DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO				
GESTIÓN	2016	2017	2018	2019

Edad promedio de Inventarios	61	40	46	45
Periodo Promedio de Cobro	10	8	17	5
CICLO OPERATIVO	71	48	63	50
Ciclo Operativo	71	48	63	49
Periodo Promedio de Pago	70	29	171	171
CONVERSIÓN DE EFECTIVO	1	19	-108	-124

Interpretación de los datos.

En primer lugar, el ciclo operativo de la empresa presenta un comportamiento oscilante producto de los cambios en la Edad Promedio de Inventarios y el Periodo Promedio de Cobro que a su vez tienen su origen en la variación en las ventas totales.

Para la gestión 2019 se tiene un ciclo operativo de 50 días que es un tiempo aceptable considerando que la mayor parte está concentrada en la edad promedio de inventarios compuestos en su mayoría por bebidas no perecederas en el corto plazo que deben tener disponibles en un hotel 5 estrellas y suministros y materiales, además que el total invertido en inventarios no es muy representativo dentro del total invertido.

En lo que se refiere el ciclo de conversión de efectivo, la empresa tiene para los años 2018 y 2019 cifras negativas de -108 días y -124 días respectivamente, drástico cambio respecto a las dos gestiones anteriores para las cuales se tienen 1 día y 19 días para el ciclo de conversión a efectivo.

Este drástico cambio tiene origen en el salto que se da en el Periodo Promedio de Pago, que pasa de ser 29 días en 2017 a 171 días en 2018, producto de un alza en el pasivo corriente que no tiene una contraparte en los costos de mercadería vendida ni en un incremento del activo corriente. Esta situación resulta en un indicador que no es verosímil, no es algo que se dé que los acreedores pasen de cobrar una vez al mes a una vez cada 6 meses.

Análisis.

- El ciclo operativo de 49 días es el mejor económicamente para la empresa, dado que es compuesto en su mayoría por el periodo de conversión de inventarios que a su vez se encuentra financiado en su mayoría por la compra en consignación de las bebidas.

El Periodo Promedio de cobro de 5 días es bajísimo y responde a un nivel de cuentas por cobrar que no representan ni el 1,3% de las ventas totales producto de una estricta política de cobro.

Se podría reducir el ciclo operativo disminuyendo el periodo de conversión de inventarios al reducir la cantidad de bebidas en inventario, pero también se reduciría el periodo promedio de pago por el financiamiento de las bebidas.

- El ciclo de conversión del efectivo es un indicador que al incorporar el periodo promedio de pago se ve distorsionado para las gestiones 2018 y 2019, sin embargo, para el 2017 se tiene un ciclo de 19 días que se lo puede considerar como el valor más real cercano.

Estos 19 días pueden reducirse incrementado el periodo promedio de pago con los proveedores de insumos para los servicios de eventos y restaurante; sin embargo, la empresa, dentro de lo que puede influenciar directamente, está manejando el ciclo de conversión del efectivo más eficiente posible.

4.3.2. Ratios financieras referentes a la solvencia

El ratio de solvencia es la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago -sus deudas-. Es decir, lo que determina este **ratio** es si una empresa tendría activos suficientes como para pagar todas sus deudas u obligaciones de pago en un momento dado.

La estructura de capital se define como la combinación específica de deuda y patrimonio propio que una empresa utiliza para financiar sus operaciones.

$$\text{Estructura de Capital} = \text{Pasivo} \div \text{Patrimonio}$$

2016	$\frac{8.079.979}{5.707.754}$	=	142%
2017	$\frac{7.115.974}{6.644.715}$	=	107%
2018	$\frac{7.976.000}{7.092.218}$	=	112%

$$2019 \quad \frac{7.919.003}{7.919.298} = 100\%$$

Interpretación de datos.

La estructura de capital es una ratio financiera que relaciona el pasivo total con el patrimonio para determinar cuánto representa el pasivo total frente al patrimonio de los socios en la empresa.

El comportamiento del indicador nos muestra que en cuanto al nivel de endeudamiento la situación ha ido mejorando para la empresa que tenía un endeudamiento que representaba un 142% de su patrimonio para 2016, que representaba una diferencia de más de dos millones de bolivianos en deudas que excedían al patrimonio de los socios.

Esta situación se fue atenuando en los años consecutivos para llegar a un 100% en 2019, situación mucho más equilibrada, en la que se utiliza el apalancamiento financiero para lograr mayores utilidades trabajando con capital prestado sin asumir un riesgo excesivo para la empresa.

Factores claves.

- La empresa tiene un pasivo equivalente al 100% de un patrimonio
- La empresa ha mejorado su situación en los últimos años.

Análisis.

- La empresa, en los últimos años no ha distribuido utilidades a sus socios, sino que ha reinvertido todo lo ganado buscando mejorar tanto las instalaciones físicas como la situación financiera, sabiendo que las utilidades son bajas y retirar el dinero agravaría aún más la situación financiera de la empresa.
- Se ha optado por pagar lo más rápidamente la deuda financiera a largo plazo para acabar con los gastos financieros que la misma implica. Considerándose que los intereses de la deuda son mayores al rendimiento de los activos, la utilización de deuda a largo plazo deja márgenes negativos.
- Esta combinación de reinversión de las utilidades y amortización de la deuda a largo plazo mejoró notablemente la estructura de capital para 2017; sin embargo, se vio

frenada para el 2018 y 2019 cuando se opta por adquirir créditos a corto plazo para mejorar los flujos de efectivo.

El endeudamiento a corto plazo es una ratio que se enmarca dentro de los ratios de solvencia y estructura y que sirve para saber el nivel de apalancamiento y la capacidad para hacer frente a las cargas derivadas de este.

$$\text{Endeudamiento a Corto Plazo} = \text{Pasivo Corriente} \div \text{Patrimonio}$$

2016	$\frac{1.752.302}{5.707.754}$	=	31%
2017	$\frac{1.705.250}{6.644.715}$	=	26%
2018	$\frac{3.460.835}{7.092.218}$	=	49%
2019	$\frac{4.302.147}{7.919.298}$	=	54%

Interpretación de los datos.

