

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“PLAN FINANCIERO PARA REFORZAR LA RENTABILIDAD AFECTADA POR LA PANDEMIA DEL COVID-19 DE UNA EMPRESA HOTELERA DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CHÁVEZ MARTÍNEZ, GABRIELA ELIZABETH

CHICAS GRANADOS, EDGAR ERNESTO

SÁNCHEZ GUIDOS, EUNICE ELIZABETH

PARA OPTAR EL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

NOVIEMBRE 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General	: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador general de Seminario de graduación	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Daniel Nehemias Reyes Lopez
Docente Director	: Msc. Julio Aníbal Ayala González
Jurador Examinador	: Lic. Carlos Nicolás Fernández Lineras Lic. Benito Miranda Beltrán Msc. Wilmer Edmundo Pérez Díaz

Noviembre 2021

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme regalado la oportunidad de continuar con mis estudios y haberme brindado sabiduría y fortaleza para culminar mi carrera universitaria; de igual manera agradezco a mi madre Mercedes Elizabeth Martínez y mis abuelos Mauricio Martínez Alarcón y María Clara Rivas, por brindarme su apoyo incondicional y acompañarme en cada etapa de mi vida. A Edwin Alejandro Gálvez por brindarme su apoyo y darme ánimos en cada momento, a mi demás familia y amigos por su cariño y consejos. Además, agradecer a mi equipo de tesis por la paciencia, apoyo y confianza, al docente director y demás docentes por ser guías y compartir todo su conocimiento.

Gabriela Elizabeth Chávez Martínez

Agradezco primeramente a nuestro creador sin el cual no podría haber culminado esta etapa de mi vida académica, ya que a pesar de todo lo acontecido en este 2020 él nunca me ha desamparado. A mi padre Mauricio Chicas y a mi madre Marlene Granados de Chicas quienes siempre se han preocupado por mi educación, por inculcarme principios y valores y ser mi apoyo incondicional. A todos mis profesores los cuales contribuyeron en mi formación profesional con los conocimientos que me transmitieron, a mis compañeros/as y amigos/as que siempre me han apoyado con sus conocimientos y sus buenos deseos, además a mi equipo de trabajo Gabriela Chávez y Eunice Sánchez por todo su esfuerzo, apoyo y comprensión durante la realización de este trabajo.

Edgar Ernesto Chicas Granados

Principalmente, agradezco a Dios me ha permitido llegar a culminar mi carrera universitaria, dando fuerzas y las sabiduría para seguir adelante sin desfallecer; a mis padres Francisco y Erlinda y hermanos, por su amor incondicional darme todo su apoyo, ánimos e inspiración para el logro de tan anhelado logro; a mis compañeros de tesis por la paciencias y apoyo porque juntos hemos logrado esta meta, a mis amigos por sus ánimos y apoyo en cada etapa de nuestra carrera profesional. De igual forma al asesor Especialista por su valiosa contribución al desarrollo del presente trabajo de investigación asistiendo con sus conocimientos y constantes asesorías; en general a todos los Licenciados/as quienes a lo largo de la carrera aportaron sus conocimientos para mi crecimiento profesional.

Eunice Elizabeth Sánchez Guidos

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Industria hotelera	1
1.1.2. Generalidades y Funcionamiento del Hotel objeto de Estudio	3
1.1.3. Sucesos y proyectos de inversión relevantes	5
1.1.4. COVID-19 y su influencia en la economía salvadoreña	8
1.1.5. Efectos del covid-19 en las operaciones del hotel.	9
1.2. Generalidades del plan financiero	11
1.2.1. Definición.	11
1.2.2. Clasificación del plan financiera	12
1.2.3. Partes del proceso de un plan financiero	12
1.2.4. Proceso del plan financiera	13
1.3. Análisis Financiero	14
1.4. Rentabilidad.	15
1.4.1. El plan financiero y su impacto en la rentabilidad	15
1.5. Base técnica	15
1.6. Base legal	18
1. CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.1. Enfoque y tipo de investigación	22
2.1.1. Enfoque de la investigación	22
2.1.2. Tipo de investigación	22
2.2. Delimitación espacial y temporal	22
2.2.1. Delimitación espacial	22
2.2.2. Delimitación temporal	22
2.3. Sujetos y objeto de estudio	23
2.4. Población y muestra	23
2.5. Variables e indicadores	24
2.5.1. Variables	24
2.5.2. Indicadores	24

2.6. Técnicas e instrumentos	25
2.6.1. Técnicas de investigación	25
2.6.2. Instrumentos	25
2.7. Cronograma de actividades	25
2.8. Presentación de resultados	26
2.8.1. Análisis de resultados de entrevista	35
3. CAPÍTULO III. PLAN FINANCIERO PARA REFORZAR LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA HOTELERA DE SAN SALVADOR	37
3.1. Planteamiento de la propuesta	37
3.2. Estructura de la propuesta	37
3.3. Flujograma	38
3.4. Beneficios de la propuesta	39
3.5. Desarrollo del caso práctico	41
3.5.1. Fase I: Análisis financiero histórico	41
3.5.1.1. Presentación de estados financieros del año 2015 al 2019.	41
3.5.1.2. Análisis vertical y horizontal	41
3.5.1.3. Cálculo y análisis de razones financieras (2015-2019)	48
3.5.1.3.1. Razones de liquidez	48
3.5.1.3.2. Razones de actividad	49
3.5.1.3.3. Razones de apalancamiento	51
3.5.1.3.4. Razones de rentabilidad	52
3.5.1.3.5. Razones de capacidad de servicio de la deuda	53
3.5.2. Fase II: Impacto de la pandemia Covid-19 en las operaciones.	54
3.5.2.1. Análisis de impacto económico en el estado de situación financiera	54
3.5.2.2. Análisis de impacto económico en el estado de resultados	55
3.5.2.3. Efectos de la pandemia sobre la rentabilidad de la compañía	56
3.5.2.4. Identificación de las áreas más afectadas por la pandemia	58
3.5.3. Fase III: Elaboración de plan financiero 2021-2022	60
3.5.3.1. Objetivo del plan financiero	60

3.5.3.2. Proyección de ingresos	60
3.5.3.3. Creación de estrategias enfocadas en la reducción de gastos	62
3.5.3.3.1. Plan Home Office para personal administrativo	62
3.5.3.3.2. Cambio en vidas útiles de activos incluidos en propiedad, plata y equipo del hotel	67
3.5.3.3.3. Reestructuración de préstamos bancarios y aumento de capital.	72
3.5.3.4. Presupuesto de gastos 2021-2022	76
3.5.3.5. Presupuesto de caja	77
3.5.3.6. Modelo de presentación de Estado de resultado	82
3.5.3.7. Estados financieros proyectados 2021- 2022	84
3.5.3.8. Análisis de razones financieras de rentabilidad 2021-2022	87
3.5.3.9. Análisis de la rentabilidad de la empresa	89
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFIA	94
ANEXOS	96
ANEXO 1: EMPRESAS TURÍSTICAS DE ALOJAMIENTO	98
ANEXO 2 GUÍA DE PREGUNTAS.	99
ANEXO 3: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015 AL 2019	102
ANEXO 4: ESTADO DE RESULTADO INTEGRALES	103
ANEXO 5: ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO	104
ANEXO 6: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	105
ANEXO 7 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015-2019	106
ANEXO 8: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS 2015-2019	1107
ANEXO 9: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO 2015-2019.	108
ANEXO 10: ANÁLISIS VERTICAL DE ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO 2015-2019.	109
ANEXO 11: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015-2019	110
ANEXO 12 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL 2015-2019	111
ANEXO 13: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO 2015-2019	112

ANEXO 14: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO 2015-2019	113
ANEXO 15: RAZONES DE LIQUIDEZ	114
ANEXO 16: RAZONES DE ACTIVIDAD	114
ANEXO 17: RAZONES DE APALANCAMIENTO	115
ANEXO 18: RAZONES DE RENTABILIDAD	115
ANEXO 19: RAZONES DE CAPACIDAD DE SERVICIOS DE LA DEUDA	115
ANEXO 20: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2020	116
ANEXO 21: PRONÓSTICO DE VENTAS PARA 2021 Y 2022	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Norma NIIF para las PYMES	16
Tabla 2 Base legal aplicable	19
Tabla 3. Cronograma de actividades	26
Tabla 4 Análisis e interpretación de datos obtenidos en la entrevista realizada al contralor general	27
Tabla 5 Cálculo de razones de rentabilidad	58
Tabla 6. Proyección de ingresos	62
Tabla 7 Detalle de paquete telefonico y energía eléctrica	65
Tabla 8 Detalle de paquete telefonico y energía eléctrica	65
Tabla 9. Detalle de consumo de energía eléctrica	66
Tabla 10 Detalle de consumo de alimentación	66
Tabla 11 Detalle de depreciación edificaciones e instalaciones	70
Tabla 12. Detalle de depreciación de mobiliario y equipo	70
Tabla 13. Detalle de depreciación de maquinaria y equipo	71
Tabla 14. Detalle de depreciación de otros bienes muebles	71
Tabla 15. Proyección de gastos 2021 y 2022	76
Tabla 16. Presupuesto de efectivo 2021 y 2022	81
Tabla 17 Estado de Resultados 2020	83
Tabla 18 Estado de Resultados 2021 y 2022	84
Tabla 19 Estado de situación financiera 2021 y 2022	86
Tabla 20 Estado de cambios en el patrimonio 2021 y 2022	87
Tabla 21. Cálculo de razones rentables 2020-2022	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Flujograma de la estructura del caso practico

39

RESUMEN EJECUTIVO

La planificación financiera es un documento estratégico de información financiera cuyo objetivo principal es definir las estrategias necesarias para alcanzar los propósitos económicos de una entidad, siendo la obtención de utilidades en esencia uno de los propósitos de toda entidad con fines de lucro.