El endeudamiento a corto plazo es una ratio financiero que permite conocer la composición del pasivo frente al patrimonio y no solo su totalidad. En el caso del endeudamiento a corto plazo que el de mayor riesgo para la empresa, se relaciona el pasivo corriente con el patrimonio para determinar su incidencia en la estructura financiera de la empresa.

En el caso del hotel, se puede apreciar claramente un comportamiento muy irregular y riesgoso para la empresa. Porque se puede ver que desde el 2018 se presenta un gran incremento en la incidencia del pasivo corriente que representa un 49% para 2018 y alcanza un 54% en 2019. Esto quiere decir, que si bien cuando se estudió la estructura de capital parecía haber disminuido el riesgo para la empresa, el riesgo en realidad aumentó porque si bien disminuyó el activo total se puede ver claramente que la composición cambió incrementando fuertemente los pasivos a corto plazo que demandan mayor liquidez, que

sabemos que la empresa no tiene por las diversas ratios de liquidez estudiados en un principio.

Factores claves.

- El endeudamiento a corto plazo equivale a un 54% del patrimonio.
- Esta situación se ha agravado en los últimos años.
- La empresa ha cambiado la composición de su pasivo llegando a ser mayor el de corto plazo.
- El pasivo a corto plazo no tiene costos financieros lo que permite un mayor apalancamiento.

Análisis.

- El hotel para la gestión 2016 opta por liquidar lo más que pueda de su deuda total en búsqueda de mejorar su situación financiera tanto a largo como a corto plazo. Si bien logra una mejora esta política no es sostenible porque se genera un flujo de efectivo negativo, por lo que para 2018 se cambia la estrategia liquidando la deuda a largo plazo, pero incrementando la de corto plazo para mejorar el flujo de efectivo y volver a tener un crecimiento en la empresa.
- La inyección de dinero a la empresa es necesaria, dado que el giro del negocio no brinda márgenes suficientes para amortizar la deuda y realizar las inversiones necesarias para crecer y mantener el estatus del hotel. Entre las opciones de financiamiento la empresa puede incluir nuevos socios, obtener financiamiento a largo plazo, incrementar los aportes de los socios u obtener financiamiento a corto plazo. De todas las opciones la única que no disminuye las utilidades es la última que es aceptada por los socios a pesar del riesgo que implica.

El endeudamiento a largo plazo es un ratio que se enmarca dentro de los ratios de solvencia y estructura y que sirve para saber el nivel de apalancamiento y la capacidad para hacer frente a las cargas derivadas de este.

Endeudamiento a Largo plazo = Pasivo no Corriente ÷ Patrimonio

$$2016 \quad \frac{6.327.677}{\quad} = 111\%$$

	5.707.754		
	5.410.724		
2017	<hr/>	=	81%
	6.644.715		
	4.515.165		
2018	<hr/>	=	64%
	7.092.218		
	3.616.856		
2019	<hr/>	=	46%
	7.919.298		

El ratio de endeudamiento a largo plazo determina el comportamiento de la empresa en cuanto a sus deudas a largo plazo frente al patrimonio de los socios. Para determinar el ratio se relaciona el pasivo no corriente con el patrimonio, determinando su incidencia.

En el caso de la empresa se tiene una disminución cada vez mayor de los pasivos a largo plazo que permiten que la empresa mejore su situación financiera, además ahorrando costos de financiamiento, dado que el pasivo a largo plazo de la empresa, compuesto principalmente por deudas bancarias tiene un costo de financiamiento que el pasivo a corto plazo no tiene. Así amortizando cada vez más su deuda a Largo Plazo ha ido reduciendo sus gastos financieros.

Se puede apreciar claramente cómo se ha disminuido constante y eficazmente el endeudamiento a largo plazo pasando de un riesgoso 111% en 2016 a un manejable 46% en 2019.

Factores claves.

- El endeudamiento a largo plazo es de un 46% en 2019.
- La posición es cómoda para la empresa en el largo plazo.
- Se ha disminuido de los costos de financiamiento que implica el pasivo a largo plazo.

Análisis.

- En 2016 el hotel contaba con una deuda bancaria a largo plazo por 6.192.011 Bs. con un costo de 6% anual que representa un gasto en intereses de 395.584 Bs. Por lo tanto, para reducir el excesivo gasto que representa la deuda a largo plazo se decide por amortizar el capital de la deuda lo antes posible.
- Por otro lado, se implementa esta amortización de capital para reducir el riesgo financiero en el que se encontraba la empresa, donde el pasivo a largo plazo era mayor

que el patrimonio neto exponiendo a la empresa a no poder cumplir con sus obligaciones financieras.

El financiamiento del Activo Fijo Neto es un indicador muy importante que permite saber cuánto del mismo está siendo financiado por el patrimonio, dado que el activo fijo se mantiene en el tiempo y debe estar en lo posible cubierto en mayor proporción por el patrimonio.

$$\text{Financiamiento del Activo Fijo Neto} = \text{Patrimonio} \div \text{Activo Fijo Neto}$$

2016	$\frac{5.707.754}{12.941.656}$	=	44%
2017	$\frac{6.644.715}{13.147.237}$	=	51%
2018	$\frac{7.092.218}{14.147.521}$	=	50%
2019	$\frac{7.919.298}{14.821.319}$	=	53%

El financiamiento del Activo Fijo Neto es un indicador muy importante que permite saber cuánto del mismo está siendo financiado por el patrimonio, dado que el activo fijo se mantiene en el tiempo y debe estar en lo posible cubierto en mayor proporción por el patrimonio.

En el caso del hotel, se puede apreciar que para 2016 el patrimonio cubría tan solo un 44% de los activos fijos, situación de altísimo riesgo en la que la empresa debe 56% de sus activos fijos más la totalidad de sus activos corrientes, poniéndose en una situación de extrema susceptibilidad, prácticamente no tendría capacidad para asimilar pérdidas.

De ahí en adelante se puede ver que la empresa ha ido aumentando el financiamiento propio de sus activos fijos, pero a un nivel muy bajo, llegando a un 53% en 2019, que si bien es mejor que en 2016 muestra que la empresa no sería capaz de afrontar un periodo de crisis, dado que prácticamente la mitad de sus instalaciones están financiadas por el pasivo y gran

parte de ese pasivo es corriente, acentuando la situación de desequilibrio negativo que afronta la empresa.

Factores Claves.

- El patrimonio cubre tan solo el 53% de los activos fijos netos.
- En 2016 solo se cubría un 44%.
- 22% de los activos fijos se financian con pasivo corriente.

Análisis.

- Los activos fijos para el hotel representan los activos con la mayor capacidad de generar ingresos y por tanto los más importantes. Se ha invertido un 93% del total de los fondos en los mismo buscando maximizar la capacidad productiva para obtener los mayores ingresos posibles.
- Al momento de construir la infraestructura, la empresa no contaba con los fondos necesarios por lo que se accedió a un fuerte crédito bancario para su realización con la expectativa de generar utilidades que permitiesen amortizar la deuda y cubrir sus intereses. Por lo tanto, para 2016 la empresa cubría con su patrimonio un 44% de los activos fijos netos y el resto bajo financiamiento.
- Para el 2017 se decide acelerar la amortización de la deuda con el objeto de mejorar la situación financiera reduciendo el elevado endeudamiento y capturar mayores utilidades al financiar mayor parte del activo fijo. No obstante, las utilidades no son lo suficientemente grandes y se reduce el total de activos y se presenta un flujo de efectivo negativo. La gerencia opta entonces por compensar parte de la amortización de la deuda bancaria con pasivo a corto plazo sin costo.

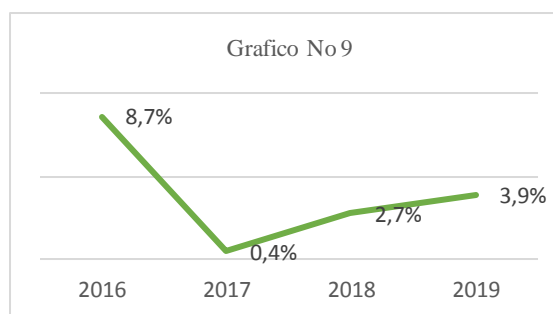
4.3.2. Ratios financieros referentes a la Rentabilidad

El **margen Operacional** es un indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Un mayor margen operativo significa que la empresa tiene menos riesgo financiero. El margen operativo se puede considerar el ingreso total de las ventas del producto menos todos los costos antes del ajuste por impuestos, dividendos a los accionistas e intereses sobre la deuda.

$$\text{Margen Operacional} = \text{Utilidad Operativa} \div \text{Ventas}$$

2016	$\frac{455.501}{5.264.191}$	=	8,7%
2017	$\frac{31.054}{7.043.448}$	=	0,44%
2018	$\frac{166.464}{6.079.976}$	=	2,7%
2019	$\frac{316.602}{8.105.725}$	=	3,9%



El margen operacional es un ratio financiero que brinda información respecto a cuánto de las ventas son utilidades operativas, una vez que se incluyen los costos de financiamiento indirectos. Para ello se relaciona la utilidad operativa con el total vendido.

Dado que el margen bruto es bajo en términos absolutos y porcentuales, la mayor parte del mismo se ve absorbido por los gastos administrativos dejando un margen operativo bajísimo que no resulta nada atractivo.

Se puede apreciar claramente en el comportamiento del margen operativo que fluctúa sujeto sobre todo a los gastos administrativos y depreciación de los activos fijos, que no muestran un comportamiento uniforme, sino que fluctúan de año a año, formando una curva diferente a la del margen bruto.

Para 2016 se tenía un margen operativo del 8,7% que desciende bruscamente a un 0,4% en 2017 y sube de a poco hasta un 3,9% en 2019.

Factores Clave.

- El margen operativo para 2019 es de tan solo 3,9%

- El comportamiento es diferente al margen bruto, sujeto a cambios en gastos administrativos y depreciación de activos fijos.

Análisis.

- La empresa cuenta con gastos operativos que están constituidos por los principales gastos fijos que son de administración que comprende al personal y sus gastos de operación, comercialización que comprende las promociones y publicidad, mantenimiento general del hotel y depreciación y amortización de los bienes de uso que se constituye como un gasto importante a pesar de no representar una erogación de dinero.

De los anteriores mencionados, los gastos que determinan la eficiencia en la administración son efectivamente los gastos administrativos, porque los otros gastos son ineludibles y completamente necesarios.

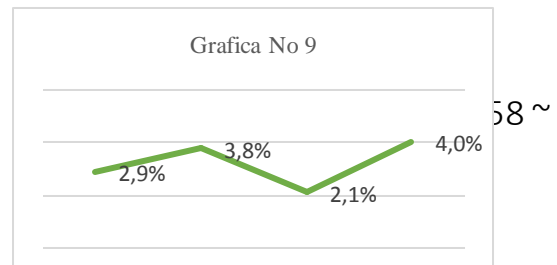
Entonces analizando la participación de los gastos administrativos que no superan el 23% de las ventas totales se puede decir que la administración es eficiente.

La empresa presenta un insignificante margen operativo no porque sus gastos operativos sean muy altos, sino producto de una pobre generación de ingresos

- Por otra parte, los aumentos en la cantidad de personal administrativo en búsqueda de una mejor distribución de las tareas para generar información más útil, confiable y oportuna están generando un aumento en los gastos administrativos que no se justifican frente al trabajo realizado.

El ratio de rentabilidad neta sobre ventas es un ratio que toma en cuenta el beneficio neto luego de deducir costos, gastos e impuestos. En otras palabras, mide la rentabilidad obtenida en un año con respecto a las ventas netas realizadas en el mismo periodo.

$$\text{UN de ventas} = \text{Utilidad Neta} \div \text{Ventas}$$



2016	$\frac{151.835}{5.264.191}$	=	2,9%
2017	$\frac{265.561}{7.043.448}$	=	3,8%
2018	$\frac{128.955}{6.079.976}$	=	2,1%
2019	$\frac{327.440}{8.105.725}$	=	4,0%

La utilidad neta de ventas es un ratio financiero muy utilizado dado que brinda información fundamental para todos los interesados en la empresa, muestra cuánto de las ventas termina siendo utilidad neta.

En el caso de la empresa, la utilidad neta de ventas muestra un comportamiento cíclico como se había visto antes en el margen bruto. Para 2016 muestra una Utilidad Neta de ventas de 2,9%, seguido de un 3.8% para el 2017, 2,1% para 2018 y finalmente un 4% en 2019.