La utilidad es una medida respecto a las ventas, las inversiones y el aporte de los socios; debido a la pandemia Covid-19 el sector hotelero resultó altamente afectado, principalmente en su rentabilidad, ya que las ventas disminuyeron considerablemente debido al impacto económico generado por las medidas implementadas en los diferentes países. A nivel mundial ninguna entidad se encontraba preparada para afrontar una situación de tal magnitud, en la mayoría de los casos no contaban con un plan financiero que les permitiera tomar decisiones acertadas para contrarrestar los efectos generados por la pandemia en la situación económica y financiera de las compañías.

Con base a lo anterior, se realizó el presente estudio que tiene como objetivo principal la elaboración de un plan financiero con el acompañamiento del contador público que contribuya a minimizar los problemas de rentabilidad generados por la pandemia Covid-19 en una empresa hotelera ubicada en San Salvador; se desarrolló a partir de la cuantificación del impacto económico sufrido por la empresa, a través de un análisis financiero de la situación actual y el cálculo de las razones financieras de rentabilidad tanto de los periodos previos a la pandemia así también como de los periodos proyectados posteriores a esta, para realizar una comparación entre ambos resultados y de esta manera determinar los efectos generados identificando las cuentas más afectadas y determinar la estructura Financiera más adecuada para la empresa Hotelera con el fin de optimizar los recursos con los que cuenta la compañía.

La investigación se realizó por medio de la compilación de información bibliográfica y la implementación de un tipo de investigación analítica descriptiva ya que por medio del análisis se identificó desde una perspectiva general los problemas financieros que afectan la rentabilidad de la entidad y por medio de la implementación de un método hipotético inductivo se estableció la propuesta de implementación de un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la compañía.

Mediante el diagnóstico y análisis histórico se identificaron las áreas más afectadas financieramente a lo largo del año 2020, y partiendo de esta identificación, se elaboró un plan financiero que permita dar respuesta a los nuevos retos para la entidad ante la nueva normalidad y el desarrollo del negocio de acuerdo con los efectos que continúa dejando la pandemia covid-19 en la economía empresarial.

Esto permitió generar conclusiones y recomendaciones para la entidad hotelera para reforzar sus objetivos de negocio y lograr alcanzar las metas que ayuden a mejorar la rentabilidad que se ha visto afectada debido la situación por la que pasa a El Salvador y el mundo entero, ya que, si no se gestionan sus flujos de efectivo, controlan su presupuesto de ingresos y gastos, la entidad muy difícilmente podrá alcanzar un nivel de rentabilidad que llene las expectativas de los accionistas.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se establece un Plan Financiero, como herramienta para mejorar la rentabilidad de una entidad dedicada al sector Hotelero; por los efectos económicos causados por la pandemia del coronavirus en la misma, ya que, dentro de la diversidad de sectores económicos, el Sector Hotelero es uno de los que más se ha visto afectado por las medidas sanitarias implementadas a nivel nacional e internacional. Pero ¿En qué medida se ha visto afectado?, ¿Ha impactado el nivel de rentabilidad de la empresa?, ¿Cuáles son las áreas financieramente más afectadas por la pandemia? y ¿Cuáles fueron las medidas implementadas por la entidad para contrarrestar los efectos económicos-financieros generados por la pandemia del coronavirus?

Todas estas y otras interrogantes que surgen con respecto a este tema de la pandemia y el impacto de esta en la vida económica de la entidad objeto de estudio, se abordan a lo largo de este trabajo de investigación, el cual ha sido desarrollado en tres capítulos.

En el primer capítulo denominado “Marco Teórico” se muestran las generalidades de la industria hotelera en conjunto con el conocimiento y funcionamiento del hotel objeto de estudio, identificando la forma de cómo ha impactado la pandemia del Covid-19 en la situación financiera, se presenta las actividades principales y servicios que se prestan como medio generador de ingresos, así como los sucesos más relevantes en el desarrollo economía de la entidad objeto de estudio en los últimos 10 años, también una breve descripción de los problemas que la pandemia ha causado en la entidad, y la importancia que ha adquirido este sector en la economía nacional en los últimos años, además de ello una descripción teórica del plan financiero, ventaja,

clasificación y el proceso que este conlleva para poder implementarse en una empresa, así como el conocimiento de la rentabilidad y el análisis de la base técnica, enunciando el marco técnico de referencia adoptado por la entidad siendo las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades por medio de una breve descripción de las secciones que tiene mayor importancia en la información financiera del hotel y como último la base legal por medio de códigos, leyes y reglamentos aplicables en el Territorio Salvadoreño.

La metodología de la investigación se presenta en el capítulo II, identificando el enfoque cualitativo y el tipo de investigación analítica descriptiva ya que se está partiendo de una unidad única de investigación, su delimitación temporal siendo específica de 2015-2020, enfocado en un hotel ubicado en San Salvador, y como variables de estudio el plan financiero y mejora de la rentabilidad debido al impacto del covid-19 en el hotel, además de ello las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados en la investigación.

En el capítulo 3 se presenta y desarrolla el plan financiero para la entidad, partiendo del planteamiento de la propuesta a corto plazo con una propuesta moderada, la estructura y los beneficios que obtendrá la entidad al implementar dicho plan financiero; dentro de la estructura se plantean tres fases, en la primera se aborda un análisis financiero histórico incorporando análisis vertical y horizontal del juego completo de Estados financieros y el análisis de los ratios financieros para identificar la situación financiera histórica de la entidad en el quinquenio previo a la pandemia, haciendo énfasis en la rentabilidad en esos años. Como segunda fase se presenta el impacto de la pandemia Covid-19 en la situación económica de la compañía a lo largo del año 2020 a través de la comparación de las cifras del Estado de situación financiera y estado de

resultado de la entidad en dicho periodo con sus similares de los cinco años previos a este (2015-2019). En la tercera y última fase se presenta el pronóstico de ventas, propuestas para mejorar la rentabilidad, así como las proyecciones de estados financieros 2021 y 2022 donde se contemple el efecto de implementar las propuestas de mejora de la rentabilidad en la entidad, así como también cual sería el resultado según proyecciones de no implementar dichas propuestas. Y de esta manera concluir con los beneficios que genera la implementación de la propuesta, dentro de la rentabilidad del hotel.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Industria hotelera

Impacto económico del sector turístico (alojamiento y restaurante) en El Salvador.

El turismo representa una de las actividades más dinámicas e influyentes en El Salvador, gracias a las aportaciones que genera sobre el sector económico del país, así como también su impacto en la educación, inclusión social y la imagen que se muestra de la nación ante el mundo, entre otros factores. Dentro del sector turístico una de las actividades más representativa y explotada es el servicio de alojamiento.

El servicio de alojamiento es una parte fundamental dentro de la experiencia de un turista o viajero, debido a que este es capaz de aportar como valor añadido la explotación cultural dentro del entorno local del establecimiento, ya que los turistas pueden visitar exposiciones artísticas locales, festivales gastronómicos, así como también realizar distintas actividades en lugares naturales que fomenten su aprendizaje sobre la flora y fauna del país.

La contribución del turismo al crecimiento economía salvadoreña representó el 6.5% del PIB en el año 2019, dando como resultado un crecimiento importante con respecto al año 2018.

De acuerdo con la revista trimestral correspondiente al periodo de octubre a diciembre 2019 emitida por el Banco Central de Reserva la tasa de crecimiento anual promedio estimada de las actividades de alojamiento y de servicio de comida en referencia a su aporte al Producto Interno Bruto a precios corrientes para el año 2016 fue de un 6.13%, sin embargo, para el año 2017 se registró una baja en la tasa de crecimiento estimada de este sector con una tasa de 4.01%. El crecimiento y dinamismo de este sector, a raíz de las diversas inversiones en inmobiliaria y la

incorporación de nuevos servicios en su manera de operar, se ve reflejado en la tasa de crecimiento promedio en 2018 la cual fue de 5.81% y al tercer trimestre del año 2019 la tasa fue 5.19% por lo que se mantiene su dinamismo.

De igual manera el sector turismo, con enfoque en servicios de alojamiento es uno de los sectores que más aporta la generación de empleo, ya que a octubre 2019 el Instituto Salvadoreño del Seguro Social registró un incremento interanual de 2.0% en el promedio de trabajadores cotizantes, el cual equivale a 17,007 nuevos empleos; las actividades económicas que registraron los mayores incrementos son servicios a empresas, comercio, hoteles y restaurantes, construcción y otros servicios.

Industria hotelera de El Salvador

Los servicios de hospedaje o alojamiento desde su origen han venido evolucionando constantemente innovando en la forma de prestar sus servicios e incorporando nuevas estrategias de negocios, debido a que la demanda de los turistas o viajeros no solo se enfoca en encontrar un lugar adecuado para descansar sino más bien buscan lugares que incorporen dentro de sus instalaciones otras actividades recreativas, como discotecas, bares, restaurantes, servicio de spa, así como también un lugar para realizar eventos y convenciones.

En el País gracias a las alianzas comerciales realizadas por los gobiernos, así como la ejecución de proyectos que fomenten la incorporación del país como un destino turístico, como por ejemplo el “Programa de Desarrollo Turístico de la Franja Costero-Marina”, han generado el aumento de ingreso de extranjeros al país, como fue el caso para el periodo vacacional de semana santa del año 2019, en el cual ingresaron 142,996 extranjeros. Los diversos proyectos ejecutados han tenido un impacto significativo en la industria hotelera, puesto que para dicho periodo se

reportó que los hoteles de playa tuvieron una ocupación del 66% al 100%; los hoteles de montaña del 38.5% al 96%; los hoteles rurales entre el 19.5% y el 59.5% y los hoteles de ciudad tuvieron una ocupación del 36.9% y el 89%.

Las empresas de alojamiento se clasifican de acuerdo a sus características y servicios brindados, los cuales se establecen tomando de referencia el Reglamento General de la Ley de Turismo de El Salvador y el Registro Nacional de Turismo, que son: albergue, apartotel, cama y desayuno (bed and breakfast), cabañas o bungalows, hotel, hostel, sitio para acampar, resort y habitaciones de sistema compartido. Los entes más representativos de este sector son la Asociación Salvadoreña de Hoteles (ASH) y Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador (HOPE).