Factores claves.

- La utilidad Neta de Ventas para 2019 es de un 4% presentando una leve tendencia de alza.
- La Utilidad Neta es mayor a la Utilidad Operacional por el ajuste por inflación y tendencia de bienes.

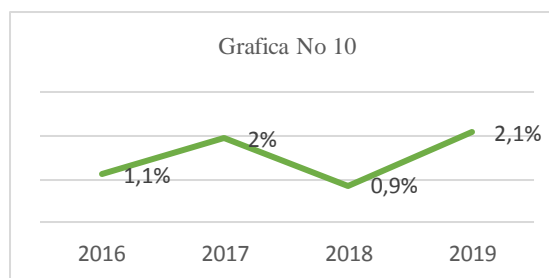
Análisis.

- La empresa cuenta con una vasta cantidad de bienes de uso que representan una inversión bruta mayor incluso al total de los activos, por lo que se hace un ajuste al valor contable al valor de los mismos dado que es representativo para determinar el valor real de los activos.
- Los gastos financieros producto de los intereses del crédito bancario reducen, por otra parte, las utilidades a pesar de que existe una política de rápida amortización de la deuda para reducir el gasto. La empresa está al límite de su capacidad de pago y ha logrado reducir los gastos financieros en los últimos 4 años de 400 mil a 250 mil Bs por año.

El ROA (Rendimiento del Activo Total) es un ratio que indica la rentabilidad de una empresa en relación con su activo total; indica el rendimiento que se está obteniendo de los activos. Se calcula dividiendo el beneficio neto entre el activo total. Para que una empresa sea considerada rentable este ratio **ROA** deberá superar el 5%, ya que, nos refleja la capacidad de una empresa para generar beneficios con sus recursos o activos totales.

$$\text{ROA} = \text{Utilidad Neta} \div \text{Activo Total}$$

2016	$\frac{151.835}{13.787.733}$	=	1,1%
2017	$\frac{265.561}{13.760.690}$	=	1,9%
2018	$\frac{128.955}{15.068.218}$	=	0,9%
2019	$\frac{327.440}{15.838.301}$	=	2,1%



En los cuatro años consecutivos donde el ROA ha pasado de un 1,1% en 2016 a un 2,1% en 2019 en este caso podemos afirmar que los activos no están aportando en gran medida a las utilidades del negocio. La empresa año tras año no está incrementado el rendimiento que tiene sus activos es decir que la empresa no se preocupa mucho en la administración de sus activos para generar utilidades

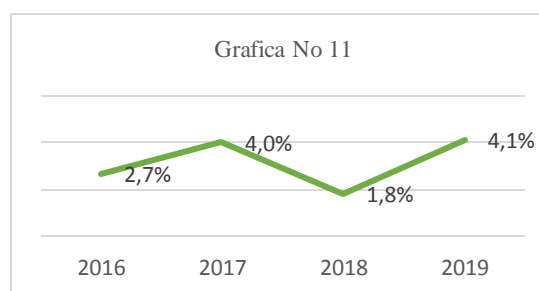
En el GRÁFICO se puede ver un comportamiento análogo al ROA que inicia con un 1% para 2016 y fluctúa hasta un 2% en 2019. Este nivel es muy bajo en relación a las expectativas de los socios quienes esperan rendimientos del 5% o superiores.

Factores Claves.

- El ROA es de tan solo 2% menor al 5% que se considera negativo en cuanto a su eficiencia.
- Con respecto a los activos totales las ventas correspondieron a 2,1% para el año 2019 es decir que por cada peso invertido en activos totales genero 2,1 centavos de utilidad neta. En las cuatro gestiones podemos apreciar que el indicador no supera el 2% situación preocupante para los socios de la empresa.

El ROE (Rentabilidad Financiera) es un indicador que muestra el margen de utilidad neta respecto al patrimonio, este es el más importante para los inversores dado que es el rendimiento efectivo sobre su inversión. Nos menciona cuanto obtuvieron los inversionistas por su inversión, va a determinar si los accionistas van o no seguir invirtiendo en la empresa. Para que una empresa sea considerada rentable este ratio ROA deberá superar el 5%, ya que, nos refleja la capacidad de una empresa para generar beneficios con sus recursos o activos totales.

2016	$\frac{151.835}{5.707.754}$	=	2,7%
2017	$\frac{265.561}{6.644.715}$	=	4,0%
2018	$\frac{128.955}{7.092.715}$	=	1,8%
2019	$\frac{327.440}{7.919.298}$	=	4,1%



Interpretación de los datos.

El hotel tiene un ROE equivalente al doble de ROA debido a que financia 50% de sus activos de manera externa.

En el GRÁFICO se puede ver un comportamiento análogo al ROA que inicia con un 2,7% para 2016 y fluctúa hasta un 4,1% en 2019. Este nivel del 4,1% es muy bajo en relación a las expectativas de los socios quienes esperan rendimientos del 10% o superiores.

Factores Claves.

- El ROE es de tan solo 4,1% menor al 10% esperado por los socios.
- El ROE equivale al doble del ROA por la estructura financiera.

Análisis.

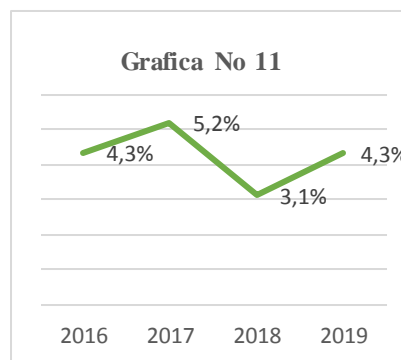
- El bajo ROE responde a los mismos criterios que el ROA con la diferencia de que equivale al doble en % debido a la estructura financiera. Se ha analizado además

anteriormente que la empresa no tiene capacidad de cambiar esta estructura financiera más rápidamente bajo las condiciones actuales de ingresos.