Según datos proporcionados por el Ministerio de Turismo, en la publicación del catálogo de empresas turísticas de alojamiento existentes en el Registro Nacional de Turismo al cierre del año 2019, El Salvador cuenta con 69 empresas de alojamiento. (ver Anexo 1- Empresas turísticas de alojamiento)

1.1.2. Generalidades y Funcionamiento del Hotel objeto de Estudio

El hotel objeto de estudio se encuentra ubicado de manera estratégica en una zona comercial y moderna del departamento de San Salvador, dentro de la cual se encuentran también ubicados diversas empresas multinacionales, entidades financieras, restaurantes y otros hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras reconocidas.

Las instalaciones del Hotel se localizan en el distrito financiero de la ciudad de San Salvador, y la manera de acceder al mismo no representa dificultad alguna para los visitantes, ya que se encuentra a ocho kilómetros al norte de la Catedral Metropolitana de San Salvador y a 45 minutos del Aeropuerto Internacional de El Salvador.

El Hotel cuenta con una infraestructura moderna, que incluye una piscina al aire libre, gimnasio abierto las 24 horas y habitaciones con TV plasma y aire acondicionado; además ofrece una variedad de servicios, algunos de los servicios que ofrece el Hotel se describen a continuación:

- **Servicio de habitaciones**

Las habitaciones se encuentran distribuidas en dos torres, una de ellas cuenta con 198 cuartos de categoría cinco estrellas y la segunda torre cuenta con 82 habitaciones de categoría cuatro estrellas, ambas con vista a la ciudad y al Volcán de San Salvador. En cada una de las piezas se encuentra un secador de cabello, una plancha, un planchador de ropa, un kit para dormir (incluye un antifaz y tapones para oídos), entre otros productos.

Los huéspedes que deseen tomar sus alimentos dentro de la habitación podrán acceder al servicio a la habitación que brinda la entidad, tan solo llamando al área de Room services del hotel para realizar el pedido a la cocina.

- **Uso de instalaciones para eventos y/o convenciones**

La entidad cuenta con el centro de convenciones más grande de la ciudad, ya que posee 27 salones de espacio flexible, con una capacidad para hasta 4,000 personas. Dentro de las instalaciones se pueden llevar a cabo eventos sociales, culturales, empresariales y de cualquier otra índole.

- **Servicio de restaurante y banquetes.**

El hotel cuenta con un restaurante al que pueden acceder tanto huéspedes como personas externas; dicho restaurante ofrece desayunos a la carta y/o buffet, así como también platillos gourmet preparados por chefs internacionales. Además, el hotel cuenta con servicio de buffet para eventos o servicio de buffet a domicilio para eventos fuera de las instalaciones.

- **Servicio de Coffee Shop**

Dentro de las instalaciones del hotel se encuentra un Coffee Shop, para uso de todos aquellos huéspedes o visitantes que desean consumir postres, golosinas y otros snacks. La temática de la cafetería se debe a que la mayoría de los clientes del hotel son personas que viajan por negocios o que asisten a eventos educativos y/o culturales por lo que poseen un tiempo limitado para esperar la preparación de sus alimentos.

- **Servicio de bar**

Uno de los servicios que ofrece el hotel es servicio de bartender profesional en el bar ubicado dentro de sus instalaciones, con el objetivo que sus huéspedes y visitantes puedan disfrutar de bebidas frías con o sin alcohol.

- **Servicio de lavandería**

El hotel cuenta con una planta de lavandería para uso propio, sin embargo, si el huésped lo solicita puede adquirir el servicio de lavandería por un precio adicional al costo del servicio de habitación.

1.1.3. Sucesos y proyectos de inversión relevantes

A lo largo del tiempo que el hotel ha funcionado han ocurrido una serie de hechos que han impactado e influenciado significativamente su forma de operar y estrategia de negocio, algunos de los hechos más significativos ocurridos en los últimos años se detallan a continuación:

- **Cambio de marca comercial**

En el año 2010 como parte de las medidas estratégicas de negocio y con el objetivo de aumentar la llegada de huéspedes al hotel, la administración decidió realizar una inversión

significativa para poder operar bajo la marca comercial de una de las cadenas hoteleras más prestigiosas a nivel mundial, en ese momento la numero uno dentro del rubro hotelero. En la actualidad el hotel continúa operando bajo esta marca.

- **Inversión en infraestructura**

En el año 2016 se llevó a cabo una inversión millonaria en la infraestructura del hotel, la inversión más grande que se ha ejecutado en los últimos años, esto con el fin de ampliar la capacidad disponible del Centro de Convenciones a través de la remodelación, automatización ampliación y creación de nuevos salones y parqueos.

Los salones del hotel fueron remodelados con el objetivo de optimizar el espacio y de esta manera aumentar la capacidad de personas por evento realizado en cada salón; además de remodelar los espacios ya existentes, se crearon 5 nuevos salones; de igual manera se inició la remodelación de la piscina ubicada en el exterior del hotel, en esta obra se redujeron las dimensiones de dicha piscina con la finalidad de ampliar el área disponible en la terraza para poder llevar a cabo aquellos eventos de mayor dimensión.

En los ejercicios siguientes a dicha inversión (2017-2019) se ha podido observar el efecto que ha tenido dentro de los ingresos este proyecto ya que los ingresos aumentaron en un poco más de 2 millones por respecto a los ejercicios previos a dicha inversión, el aumento de los ingresos se vio reflejado en la venta de alimentos y bebidas y el alquiler de salones y parqueos.

- **Fusión entre empresas relacionadas**

El Hotel objeto de estudio y otro hotel ubicado en San Salvador que opera bajo una razón social diferente, tienen en común el mismo grupo accionario, el cual acordó en una junta general

de accionistas llevada a cabo a principios de 2019, la fusión por absorción con su parte relacionada, siendo elegida como sociedad absorbente el hotel objeto de estudio.

A la fecha dicho proceso se encuentra pausado sin fecha de estimada de ejecución, esto debido a los problemas económicos que ha generado la pandemia en las entidades a fusionarse.

- **Proyecto de inversión de segundo cambio de marca**

Desde su fundación, el hotel objeto de estudio ha operado bajo diferentes marcas comerciales las cuales han sido seleccionadas en su momento gracias a estudios de mercado y la ejecución de medidas estratégicas cuyo fin es aumentar la rentabilidad de la entidad. Para el año 2020 uno de los proyectos más importantes era el cambio de marca, el cual en su momento estaba estipulado fuera para julio del respectivo año, sin embargo, debido a la situación que atravesaba el país a causa del covid-19, este hecho fue postergado.

En la actualidad, se desconoce una fecha de ejecución de cambio de marca concreta puesto que aún no se puede determinar el comportamiento de la pandemia, así como también los cambios que puedan sufrir las negociaciones previas realizadas. Un cambio de marca de esta magnitud provoca una inversión significativa puesto que existen estándares de calidad con los que el hotel debe contar, como por ejemplo el cambio de camas de todas las instalaciones, cambio de cerraduras, inclusión de televisores inteligentes en cada habitación, cambio de la imagen de las instalaciones y productos publicitarios, entre otros. En estos momentos se le dificulta a la administración del hotel realizar los cambios solicitados, ya que la situación económica del hotel fue duramente afectada a raíz de las medidas restrictivas de circulación implementadas a nivel mundial.

La administración del hotel espera que el cambio de marca genere un impacto económico positivo ya que la marca bajo la que operaran actualmente forma parte de la cadena de Hoteles más importante a Nivel mundial y es el número uno del listado que se publica anualmente por una conocida consultora especializada en estrategia y valor de marca que se dedica al análisis de valores financieros y marcas a nivel mundial de diversos sectores económicos, en este caso el sector Hotelero.

1.1.4. COVID-19 y su influencia en la economía salvadoreña

El COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus este es una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos, causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). El coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad por coronavirus COVID-19 (Organización Mundial de la Salud, 2020).

El primer caso fue identificado en Wuhan ubicada en la provincia de Hubei, China a finales de diciembre 2019, sin embargo, fue hasta el mes de marzo que el director de la Organización Mundial de la Salud declaró la enfermedad como una pandemia. Originando que el 21 de marzo del 2020 por medio del Decreto ejecutivo N°. 12 se interpusieran medidas restrictivas de circulación, como lo fue el cierre total de fronteras del país y restricción de movilidad en el territorio salvadoreño originando una desaceleración de la economía salvadoreña.

Según un estudio realizado por FUSADES en marzo del 2020, el resultado de las medidas implementadas para reducir el contagio del coronavirus afecta tanto el lado de la oferta como demanda de los productos y servicios de los diferentes sectores productivos del país;

principalmente el sector turismo incluyendo hoteles, restaurantes, transporte, la cadena de proveedores, la industria de alimentos entre otros.

Es importante resaltar que durante el ejercicio 2018 el sector turismo representaba el 5.49% del PIB, en 2019 el 6.25% y en 2020 el 0.16% de los ingresos reflejados en el anterior indicador financiero mencionado. Por lo tanto, la recuperación del sector turístico es complicado ya que dicha situación provocó una caída económica en los primeros dos trimestres del 2020, debido al temor y las restricciones de circulación establecida para la población a nivel nacional y mundial y nuevos requisitos al momento de viajar.

1.1.5. Efectos del covid-19 en las operaciones del hotel.

Las medidas implementadas por el gobierno de El Salvador como respuesta para reducir el contagio del COVID-19 en el territorio nacional, han afectado considerablemente las operaciones del sector turismo. Respecto al hotel objeto de estudio afectó en las siguientes actividades generadoras de ingresos:

- **Venta de Habitaciones.** Dentro de las operaciones del hotel, el alojamiento de huéspedes fue la más afectada ya que a partir del comunicado oficial emitido por el presidente Nayib Bukele el día 17 de marzo de 2020, a la medianoche el Aeropuerto Internacional de El Salvador cerraba sus operaciones y prohibió la llegada de vuelos comerciales al país por lo que se dejó al hotel sin la posibilidad de atraer clientes ya que no existía manera de ingresar al país considerando que la mayor parte de los huéspedes del Hotel en estudio. son personas extranjeras que visitan el país ya sea por negocios o por diversión.

- **La renta de Salones.** Esta fue otra de las actividades dentro de la operación del hotel que también se vio cuantiosamente afectada ya que dentro de las medidas implementadas por el gobierno eran la prohibición de aglomeración de persona por lo que quedaban prohibidos todas aquellos eventos sociales, culturales, políticos, religiosos o de cualquier otra índole que requiriera aglomeración de personas.
- **Venta de alimentos y bebidas.** Tanto la falta de huéspedes como la falta de eventos en el hotel redujeron significativamente los ingresos por la venta de alimentos ya que la mayoría de los clientes elije un servicio completo que incluye alimentación de igual forma con los eventos, si no se llevaban a cabo eventos masivos la venta de alimentos disminuye.
- **Lanzamiento de nueva plataforma Virtual para la distribución de alimentos:** Como respuesta a los efectos en los ingresos generados por la pandemia, se realizó una inversión que aunque no se ha tenido el éxito estimado en el corto plazo, se espera que esta idea se posicione en el mercado en el mediano plazo y sea una importante fuente generadora de ingresos para el hotel ya que es una idea innovadora, de la cual el hotel ya posee los derechos de uso de dicha marca, esta consiste que en un paquete se le puede enviar a los clientes los ingredientes para que estos puedan preparar y degustar un platillo gourmet preparado por sus propias manos, como todo un chef profesional, los ingredientes pueden ser materia prima así como sazónadores, vegetales, mantequilla entre otros que sean necesario para realizar la receta. Además de los ingredientes el paquete contiene una guía detallada donde se le explica paso a paso al cliente el proceso para que se pueda preparar el platillo que se ha solicitado.

1.2. Generalidades del plan financiero

1.2.1. Definición.

Un plan financiero es un documento de información financiera de carácter estratégico cuyo principal objetivo es mejorar la rentabilidad, establecer una cantidad adecuada de efectivo, así mismo de las fuentes de financiamiento, fijar niveles de ventas y ajustar los gastos, tomando como referencia las metas de una entidad plasmadas dentro del plan de negocio. Moreno (2002) afirma que “La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”

Ventajas del plan financiera

Las empresas al implementar un plan financiero propician el descubrir posibles desviaciones que les provea diferentes escenarios y establecer acciones que le propicien el lograr los objetivos que la entidad o grupo empresarial se trazan; ya que al realizar una planificación no solo se piensa en resultados más probables, sino que se planifica por lo inesperado.

Esta herramienta permite realizar un diagnóstico de la situación actual identificando oportunidades, amenazas y desventajas, integrando a todas las áreas de la entidad originando el anticiparse al futuro describiendo escenarios de diversas naturalezas para desarrollar planes de acción para lo inesperado, esto permite establecer controles para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos financieros (Morales Castro, 2014, p. 10)

Según Ross las ventajas de los planes financieros se pueden resumir en: 1) facilita un examen de interacción; 2) origina la exploración de opciones pues analiza y compara muchos escenarios diferentes ya que puede evaluar varias opciones de inversión y financiamiento y su

impacto sobre los accionistas; 3) es una forma de evitar sorpresas y desarrollar planes sujetos a contingencias; 4) es una forma de asegurar la factibilidad y estabilidad interna, verificando que las metas y planes son factibles; y 5) origina conclusiones obligando a la administración a pensar en metas y establecer prioridades.

1.2.2. Clasificación del plan financiera

- a. **Plan de corto plazo:** denominado plan de flujo de efectivo su “objetivo es asegurar la entrada de fondos en cantidades suficientes y en tiempo para poder hacer frente a las obligaciones de pago” (Hartley, 1989, p.12), para evitar crisis de liquidez en la empresa; su temporalidad es igual o menor a un año y permite realizar estimaciones de los ingresos y egresos de efectivo por medio del pronóstico de ventas, el presupuesto de caja y los estados proforma.
- b. **Plan de largo plazo:** denominado plan de financiamiento e inversión su objetivo es cuantificar y obtener recursos financieros permanentes que usará la empresa, lo que le otorga el carácter financiero; su temporalidad es superior a un año y su visión es estratégica, por lo que las proyecciones de entradas y salidas de efectivo a largo plazo son fundamentales para las decisiones de financiamiento y para la generación de líneas de crédito a largo plazo que sean óptimas (Gitman, Zutter; 2012).

1.2.3. Partes del proceso de un plan financiero

- a. **Fines:** especifica metas y objetivos.
- b. **Análisis:** de la realidad económica financiera de la empresa, por medio del análisis de los estados financieros de forma horizontal y vertical para llegar a identificar la situación económica en la que se encuentra la compañía

- c. **Medios:** elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas, con las que habrán de alcanzarse los objetivos.
- d. **Recursos:** determinar el tipo y cantidad, forma de adquisición y asignación de los recursos que se necesitan.
- e. **Realización:** delinea los procedimientos para tomar decisiones, y la forma de organización para que el plan pueda realizarse.
- f. **Proyección:** delinea un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas, (Perdomo Moreno, 2008, p. 132)

1.2.4. Proceso del plan financiera

Este es un proceso interactivo en el que los planes se crean plasmando lo que se desea hacer, se llevan a cabo realizando un examen y se modifican de acuerdo a la situación; el proceso de planificación financiera da inicio con los planes a largo plazo ya que estos propician una guía en la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo.

Lo primero es establecer los objetivos que se desean lograr y los cursos de acción que han de seguirse, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, las políticas, procedimientos y programas; se continúa con un pronósticos de las ventas, luego se determinan los activos que serán necesarios para satisfacer las metas de venta y se evalúa la forma de cómo deben financiarse dichos activos; en ese momento se realiza la proyección del estado de resultados y el estado de situación financiera; al mismo tiempo se pronostican las utilidades, dividendos por acción y las razones financieras que presenta claramente la situación de la entidad.

Brigham y Houston (2005) establecen un proceso de siete etapas: 1) proyectar los estados financieros analizando los efectos que el plan tendrá en las utilidades, la medición por medio de las razones financieras y el cálculo del punto de equilibrio; 2) determinar fondos necesarios; fondos destinados a planta y equipo, a inventario y cuentas por cobrar; 3) pronosticar la disponibilidad de fondos; 4) desarrollar acciones necesarias para realizar la inversión en activos, contratación de fuentes de financiamiento para dotar a la empresa de fuentes necesarias; 5) establecer y mantener un sistema de control que vigile los usos de los fondos, auxiliándose de indicadores de evaluación financiera; 6) diseñar procedimientos para ajustar el plan básico en caso que no se materialicen los pronósticos económicos; 7) establecer un sistemas para gestión de la administración basado en la medición del desempeño.

1.3.Análisis Financiero

El análisis vertical y horizontal consiste en identificar variaciones significativas en el comportamiento financiero de una empresa y tiene como objetivo detectar tendencias y composición de la inversión, financiación y resultados de la entidad.

El análisis vertical es utilizado para evaluar la estructura interna de los estados financieros con el objetivo de determinar la participación porcentual de cada cuenta sobre un total o subtotal.

Mientras que el análisis horizontal ayuda a evaluar cambios determinados en las cuentas de una entidad en un periodo específico respecto a un año base, por lo que permite obtener una tendencia temporal reconociendo las cuentas que han presentado un movimiento favorable y desfavorable.

1.4. Rentabilidad.

La rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, la comparación de las utilidades netas obtenidas por la empresa con las ventas, la inversión realizada y los fondos aportados por los propietarios. Esta señala la capacidad de la empresa para producir utilidades a partir de la inversión realizada por los accionistas incluyendo las utilidades no distribuidas de las cuales se han privado; para mejorar el nivel de rentabilidad, se pueden incorporar cambios en la rotación del capital contable, en el margen de utilidad neta y en el apalancamiento financiero dado que está compuesto por el producto entre el margen de utilidad neta sobre venta y la rotación del capital contable.

1.4.1. El plan financiero y su impacto en la rentabilidad

Debido a que un plan financiero es una herramienta para minimizar los riesgos, proyectar estrategias a través de diferentes herramientas presupuestarias permite por medio de una selección adecuada de estrategias para mejorar la rentabilidad una de estas podrían ser el incremento del margen de utilidad neta sobre ventas, este define la proporción de ventas netas de la empresa que serán utilidades a ser repartidas como dividendos o capitalizadas; para ello se cuenta con dos alternativas la primera es incrementar la participación en el mercado ya que una empresa con un alto volumen de ventas multiplicado por un moderado margen de utilidad obtendrá una considerable ganancia y la segunda opción es elevar el margen de utilidad sobre ventas por medio de factores que incrementan el precio de venta y la disminución del costo (Sallenave, 2004).

1.5. Base técnica

La normativa financiera utilizada por el hotel objeto de estudio como base contable para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de la información financiera, que son un pilar importante para la elaboración de reportes financieros, es la Norma Internacional de Información

Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).

A pesar de que el hotel posee una cantidad significativa de operaciones y es uno de los hoteles de mayor reconocimiento y tamaño en el área de San Salvador, la normativa descrita anteriormente es la más adecuada para su aplicación e implementación.