El Rendimiento sobre la inversión (ROI) es un ratio financiero que muestra cuánto es el rendimiento efectivo de los activos para una gestión, antes de pagar los gastos de financiamiento e impuestos. De esta manera se tiene una mejor idea de cuánto dinero se genera efectivamente y si es posible apalancarse con financiamiento a largo plazo. Solo servirá el financiamiento externo cuando su costo sea menor al rendimiento sobre la inversión.

$$\text{Rendimiento sobre Inversión} = \text{UAI} \div \text{Activos}$$

2016	$\frac{598.030}{13.787.733}$	=	4,3%
2017	$\frac{717.014}{13.760.690}$	=	5,2%
2018	$\frac{468.792}{15.068.218}$	=	3,1%
2019	$\frac{683.799}{15.838.301}$	=	4,3%



Se puede ver que la tendencia, a diferencia de los otros indicadores, es ligeramente baja, con un nivel de rendimiento de los activos bajo producto de la no utilización de la capacidad productiva instalada.

Factores clave.

- Rendimiento del activo para 2019 es de 4,3%.
- El costo de financiamiento es mayor al rendimiento del activo, 6%.

Análisis

- El bajo rendimiento sobre la inversión, consecuencia principalmente de la altísima capacidad ociosa, es uno de los factores cruciales que se debe cambiar para lograr mejorar la situación económica financiera del hotel
- Este indicador es probablemente el que mejor explica el comportamiento de la empresa, que para el rendimiento actual debería considerar aumentar el financiamiento externo siempre y cuando su costo sea menor al 4,3%. El único financiamiento externo con un costo menor a este es el de corto plazo. Por otro lado, el crédito actual de largo plazo tiene un costo del 6% situación por la cual se trata de
- pagarlo lo antes posible, dado que consume las utilidades en vez de apalancarse.

Informe de la situación financiera del hotel.

Liquidez.

Las ratios de liquidez que representan la empresa indican un riesgo inminente de no lograr el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo, la prueba ácida muestra un escenario que se agrava año a año cubriendo para 2019 tan solo 15% de sus deudas a corto plazo con sus activos altamente líquidos.

Esta tendencia responde a la decisión de amortizar el financiamiento a largo plazo rápidamente para disminuir los gastos financieros pero que al no tener la empresa la capacidad de generar flujo de dinero necesario opta por créditos a corto plazo que les permitan subsistir.

Vale decir, que estos créditos a corto plazo están respaldados no solo por la empresa sino personalmente por sus socios, por lo que los acreedores acceden a aumentarlo inclusive año a año.

La incapacidad de generar los flujos de efectivo necesario responde a la baja rotación de sus activos, producto a su vez, de la capacidad ociosa de la empresa.

Ciclo de efectivo eventos y restaurante

El ciclo operativo de 49 días es el mejor económicamente para la empresa, dado que está compuesto en su mayoría por el periodo de conversión de inventarios que a su vez se encuentra financiado en su mayoría por la compra en consignación de las bebidas. El PPP de

5 días es bajísimo y responde a un nivel de cuentas por cobrar que no representa ni el 1,3 % de las ventas totales producto de una estricta política de cobro.

El ciclo de conversión del efectivo es un indicador que al incorporar el periodo promedio de pago se ve distorsionado para las gestiones 2018 y 2019, sin embargo, para 2017 se tiene un ciclo de 19 días que se lo puede considerar como el valor real más cercano.

Estos 19 días pueden reducirse incrementando el periodo promedio de pago con los proveedores de insumos para los servicios de eventos y restaurante; sin embargo, la empresa dentro de lo que puede influenciar directamente está manejando el ciclo de conversión del efectivo más eficiente posible.

Cabe mencionar que en estos 19 días se cobra un importe mucho mayor al invertido inicialmente

Solvencia.

La solvencia de la empresa ha mejorado en lo que se refiere al nivel de endeudamiento total, logrando ponerse al límite de lo manejable con su endeudamiento del patrimonio del 100% y del activo del 50 %

Ha mejorado paulatinamente respecto al endeudamiento del pasivo en 142 % y del activo en 60% que presentaba en 2010; sin embargo, sigue siendo riesgoso

Esta situación responde, por un lado, a la decisión de los socios de reinvertir las utilidades de los 4 años dado que eran bajas y los flujos de efectivo tampoco lo permitían. Por otra parte, la amortización acelerada de la deuda bancaria a largo plazo, reduce el pasivo a largo plazo reduciendo el pasivo total.

Rentabilidad.

La empresa presenta una rentabilidad bajísima para los periodos comprendidos entre 2016 y 2017 con una rentabilidad sobre el patrimonio que no supera el 4% y una rentabilidad respecto a los activos que apenas llega al 2% en 2019.

Esta situación responde a un bajo nivel de ventas producto del desaprovechamiento de la capacidad instalada con porcentajes de ocupación promedio que no supera el 40%.

En el rubro de eventos y restaurante la empresa ha buscado un posicionamiento en el mercado a través de precios económicos que terminaron revertidos en pérdidas durante 3 gestiones consecutivas que perjudicó a la empresa de sobre manera.

Para 2019 se implementan precios mayores para los eventos y restaurante con el personal calificado. Además del mejoramiento y refacción del salón “LA BODEGA” para eventos importantes que logran revertir esta situación negativa generando incluso un margen interesante del 39%.

PROPUESTA

Introducción

Lo que el presente Trabajo de Graduación Final propone es el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) a medida para el Hotel Los Parrales, la implementación como su Sistema de Gestión, y la puesta a disposición de herramientas para auditar su utilización. Por otra parte, más allá de lo descrito en el párrafo anterior, y dada la complejidad del contexto económico boliviano, se considera necesario también Implementar una estrategia.

Estrategia Propuesta: Como parte de la presente propuesta, se sugiere agregar un nuevo ítem a la Estrategia Inicial existente. Quedaría determinada de la siguiente manera:

“Consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar”, “Diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo.

Plan de Implementación:

Objetivos:

Se proponen los siguientes objetivos a alcanzar para llevar delante de manera eficaz, la implementación del Cuadro de Mando Integral propuesto en el Hotel Los Parrales de la ciudad de Tarija.

General: Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para aplicar en el Hotel Los Parrales, con la finalidad de asegurar un crecimiento de la rentabilidad sobre las ventas para diciembre 2022 o para la próxima gestión 2023.

Objetivo perspectiva financiera.