TABLA 1. NORMA NIIF PARA LAS PYMES

Sección	Párrafo	Descripción
Sección 2 Conceptos y principios fundamentales	El objetivo de los estados financieros es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo. Para la correcta elaboración de los estados financieros, estos deben poseer las siguientes características cualitativas, prudencia, fiabilidad, relevancia, materialidad, integridad, entre otros.	Para la administración del hotel es de vital importancia la veracidad y fiabilidad de la información financiera generada, ya que con esta se evalúa la ejecución de nuevos proyectos y la rentabilidad del negocio; por dicha razón el departamento contable se encarga del correcto reconocimiento y revelación de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos de la entidad
Sección 11 Instrumentos Financieros Básicos	Un instrumento financiero es un contrato que da lugar a un activo financiero para una entidad y a un pasivo financiero o instrumento de patrimonio de otra. Un activo o pasivo financiero se reconoce inicialmente al precio de la transacción, excepto para aquellos que se miden posteriormente al valor razonable con cambios en resultados.	El hotel aplica la sección en la elaboración de sus estados financieros, y como parte de los instrumentos financieros incluidos y revelados en los estados financieros separados de la entidad se encuentran el efectivo, cuentas y documentos por cobrar, cuentas y documentos por pagar y préstamos por pagar.
Sección 13	Como lo describe esta sección, los	Los inventarios de la entidad se revelan en

Inventarios	inventarios son aquellos activos que son poseídos para su venta dentro de las operaciones correspondientes al giro del negocio o en forma de suministros o materiales a consumirse dentro del proceso de producción	dos grupos: alimentos y bebidas, y materiales y suministros, los cuales según la política establecida son medidos al costo o valor neto de realización, el que sea menor. El costo es determinado utilizando el método de costo promedio.
Sección 17 Propiedades, planta y equipo	Para que un bien mueble o inmueble sea reconocido aplicando esta sección, el bien se deberá mantener para uso en la producción o suministro de bienes o servicios, así como también para arrendamiento a terceros o con propósitos administrativos. Una de las principales características es que se espera usar el bien durante más de un periodo. Para su reconocimiento el costo del elemento deberá medirse de manera fiable; los elementos para determinar el costo son el precio de adquisición más costos atribuibles a su instalación, así como costos de desmantelamiento.	Los edificios comprenden principalmente las instalaciones del hotel, bodegas y oficinas. Sus bienes muebles e inmuebles se presentan al costo histórico menos la depreciación acumulada para los bienes que son depreciables y cualquier estimación de deterioro de valor. El costo incurrido posteriormente se incluye en el valor en libros de los activos o son reconocidos como un bien separado según corresponda.
Sección 18 Activos intangibles distintos de la plusvalía	Un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física; para identificarlo el activo deberá ser separable, es decir, es susceptible de ser separado o dividido de la entidad y vendido, transferido, explotado arrendado o intercambiado junto con un contrato. Una entidad medirá	Los activos intangibles corresponden a licencias de software adquiridas, las cuales son capitalizadas sobre la base del costo incurrido para adquirir y poner en condiciones de uso el software específico. Estos costos se amortizan sobre la base de vida útil de 1 a 5 años. Los costos asociados con el mantenimiento de los programas informáticos son reconocidos

	inicialmente un activo intangible al costo.	como gastos.
Sección 23	Son incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa, estos pueden originarse por venta de bienes, prestación de servicios, contratos de construcción Uso por parte de terceros de activos (intereses, regalías o dividendos). Los ingresos de actividades ordinarias deben medirse al valor razonable de la contraprestación por recibir.	La compañía presenta sus ingresos netos de impuestos sobre ventas, descuentos y rebajas y devoluciones. La entidad clasifica los ingresos según el tipo, los cuales son por hospedaje, alimentos y bebidas, arrendamiento de locales, ingresos por alquiler de salones y otros servicios e ingresos por intereses.
Sección 33	El objetivo de esta sección es que una entidad presente dentro de sus estados financieros la posibilidad de que su situación financiera y su resultado del periodo puedan verse afectados por la existencia de partes relacionadas, así como por transacciones y saldos pendientes con estas partes.	Las cuentas por cobrar y por pagar de la compañía objeto de estudio no poseen plazos específicos de vencimiento y no generan intereses. Las transacciones con partes relacionadas del hotel incluyen gastos por uso de marca, gastos por honorarios, otras compras e ingresos por servicios.

Nota: Esta tabla muestra la base técnica aplicable a la entidad hotelera de acuerdo a las regulaciones aplicables en El Salvador

1.6. Base legal

Las sociedades constituidas como prestatarias de servicios hoteleros se encuentran regidas por una diversidad de regulaciones legales, mercantiles, tributarias entre otras aplicables directamente a dicha industria:

TABLA 2 BASE LEGAL APLICABLE

Base legal	Artículos aplicables	Descripción
Código Civil	Art 1999	El posadero es responsable de todo daño, hurto y robo ocasionado por sí mismo sus dependientes que visitan.
	Art. 2000	El posadero tiene la obligación de dar seguridad a sus alojados y es responsable del daño causado, del hurto o robo cometido por los sirvientes de la posada.
Código Comercio	Art 411	Las obligaciones del comerciante social son: matricular su empresa mercantil registrando sus locales, agencias o sucursales; llevar la contabilidad de acuerdo como lo establece el Código de Comercio; depositar anualmente en el registro de comercio el juego de estados financieros en conjunto con el dictamen del auditor y sus anexos; y realizar sus actividades dentro de los límites de libre competencia.
	Art 435	Los comerciantes están obligados a llevar la contabilidad debidamente organizada, conservar la correspondencia, llevar registros contables como estados financieros, diario y mayor en hojas separadas o en un sistema electrónico.
	Art 1104	Los clientes podrán entregar en depósitos a los hoteleros el dinero y objetos de valor de que sean portadores, este último podrá negarse a recibirlo en caso sean de excesivo valor o muy voluminosos; fuera de los casos anteriores el empresario que se nieguen responderá al cliente de los daños; podrá cesar la responsabilidad en caso que la pérdida o deterioro que sufran las cosas se deban a culpa del depositante.

	Art 1517	El contrato de hospedaje será mercantil cuando se preste por empresas dedicadas a ello
Código Tributario	Art 39	<p>Los contribuyentes están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de las obligaciones formales, así como al pago de multas e intereses a que haya lugar.</p> <p>Deberán inscribirse en el Registro los sujetos pasivos que resulten obligados a pagar los diferentes impuestos administrados por la Administración Tributaria, dentro de quince días siguientes a iniciadas las actividades, informando a la administración cualquier cambio que ocurra en los datos presentados; y cuando exista disolución, fusión y liquidación; dentro de los datos básicos a registrar son: nombre, denominación o razón social del contribuyente, nombre comercial de los establecimientos, número de identificación tributaria y número de registro de contribuyente, actividad económica, dirección para recibir notificación, nombre del representante y dirección de la casa matriz.</p>
Ley de Impuesto Sobre la Renta	Art 1 y 2	Las rentas obtenidas sujetos pasivos en el ejercicio genera la obligación de pago del impuesto obtenido de los productos o utilidades percibidas o devengadas por los sujetos pasivos de la actividad empresarial, de servicios y de cualquier otra naturaleza; así como del capital tales como alquileres, intereses, dividendo o participaciones o de toda clase de productos, ganancias o utilidades.
Ley de Impuesto a la	Art 16	Constituye hecho generador del impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o

Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración. También lo constituye la utilización de los servicios producidos por el contribuyente, destinados para el uso o consumo propio, de los socios, directivos, apoderados o personal de la empresa, al grupo familiar de cualquiera de ellos o a terceros

Como industria hotelera prestadora de un servicio se genera el impuesto al momento de la prestación del servicio que provenga de actos, convenciones o contratos en el que una parte se obliga a prestarlo y la otra a pagarlo.

Ley de Turística

**Art 9,
20,21 y 36**

Las empresas turísticas así como los hoteles que operen en El Salvador podrán inscribirse en el Registro Nacional de Turismo, estas gozaran de beneficios e incentivos que confiere la Ley de Turismo como lo es poder ser incluido en el catálogo de la oferta turística de El Salvador, respaldo y apoyo de la Secretaría de Estado, participación en candidaturas para el otorgamiento de premios de la industria turística y apoyo en la creación de parques nacionales o áreas naturales protegidas; así mismo cuando se trate de nuevas inversiones calificadas como proyectos de interés turístico nacional tendrá derecho a incentivos fiscales

Nota: Esta tabla muestra la base legal aplicable a una entidad hotelera radicada en el territorio salvadoreño.

Hipótesis: La elaboración e implementación de un plan financiero con la ayuda del contador público mejorara la rentabilidad del hotel objeto de estudio.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Enfoque y tipo de investigación

2.1.1. Enfoque de la investigación

La naturaleza de la investigación ejecutada es cualitativa puesto que se orienta en la recolección de datos y análisis de las operaciones del hotel, información financiera histórica y estrategias de negocio, con el fin de desarrollar la propuesta de un plan financiero que ayude a minimizar el impacto económico generado en la rentabilidad y en otras áreas de la empresa a causa de las medidas implementadas para la contención de la pandemia de covid-19.

2.1.2. Tipo de investigación

El presente estudio se desarrolló por medio de la investigación del tipo analítica-descriptiva, ya que por medio del análisis realizado fue posible identificar los problemas financieros con los que cuenta la empresa hotelera objeto de estudio y afectaciones sobre estrategias de negocio originadas por la pandemia Covid-19.

2.2. Delimitación espacial y temporal

2.2.1. Delimitación espacial

La investigación fue realizada sobre una empresa del sector servicio, específicamente un hotel ubicado en el municipio de San Salvador en la colonia Escalón, que tiene como principales actividades la prestación de servicios de alojamiento, servicios de restaurantes y alquiler de instalaciones para eventos, entre otros.

2.2.2. Delimitación temporal

Con el objetivo de identificar el impacto en las finanzas del hotel objeto de estudio, a corto, mediano y largo plazo, resultante de las medidas sanitarias implementadas por el Gobierno de la República de El Salvador para minimizar el contagio del coronavirus en la sociedad a inicios del año 2020, la investigación se desarrolló durante el año 2020, ya que este fue el año donde surgió

la pandemia de covid-19; para el desarrollo del estudio se utilizaron los estados financieros auditados correspondientes al periodo comprendido de 2015 al 2019 y las balanzas de comprobación de enero a octubre del año 2020 y proyecciones de las balanzas de noviembre y diciembre del año 2020.

2.3. Sujetos y objeto de estudio

La unidad de análisis que fue considerada en la investigación realizada fue el departamento de contabilidad del hotel objeto de estudio, ya que este es el encargado de registrar todas las transacciones del hotel y generar información financiera que es la base para la toma de decisiones.

El sujeto fue seleccionado debido a la factibilidad para proporcionar información financiera real y eficiente que fue utilizada para la preparación y presentación de la propuesta de un plan financiero. Dentro del departamento de contabilidad de la entidad, la persona encargada de proporcionar los datos utilizados en el desarrollo de la investigación fue el contralor general, quien ejerce funciones de un gerente financiero.

2.4. Población y muestra

Un factor importante en el proceso de selección de una muestra de la población de una investigación con enfoque cualitativo es el juicio de los investigadores, es por ello que se determinó que el grupo de interés para el estudio ejecutado era el departamento de contabilidad.

Dentro del departamento de contabilidad se seleccionó para realizar la entrevista la persona con mayor conocimiento del funcionamiento tanto administrativo como financiero del hotel, que en este caso es el Contralor General.

2.5. Variables e indicadores

2.5.1. Variables

La selección de las variables a utilizar es fundamental al realizar una investigación puesto que son la pieza clave para seleccionar los instrumentos de recolección de datos y cumplir los objetivos de la investigación.

La investigación realizada se enfoca en la elaboración de un plan financiero que mejore la rentabilidad del hotel objeto de estudio posterior a la pandemia covid-19, por lo que el tipo de variables más adecuadas son las que están de acuerdo a su función o relación, es decir, dependientes e independientes.

En el caso de la investigación ejecutada las variables determinadas son las siguientes:

- **Variable independiente:** La elaboración e implementación de un plan financiero
- **Variable dependiente:** Mejorar la rentabilidad del hotel objeto de estudio.

2.5.2. Indicadores

Los indicadores constituyen los elementos más concretos de una variable y son utilizados para plantear los ítems o preguntas en el instrumento con el que se recolectó la información. Dentro de la investigación realizada sobre el hotel ubicado en San Salvador, se identifican los siguientes indicadores:

a) Indicadores de la variable independiente

- i. Estados financieros proyectados
- ii. Políticas y estrategias de negocio.
- iii. Proyectos de inversión.
- iv. Presupuestos de ingresos y gastos

b) Indicadores de la variable dependiente

- i. Razones financieras de rentabilidad.
- ii. Implementación de plan financiero
- iii. Ejecución de proyectos.
- iv. Establecer estrategias de negocio flexibles y adaptadas a la situación económica.

2.6. Técnicas e instrumentos

2.6.1. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son el conjunto de herramientas, procedimientos e instrumentos utilizados por los investigadores para obtener datos información. Para el desarrollo del presente estudio se seleccionó como técnica de recolección de datos la entrevista, ya que se deseaba conocer el modo en el que opera el hotel y los procesos financieros que realiza de la manera más fiable y exacta posible.

2.6.2. Instrumentos

Los instrumentos de investigación son los recursos utilizados para abordar a los sujetos objeto de estudio y extraer información relevante para el desarrollo del estudio.

El instrumento utilizado en la presente investigación fue una guía de preguntas (ver Anexo N° 2) la cual fue utilizada en la entrevista realizada al contralor general con el fin de recolectar datos relevantes de la entidad.

2.7. Cronograma de actividades

Es una herramienta de vital importancia ya que ayuda a desarrollar de forma ordenada y sistemática el proyecto de investigación, en un periodo determinado con el objetivo de mantener control e identificar el progreso de las actividades enlistadas en el mismo.

TABLA 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA REALIZADA AL CONTRALOR GENERAL

N°	Pregunta	Respuesta	Análisis
Generalidades de la entidad			
1	¿Cuáles son las principales asignaciones establecidas a su cargo como contralor del Hotel?	<ul style="list-style-type: none"> ·Establecer, actualizar y asegurar el estricto cumplimiento de las políticas contables, financieras y de control. ·Coordinar y controlar todo lo referente al presupuesto anual de operación. ·Proponer, alinear y dirigir el desarrollo de la estrategia Financiera. ·Analizar los resultados financieros y apoyar en la definición y monitoreo de indicadores de gestión. ·Mediante mecanismo de control, asegurar que los costos y gastos sean estrictamente necesarios para la generación de utilidades. ·Velar porque la información financiera requerida por la presidencia sea confiable y oportuna. ·Controlar la gestión de la tesorería a través del recaudo de cartera, programación de pagos y relacionamiento con bancos. ·Apoyar el manejo de aspectos jurídicos financieros relacionados con la evaluación de proyectos y recomendar acciones. 	<p>Con respecto a la respuesta aportada las asignaciones al puesto están ampliamente relacionadas a las de un gerente financiero por lo que la persona que cumpla el rol de contralor puede desarrollar un plan financiero que permita reforzar la rentabilidad y ayude a alcanzar los objetivos económicos financiero que la entidad se proyecta alcanzar en pro de solventar y minimizar el impacto financiero generado por la pandemia</p>
2	De acuerdo a los estados financieros presentados al 31 de diciembre de 2019, mencione ¿Cuáles son los tipos de ingresos generados por la entidad y que porcentaje representa cada uno de ellos?	<p>Dentro de las principales reglas de la administración financiera se encuentra la diversificación, es por ello que dentro del hotel se llevan a cabo diferentes actividades generadoras de ingresos, las cuales son venta de servicios de alojamiento, venta de alimentos y bebidas, alquiler de salones, venta de misceláneos banquetes, alquiler de equipos, servicio de dry cleaning, y otros como servicio de fotocopias, llamadas internacionales y arrendamiento de parqueo.</p> <p>Dentro de las fuentes de ingreso mencionadas</p>	<p>Con base a la respuesta brindada por el contralor las fuentes de ingresos necesarias para que la entidad realice sus operaciones de forma normal son los ingresos provenientes del servicio de hospedaje y servicios de alimentos y bebidas , los cuales al 31 de diciembre ascendieron a \$6,906,968 , \$7,163,251 y \$565,183 respectivamente (datos</p>

<p>existen dos que son la base fundamental de la operación del hotel, que son las ventas de alimentos y bebidas y venta por servicio de alojamiento, las cuales en el 2019 representaron el 50% y 43% de los ingresos totales respectivamente.</p>	<p>tomados de los estados financieros auditados); al analizar estos datos se puede identificar que los servicios de alimentación y bebidas que brinda el hotel es realmente su principal fuente de ingresos dejando en segundo plano su principal actividad comercial de hospedaje.</p>
--	---

<p>3 ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que ha tenido el hotel en los últimos dos años?</p>	<p>Las fuentes de financiamiento con las que ha contado provienen de préstamos contratados con los bancos; gracias a que la empresa tiene un gran solidez y prestigio tanto a nivel nacional como regional, el sistema financiero siempre ha estado a la disposición del Hotel para todos esos casos en los que se ha necesitado financiamiento para ciertos proyectos o en casos como este que ha necesitado un poco de liquidez para afrontar la pandemia. Al 31 de diciembre del año 2019 el hotel devengo una tasa de interés anual promedio de 5.84%, y el vencimiento de los préstamos es en los años 2021 y 2025.</p>	<p>Para contratar financiamiento externo es necesario que la administración financiera evalúe si el costo del financiamiento es menor al beneficio resultante de la inversión. En el caso del hotel, se puede identificar que la tasa de intereses es acorde a la capacidad de pago de la entidad; debido a que el financiamiento de las inversiones de la entidad es a largo plazo, se produce un fenómeno llamado apalancamiento financiera, el cual aumenta la rentabilidad del hotel.</p>
---	--	---

<p>4 Describa la política de pago de créditos adquiridos con proveedores y acreedores.</p>	<p>Como regla general en las políticas de la empresa se establece para el pago a proveedores y acreedores, un plazo de 30 días calendario, salvo que se acuerde con el proveedor un plazo mayor o menor a este, ya sea por conveniencia o por alguna otra razón. Pero a causa de la pandemia se hizo una excepción en dicha política, ya que el pago que se está realizando a los proveedores es a 90 días plazo, exceptuando aquellos servicios que son indispensables para la operación del hotel y que por tal razón requieren un pago más inmediato.</p>	<p>Para la entidad es muy beneficioso contar con una política de pago a corto plazo, (como lo es el plazo de 30 días) ya que proyecta una imagen de estabilidad económica y responsabilidad del cumplimiento de sus obligaciones ante sus proveedores y acreedores, además se hace merecedor de descuentos por pronto pago que influyen positivamente en los flujos de caja</p>
---	--	---

de la entidad. Otra de las ventajas que posee hotel por tener una política de endeudamiento adecuada es la confianza de los proveedores con la entidad con la cual se apertura momentos de negociaciones en momentos de difícil pago del hotel.