- Diseñar la política de Inventarios y de Control de Stock para reducir costos.
- Flujos de efectivo positivos descontado de financiamiento externo

- Incrementar las ventas de turismo familiar, e internacional, y la venta de eventos corporativos en un 10%, para diciembre de 2022.
- Obtener utilidad neta del patrimonio del 10% o superior.
- Mantener el nivel de endeudamiento del activo por debajo del 40%

Para alcanzar los objetivos de perspectiva financiera se debe conseguir los objetivos planteados a continuación.

Objetivo perspectiva clientes.

- Elevar el nivel de satisfacción de los clientes
 - Implementación de sistemas de mejora continua y sobre todo atención personalizada.
- Aumento de cuota de mercado.
 - Reduciendo el precio de las habitaciones sin bajar la calidad, puede ser mediante el lanzamiento de promociones.

Objetivos perspectiva procesos Internos

Perspectiva de los procesos Internos del Negocio

Una vez analizado la perspectiva financiera y del cliente, la gerencia al mismo tiempo considera que es difícil conseguir clientes satisfechos, fieles, y a su vez, incrementar los beneficios de la organización, si no se realiza una innovación adecuada de los servicios ofrecidos ante las necesidades cambiantes de los clientes. Por ello, los responsables del hotel, tendrán como meta estratégica ofrecer servicios de calidad, optimizando los tiempos de respuesta ante las necesidades del cliente, incrementando así, futuros beneficios económicos para el hotel, satisfaciendo por un lado las expectativas de rentabilidad de los accionistas, y, por otro lado, fomentando la retención de clientes fieles al hotel.

Para cumplir esta meta, el hotel utilizará como Factor Clave de Éxito una mejora de la calidad de los procesos internos del negocio, mediante la explotación de la tecnología y procesos internos ya existentes, para mejorar la optimización de tiempos de entrada y salida del cliente, medidos por los siguientes indicadores de gestión: Check-in y check out sin contacto humano mediante una aplicación.

INDICADORES	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2022
CHECK-IN	20 min	20 min	10 min
CHECK-OUT	20 min	20 min	10 min

CHECK-IN

Observamos como el tiempo medio de recogida de datos del cliente y dotación de llaves en el año 2019, fue muy superior respecto al tiempo medio del siguiente año. Esto se debe al lanzamiento de una nueva aplicación creada para el consumidor. Facilitando con ella la venta de las habitaciones y los servicios que requiere el consumidor.

Al poder adelantar los datos de la reserva en la APP móvil del hotel, facilita de manera más rápida y sencilla el recibimiento del cliente, ofreciéndole al usuario un canal de respuesta mucho más atractivo, aportándole también posibles ofertas que vayan surgiendo en el hotel durante su estancia o a lo largo del año, gracias a la suscripción realizada en la aplicación satisfaciendo de esta manera, y con creces, las necesidades del cliente, incrementando su motivación de gasto, repitiendo posiblemente en un futuro la compra en el mismo hotel, consiguiendo de manera segura la fidelización del cliente.

CHECK-OUT

Nuestro segundo indicador estaría vinculado con los tiempos de pago del cliente y depósito de llaves, el Check-out, siendo al igual que el indicador anterior, unos tiempos muy reducidos en el año 2022 respecto al año 2019. Gracias a la aplicación mencionada con anterioridad y a la facilidad de pago, traerá consigo la satisfacción de las expectativas de los accionistas del hotel, ya que, a una mayor fidelización por parte del cliente y una mayor calidad del servicio ofrecido por el hotel, mayor serán los ingresos futuros del mismo, por consiguiente, mayor será la rentabilidad financiera de la organización.

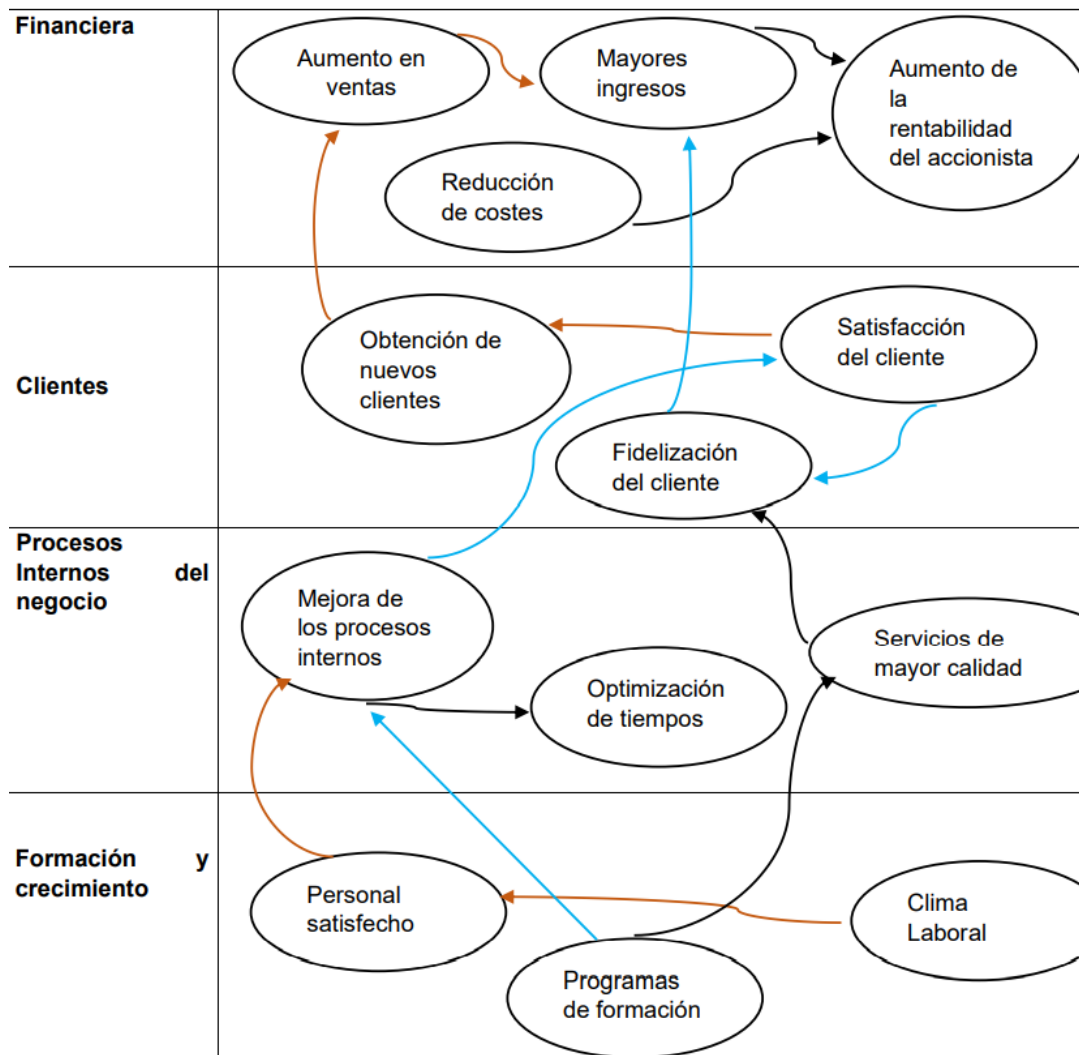
Objetivos perspectiva aprendizaje y formación