5	De acuerdo a periodos anteriores, a partir de cinco años atrás, ¿Qué cantidad anual aproximada ha invertido el hotel en proyectos de inversión?	Pues exactamente no se tiene un monto en específico de la inversión que se realiza, ya que esta se hace de acuerdo a la necesidad que se tenga, además de los beneficios que esta vaya a generar y de la disponibilidad de fondos con la que el hotel cuenta para cubrir dicha inversión	Es muy importante que la empresa mantenga planes de inversión que le permitan potencializar su actividad de negocio, al mismo tiempo un historial de inversiones realizadas con su respectivo detalle que ayude a identificar fortalezas y debilidades de la misma para que en futuras inversiones puedan servir de guía y que estos no ocasionen pérdidas.
---	---	--	---

Situación financiera a causa del Covid-19

6	Posterior a la implementación de medidas sanitarias por el gobierno central debido a la pandemia COVID-19, ¿Cuáles son los ingresos que se dejaron de percibir?	De acuerdo al plan de ingresos que se tenía para el año 2020, actualizado el 30/09/2020, los ingresos acumulados para esa fecha se habían estimado en \$11,394,829.45, sin embargo los ingresos reales obtenidos para esa fecha fueron \$3,130,562.80, es decir \$8,264,266.65 menos que lo que se tenía presupuestado, en porcentajes significa que solo se fue percibido un 27.47% del total presupuestado.	Una de las principales razones por la que se identifica esta variación significativa en los ingresos del hotel, es que debido a la implementación de medidas sanitarias, a la entidad no se le fue permitido brindar el servicio de alojamiento que es una de sus fuentes primordiales de ingresos, y de igual manera el servicio de alimentos estuvo en pausa por
---	---	---	--

		aproximadamente dos meses hasta que implementaron el servicio a domicilio , el cual no genera los ingresos que usualmente generaba este servicio. Además, el hotel no se encontraba cubierto para este tipo de situaciones, ya que no contaba con un seguro que cubriera el lucro cesante.	
7	<p>Describa los ingresos generados por la ejecución de nuevas actividades de negocio generados a causa de la pandemia COVID-19.</p>	<p>Debido a que la pandemia ha sido un suceso que ha afectado casi todos los sectores de la economía mundial y además sus efectos han sido bastante prolongados, en especial en el sector turístico Hotelero, es que el margen de maniobra y las posibles respuestas hacia este suceso son muy mínimas, es por ello que la principal respuesta hacia los efectos causados por dicha pandemia no ha sido enfocada en la generación de ingresos sino más bien en evitar los egresos en la entidad, es decir disminuir los costos y gastos, esto mientras se espera que la pandemia pase y la operación se normalice. Y si bien es cierto que se ha tratado de implementar nuevas fuentes generadoras de ingresos como lo es la idea “Tu cocina en una Caja” pero esta idea no ha tenido el resultado esperado y los ingresos percibidos por esta no han sido significativos.</p>	<p>De acuerdo a la respuesta proporcionada los ingresos obtenidos aún con algunas nuevas actividades generadoras de ingresos como lo es la idea de “Tu cocina en una Caja” no fueron suficientes para mantenerse en el nivel de ingresos óptimo ya que por tal situación la herramienta financiera que la entidad se proyecta es disminuir sus egresos por lo cual esto denota que como entidad se deben implementar mejores herramientas financieras que propicien el medir el impacto de situaciones que generen el cierre parcial del negocio y proyecten opciones de recuperabilidad por medio de la inversión o financiamiento.</p>
8	<p>Describa el porcentaje sobre ingresos que representan los gastos y costos necesarios para la</p>	<p>Tratando de hacer frente a los problemas económicos originados por la pandemia, la administración se vio obligada a reducir costos, a pesar que esto representaba una situación difícil, ya que existen muchos costos y gastos que son fijos. Tomando como referencia el día 30/09/2020 se</p>	<p>Con la respuestas y datos obtenida se identifica que la pandemia es una de las razones por la que se presenta el incremento significativo en los gastos sobre los ingresos ya que al no tener los</p>

operatividad de la entidad y enliste los gastos que les fue posible cubrir durante la pandemia de acuerdo a su nivel de importancia.	puede observar que los costos representan un 14% de los ingresos y que por otro lado los gastos representan del 171%, lo cual da como resultado que al 30/09/2020, los costos y gastos representen el 185% de los ingresos. Al comparar el comportamiento de los costos y gastos en el año 2019 para el 30/09/2020 los costos representaban solamente el 11% de los ingresos totales y los gastos el 76% es decir entre costos y gastos totales representaban el 87% del ingreso total, lo cual significaba una utilidad antes de impuesto de un 13% de los ingresos totales recibidos	ingresos suficientes estos generan el no poder solventar dichos gastos por lo que implementar un plan financiero sería una estrategia que le ayudará a la entidad poder implementar nuevas medidas de inversión o financiamiento que le ayuden a solventar deudas.
9 Cuáles fueron las medidas operativas implementadas por la administración para mantener el negocio en marcha durante la pandemia.	<p>Algunas de las medidas que tomó la administración fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reducción del personal. ● Disminución del salario de los empleados ● Eliminación de algunos beneficios a los empleados. ● Evitar hacer gastos que no fueran estrictamente necesarios. ● Obtener financiamiento de entidades financieras ● Postergar las salidas de efectivo a plazos mayores. 	Tomando en cuenta que al 31 de diciembre del 2019 los gastos por personal representaron un 25.43% de los gastos totales de la entidad y que las operaciones del hotel se redujeron en más del 50%, desde el punto de vista económico la reducción del personal y sus beneficios fue una medida razonable para mantener el negocio en marcha. De igual manera lo fue convenir los plazos de pago con proveedores, para ampliar la fecha de vencimiento de los mismos.
Análisis financiero		

<p>10 Dentro del desarrollo normal de las operaciones del hotel, describa los controles financieros que se ejecutan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar un pronóstico financiero para los ingresos esperados y un presupuesto de los costos y gastos durante cada año. ● Verificar que todos los costos y gastos se mantengan en los montos establecidos en el presupuesto anual o de ser posible que los montos sean menores a este. ● Cumplir con la política de pago a proveedores y acreedores. ● Controlar la cartera abierta de clientes gestionando para que esta no sobrepase los montos ni los plazos de cobro establecidos. ● Mantener los máximos y mínimos de Stocks establecidos tanto para el almacén general como en las bodegas operativas 	<p>Debido a que los controles financieros ayudan a diagnosticar, detectar e informar situaciones financieras anormales se le debe dar la importancia necesaria implementados controles más rigurosos por lo que un plan financiero es una herramienta de carácter estratégico y debido a que propicia el mantener la cantidad necesaria de efectivo permitirá mantener el negocio en marcha y mejorará el nivel de rentabilidad óptimo de la empresa.</p>
---	---	---

<p>11 Con qué frecuencia la entidad realiza un plan financiero, y que grado de aplicación poseen los mismos.</p>	<p>Todos los años se realiza un presupuesto de todos los ingresos y gastos que están proyectados para el siguiente año; con respecto al cumplimiento de dicho presupuesto, se trata de cumplir dentro de lo factible con este, aunque en ocasiones suceden hechos inesperados que no lo permiten, claro ejemplo es esta pandemia, lo cual hizo que para este año ajustemos el presupuesto ya que era imposible cumplir con los ingresos proyectados que originalmente se había establecido.</p>	<p>El objetivo de elaborar un plan financiero es establecer los recursos económicos necesarios para mantener la operatividad del negocio y ejecutar proyectos de inversión. Además, permite analizar la rentabilidad del negocio por lo que realizarlos periódicamente es de suma importancia. En el caso del hotel, solo realizan presupuestos de ingresos y gastos, y aunque son de utilidad, no brindan la información suficiente, ya que estos solo son el inicio del plan financiero. En la situación actual es normal que los planes proyectados varían de la realidad, puesto que ninguna</p>
---	---	--

entidad se encontraba preparada para afrontar un problema sanitario de este nivel.

<p>12 Se tiene conocimiento de los planes de inversión surgidos y ejecutados durante la pandemia, como por ejemplo el plan de “Tu cocina en una caja” o el convenio realizado con el gobierno para utilizar el hotel como albergue, de acuerdo a su opinión y los saldos reflejados en los estados financieros, ¿Cuál fue el impacto financiero de la ejecución de dichos planes?</p>	<p>Referente al proyecto “Tu cocina en una caja” no ha tenido el resultado esperado debido a muchos factores, entre ellos el principal es que el sector al cual va dirigido es limitado, sin embargo, a pesar de esto no perdemos la fe que esta marca en un futuro se llegue a posicionar en el mercado y sea una muy buena fuente generadora de ingresos para el hotel, pero en general a la fecha dicho proyecto no ha tenido una influencia significativa en los ingresos de la entidad.</p> <p>Con respecto al convenio realizado con el gobierno, a pesar de que la tarifa que se cobraba al gobierno era mucho menor a nuestra tarifa promedio de mercado, fue de gran utilidad para el hotel ya que los primeros meses de la pandemia fue lo que ayudó a mantener a flote la operación del hotel y por lo cual no se tomó la decisión de realizar un cierre definitivo de operaciones, sin embargo, este convenio fue por un tiempo limitado.</p>	<p>Debido a las medidas sanitarias impuestas e implementadas por el gobierno, el hotel tuvo que cesar la ejecución de sus principales fuentes de ingresos, por lo que a medida transcurrió el tiempo de la cuarentena, se implementaron proyectos de inversión y estrategias de negocio de los cuales los más representativos fueron “ tu cocina en caja” y convenios con el gobierno para utilizar el hotel como sitio de cuarentena para personas que arribaron del extranjero; el primer proyecto se mantiene al mes de septiembre aún activo, sin embargo debido al segmento de clientes al que va dirigido, las zonas de cobertura y otros factores, aun no se ha posicionado adecuadamente en el mercado, por lo cual su viabilidad debería someterse a análisis. Por otro lado, el convenio realizado con el gobierno fue bastante beneficioso para el hotel y una fuente de ingreso estable el cual represento entradas significativas para el pago de las obligaciones de la empresa, sin embargo debido a acuerdos tomados por los diferentes órganos del estado, la vigencia del convenio finalizo, lo</p>
--	---	---

cual afecto las finanzas del hotel.