- **Motivar al personal.**
 - Brindar al personal la posibilidad de crecer dentro de la empresa es clave, deben saber que si hacen bien su trabajo existen posibilidades de ascenso.

Por otro lado, reconocer los aciertos del personal en público, designar empleados del mes y valorar sus esfuerzos, todo esto no implica costos y es tremendamente efectivo.

- **Capacitar al personal.**
- Capacitar a los empleados del hotel, sobre CMI para el 30 de junio de 2020 con la finalidad de lograr la internalización en la cultura organizacional, del nuevo Sistema de Gestión.

Interrelación de los Objetivos del Cuadro de Mando Integral



Indicadores.

La base sobre la que se funda el Cuadro de Mando Integral es la definición de sus indicadores y los parámetros bajo los cuales se define si efectivamente se están logrando los objetivos establecidos.

La definición de estos indicadores y sus parámetros resulta la parte más compleja del desarrollo del Cuadro de Mando, dado que es sobre los indicadores que se realizan las mediciones por lo que un error en la definición de los indicadores podría alejar a la empresa de sus objetivos en vez de alinearla.

Por otro lado, la definición de los parámetros debe ser realista y representar un reto. Si los parámetros son demasiado exigentes solo terminan por desmotivar a los empleados que los reconocen como imposibles, mientras que si son demasiado accesibles no serán un instrumento útil para lograr los objetivos definidos.

A continuación, el cuadro en que se definen los indicadores y parámetros de medición que se consideran adecuados para el hotel.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	PARAMETROS	CONTROLA
Financiero	Crecimiento	$(\text{Activo}2 - \text{Activo}1) / \text{Activo}1$	$\geq 5\%$ Excelente	Gerente Financiero
			$\geq 2\%$ Bueno	
			$< 2\%$ Malo	
	Flujos de efectivo	Ingresos2 / Ingresos 1	$\geq 1,15\%$ Excelente	Gerente Financiero
			$\geq 1,05\%$ Bueno	
			$< 1,05\%$ Malo	
	Endeudamiento	Pasivo / Activos	$< 40\%$ Excelente	Gerente Financiero
			$\leq 50\%$ Bueno	
			$\geq 51\%$ Malo	
Clientes	Elevar nivel de Satisfacción	Quejas	$< 0\%$ Excelente	Gerente General
			$\leq 3\%$ Bueno	
			$\geq 4\%$ Malo	
	Aumentar cuota de mercado	$\% \text{ Ocupación}2 / \% \text{ Ocupación}1$	$\geq 1,15\%$ Excelente	Gerente Comercial
			$\geq 1,05\%$ Bueno	
			$< 1,05\%$ Malo	
	Superar expectativa precio-calidad	Resultado positivo de encuesta	$\geq 90\%$ Excelente	Gerente Comercial
			$\geq 80\%$ Bueno	
			$< 80\%$ Malo	
	Aumentar la percepción del valor del servicio	Resultado positivo de encuesta	$\geq 90\%$ Excelente	Gerente Comercial
			$\geq 80\%$ Bueno	
			$< 80\%$ Malo	
Procesos Internos	Mejora continua de servicios	$\# \text{ Quejas}2 / \# \text{ Quejas}1$	$< 0,8\%$ Excelente	Gerente Comercial
			$\leq 80\%$ Bueno	
			$> 0,95\%$ Malo	
	Aumentar promoción de servicios	Gastos Promoción/Ventas	$\geq 5\%$ Excelente	Gerente Comercial
			$\geq 2\%$ Bueno	
			$< 2\%$ Malo	
Aprendizaje	Motivar al personal	$\Delta \text{ Ingresos} / \Delta \text{ gastos Personal}$	$\geq 1,15\%$ Excelente	

			≥ 1,05% Bueno	Gerente Comercial
			< 1,05% Malo	
	Generar información oportuna y útil	Disponibilidad de información	Inmediata-Excel	Gerente Comercial
			1 día-Bueno	
			≥ 2 días Malo	
	Capacitar al personal	Gatos Capac/Gtos Personal	≥ 5% Excelente	Gerente Comercial
			≥ 2% Bueno	
			< 2% Malo	

Aplicación del Cuadro de Mando Integral.

El procedimiento diseñado se constituye como una guía para la aplicación efectiva del Cuadro de Mando Integral, considerando que los especialistas, las personas que efectivamente trabajan en el hotel, pueden sugerir cambios y mejoras en los indicadores basados en su conocimiento y experiencia.

El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta esencial para el logro de la alineación entre los objetivos y actividades realizadas a través de la definición de indicadores.

Los indicadores definidos para ser controlados permiten medir periódicamente el grado de avance hacia los objetivos y aumentar la eficiencia en los procesos de dirección y toma de decisiones.

Así mismo, la persona encargada de llevar adelante cada una de las tareas mencionadas debe estar bien definida para evitar que se diluya la responsabilidad; además llevarán a la consecución de los objetivos planteados.

La selección del encargado debe llevarse adelante con el consentimiento del mismo, dada la responsabilidad y retos que debe asumir.

Un factor determinante para la aplicación efectiva del Cuadro de Mando Integral es el desarrollo de un software que facilite y permita vincular en el día a día la información que se genera. Para ello ya se cuenta con el mapa de interrelación de los objetivos y con el cuadro de indicadores que contiene los parámetros para su lectura.

Entonces el software debe ser capaz de traducir los datos que ingresan en información comparativa de acuerdo a los parámetros establecidos para cada indicador.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Como conclusión, el Cuadro de Mando ayudara al hotel a identificar aquellos aspectos que son susceptibles de mejora, permitiéndole así, llevar a cabo una reunión entre los responsables de la empresa para poder llevar a cabo un plan de acción, para solventar los problemas producidos y proponer nuevas medidas.
- Por otra parte, del análisis sobre la utilización del CMI como Sistema de Gestión, se puede afirmar que un Cuadro de Mando Integral correctamente diseñado, y con una implementación cuidada podrá satisfacer la necesidad planteada en el párrafo anterior, dado que tal como se ha desarrollado durante el transcurso del presente reporte se trata de una poderosa herramienta de eficacia probada, que si bien en principio se trata de un conjunto de indicadores, utilizada como sistema de gestión y alineada a una buena estrategia, es capaz de impulsar cualquier objetivo.
- No está demás aclarar que el cumplimiento o no de los objetivos determinados, se verá fielmente reflejado en los resultados arrojados por el CMI, siempre y cuando los responsables de su implementación, logren el diseño de indicadores representativos, alineados con la estrategia definida y adaptados al macro entorno en el que se encuentran inmersos.
- Esta herramienta puede ayudar a los directivos del Hotel debido a la situación que esta atravesando donde su situación financiera representa un fuerte riesgo para su continuidad debido a los altos niveles de endeudamiento total, 50% y sobre todo a corto plazo, 26% resultarán imposibles de cumplir si se continúa con la tendencia actual.
- Los ingresos son muy bajos y se consumen rápidamente por los altos costos de producción y operativos, dejando márgenes de utilidad que no cumplen con las expectativas de los socios alcanzando apenas un 4% para 2019, es por ello que concluimos que es necesario diseñar estrategias para atraer nuevos clientes o fidelizar a los antiguos como por ejemplo atraer familias para que pasen un finde semana o mas en el hotel, reducir el precio de las habitaciones sin bajar el nivel del servicio,

- El principal problema del hotel es la baja utilización de la capacidad instalada, con un porcentaje de ocupación que no supera el 50% por este motivo los administradores podrían promover eventos que ayuden a utilizar la capacidad ociosa del Hotel.

Recomendaciones

Ha quedado demostrado que un CMI confeccionado de manera incorrecta, o, aunque correcto desde el punto de vista teórico, pero desalineado con la estrategia y con los objetivos definidos, significará un desperdicio de recursos y energía. Por tal motivo y para propiciar el éxito de los objetivos definidos al iniciar el presente trabajo, se recomienda:

- Capacitar a la totalidad del personal, en el uso e interpretación del CMI. Si bien es cierto que a simple vista parece un despropósito capacitar en esta materia al personal de mantenimiento o de servicios generales, conocer la herramienta y entender su alcance lo incentivará a asumir su parte activa en este sistema de gestión con mayor compromiso que podría ser, por ejemplo, aportar algún dato en una planilla de manera diaria. Por otra parte, tener conocimiento acabado de la herramienta a quien tiene contacto con los resultados, le permitirá ver más allá que números y porcentajes otorgándole la capacidad de interpretar el significado de los datos obtenidos y, en consecuencia, aprovechar la información recibida para alinear su accionar a la estrategia.

:

- Destinar fondos a promoción y ventas, sobre todo invertir en una consultoría para estudio de mercado que proponga una campaña de promoción y publicidad que esté bien enfocada para que sea realmente efectiva.
- Se debe considerar que un incremento del 10% en el porcentaje de ocupación representaría en el periodo enero-julio 2022 un ingreso adicional de 625.000 BS. de los cuales por lo menos 450.000 pasan al margen operativo, duplicando el margen actual. Por esto se recomienda enfocar la mayoría de los esfuerzos de promoción y ventas al incremento de la cuota de mercado en hotelería.
- Brindar al personal la posibilidad de crecer dentro de la empresa es clave, deben saber que si hacen bien su trabajo existen posibilidades de ascenso. Por otro lado, reconocer los aciertos del personal en público, designar empleados del mes y valorar sus esfuerzos, todo esto no implica costos y es tremendamente efectivo.
- Invertir en capacitación es fundamental, y no solo la capacitación básica del personal. Pagar al personal clave para que los empleados perciban la información como realmente útil.
- La implementación de un sistema de información digital es fundamental, se debe comprar un software que permita el ingreso de información fácil y directa. Es clave que el sistema sea amigable para que pueda ser manejado fácilmente por los empleados y no necesiten recurrir constantemente al encargado de sistemas.
- Para aumentar los ingresos hoteleros o mantenerlos si se vuelven a dar casos en los que se producen factores desfavorables para el turismo en el año 2022 y no pueden ser controlados por la empresa, podría ser la disminución del precio por habitación sin reducir la calidad del servicio, ofreciendo
- Dicho esto, la empresa deberá continuar mejorando y adaptando su CMI según su conveniencia, mejorando la eficiencia del hotel. En la actualidad, la empresa debería centrarse en una adecuada comunicación sobre cómo van a brindar seguridad, y recuperar así la confianza de los clientes por el miedo al COVID-19.

- Bibliografía.
- Arias, F. G. (2006). El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica (5a. ed.). Caracas: Episteme.
- Acevedo, D. (2005). Nuevos enfoques de control de gestión y resultados. Caracas: Ediciones Alpha Omega.
- Baena, T. (2010). Indicadores Financieros. Bogotá: Ediciones Eco.
- Berk, J. (2008). Finanzas Corporativas. Caracas: México: Ediciones Pearson Hall.
- Besley, S. (2009). Fundamentos de Administración Financiera (14ª. ed). México: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.
- Boitem, S. (1999). Administración Financiera. México: Editorial Limusa, S.A de C.V.
- Callejas, F. (2013). Costos. México: Ediciones Pearson Hall.
- Charles H. (2007). Contabilidad de costos un enfoque gerencial. México: Ediciones Pearson Hall.
- (Kaplan y Norton, 1992). *autores del BSC*: • Robert Kaplan y *David Norton*