13 ¿Cuáles eran los ingresos proyectados por la administración del Hotel para el año 2020 previo al inicio de la pandemia y cuales han sido posterior al inicio de la pandemia?	Los ingresos proyectados para el año 2020, previo a la pandemia eran según el Presupuesto anual del hotel de \$16,600,547.00 posterior a la pandemia se ajustó dicho presupuesto, y se definió un ingreso total de poco más de \$6,000,000.00 de los cuales a la fecha solo se tienen percibidos realmente \$3,130,562.80, es decir apenas y un 50% del presupuesto ajustado a causa de la pandemia, lo que claramente denota que las afectaciones a causa de la pandemia han sido mucho mayores de las esperadas	El mantener proyecciones de ingresos ayuda a determinar en qué se puede invertir y permitir que la empresa genere más utilidades, pero debido a la pandemia la disminución del ingreso proyectado ha disminuido en más de un 80% y aún en vista de dicha situación se realizó una modificación obteniendo hasta el momento un 50% del mismo por lo que se puede identificar que la pandemia ha tenido un gran impacto en la generación de ingresos de la entidad.
--	---	---

14	<p>Describa el nivel de rentabilidad obtenido en los dos últimos años del ejercicio y su efecto en el presente año.</p>	<p>En el año 2019 los ingresos Totales fueron de \$15,469,653.50 y los costos y gastos totales de \$14,220,316.92 lo cual dejó una utilidad antes de Impuesto sobre renta de \$1,578,052.79 la cual representa el 10.20% del total de los ingresos generados en ese año.</p> <p>Para el año 2018 los ingresos totales fueron de \$15,866,265.88 y los costos y gastos totales de \$12,403,922.09 lo cual dejó una utilidad antes de impuesto sobre renta de \$1,632,024.45 la cual representa el 10.54% del total de los ingresos generados en dicho año.</p> <p>Como se puede observar en ambos años la utilidad es un poco mayor al 10% de los ingresos totales generados por el hotel, pero para el 2020 se prevé que no será así ya que los resultados obtenidos al 30.09.2020 reflejan una pérdida de \$2,959,148.64 la cual es muy difícil que se revierta en los últimos 3 meses del 2020 más bien en vez de disminuir esa pérdida, esta puede aumentar aún más.</p>	<p>Según los datos absolutos obtenidos en los últimos años la rentabilidad ha reflejado un punto óptimo ya que sus ingresos eran más altos que sus costos y gastos acumulados, mientras que para el presente año 2020 presenta una pérdida considerable que es bien difícil que se pueda revertir debido a que aún se cuentan con medidas sanitarias estrictas y la desconfianzas ante las consecuencias de la pandemia, por lo tanto es necesario que la entidad implemente un plan financiero que le ayude a contrarrestar los problemas financieros en los que se encuentra principalmente la rentabilidad.</p>
-----------	---	---	--

2.8.1. Análisis de resultados de entrevista

De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista realizada al contralor general del hotel, al 31 de diciembre de 2019 el hotel contaba con suficiente liquidez para solventar sus deudas y cubrir sus operaciones, esto debido a los amplios servicios que brindaba, de los cuales los servicios principales que representaban más del 50% de sus ingresos eran los servicios de alojamiento y servicios de alimentos y bebidas. Además, como parte de las políticas de la entidad, el plazo de pago a proveedores y/o acreedores era de 30 días, lo cual le proporcionaba algunos descuentos y ayudaba a la imagen que proyecta la empresa.

Como consecuencia de las medidas impuestas por el gobierno central por la emergencia de la pandemia Covid-19, en especial, la decisión de cerrar el Aeropuerto Internacional de El Salvador el día 18 de marzo del 2020 y la imposición de la cuarentena obligatoria de aproximadamente tres meses, los efectos negativos sobre las finanzas no tardaron en surgir ya que se registraron cuantiosas pérdidas, puesto que al cierre del mes de septiembre del año 2020 se estima una pérdida promedio mensual de \$328,794.30 .

A pesar de que la administración del hotel ha implementado nuevos proyectos de servicios para percibir ingresos y solventar gastos y han establecido nuevas estrategias y alianzas de negocios, esto no ha sido suficiente para mejorar las finanzas de la empresa, por lo que es necesaria la elaboración e implementación de un plan financiero que mejore las finanzas de la empresa e incremente su rentabilidad.

CAPÍTULO III. PLAN FINANCIERO PARA REFORZAR LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA HOTELERA DE SAN SALVADOR

3.1. Planteamiento de la propuesta

Debido a las medidas implementadas por el gobierno de El Salvador para contener la pandemia por covid-19 y su implicación directa en el giro de negocio del sector hotelero, las finanzas de la empresa objeto de estudio “Future Paradise Hotel, S.A.” resultaron afectadas de gran manera. Es por ello que se vuelve necesario establecer un panorama real de la situación financiera de la empresa con el fin de modificar las políticas existentes y crear e implementar nuevas estrategias de negocio, permitiendo la generación de futuros escenarios favorables para la empresa.

Como resultado del análisis de la problemática del hotel, se propuso a la administración de Future Paradise Hotel la elaboración de un plan financiero principalmente enfocado en mejorar la rentabilidad del negocio, el cual fue desarrollado por fases, y se encuentra integrado del análisis histórico de las finanzas de la entidad, entendimiento del impacto económico de la pandemia en las operaciones del hotel y la recomendación de modificar y crear nuevas políticas y estrategias de negocio.

3.2. Estructura de la propuesta

El desarrollo del caso práctico se ejecutó en tres fases, en la primera de ellas se realizó el análisis financiero histórico de los estados financieros del periodo 2015- 2019, el cual incluye los análisis verticales y horizontales y el cálculo e interpretación de razones financieras de la información financiera de los periodos previamente mencionados.

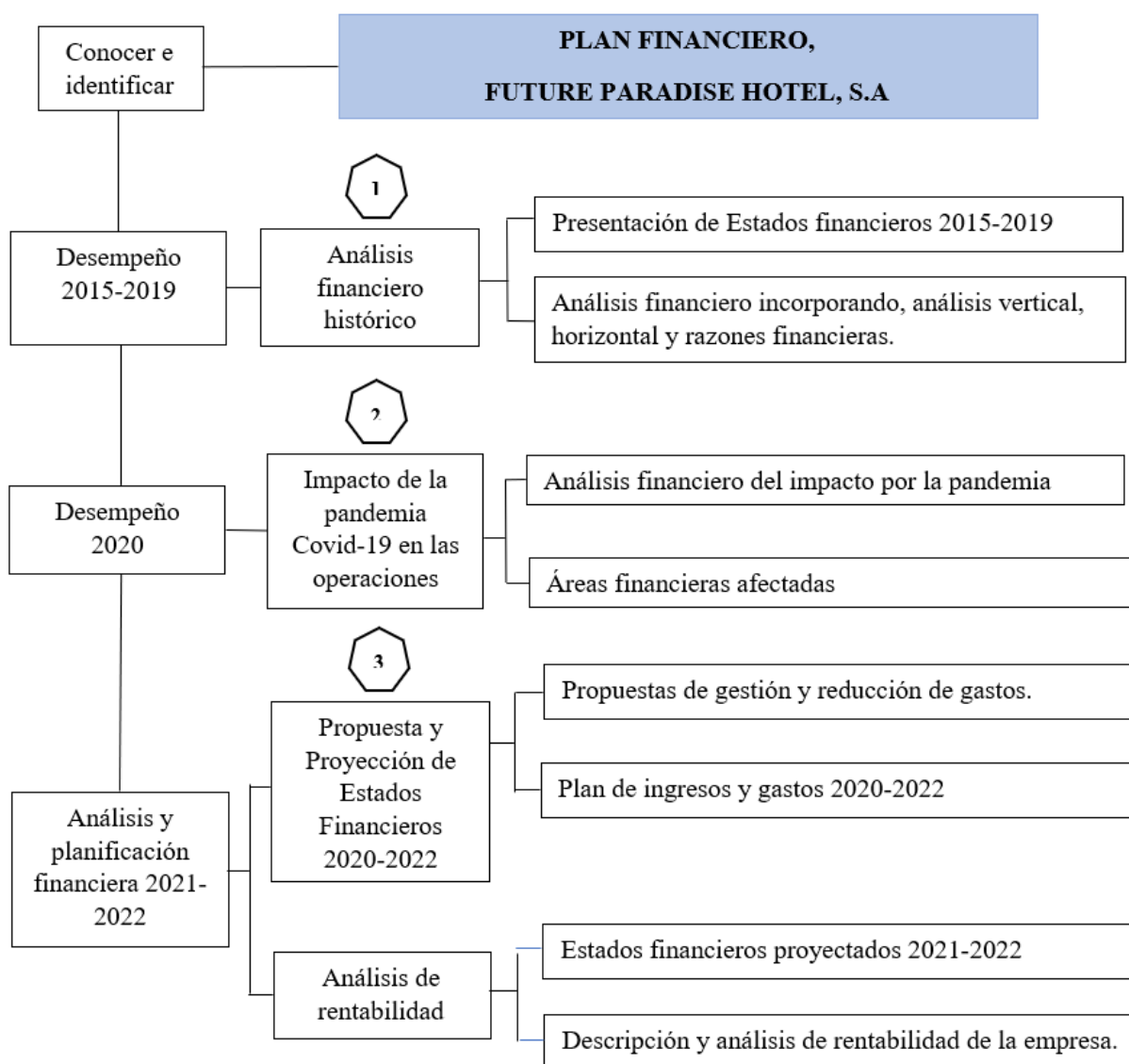
En la segunda fase se realizó el análisis del impacto de la pandemia covid-19 en las operaciones del hotel y se identificaron las áreas mayormente afectadas por las medidas sanitarias implementadas.

En la tercera fase se recomendó modificar políticas existentes y la implementación de nuevas estrategias de negocio, enfocadas en la reducción de costos y gastos de la entidad; posteriormente se llevó a cabo la proyección de los estados financieros 2021 y 2022 tomando en cuenta la implementación de los supuestos y propuestas realizadas. Al cierre de la fase final se realizó un análisis en donde se identifican los beneficios de la implementación de las estrategias de negocio sugeridas.

3.3. Flujograma

En este apartado se desarrolló un flujograma en el que se detallan las fases ejecutadas y la composición de cada una de ellas. (ver figura 1)

Figura 1. Flujograma de la estructura del caso practico



Nota: El flujograma detalla las fases en las cuales se desarrolló el plan financiero implementado a la empresa hotelera.

3.4. Beneficios de la propuesta

Para afrontar los problemas económicos generados por la pandemia de covid-19 y por el riesgo existente del principio de negocio en marcha del hotel, tanto la administración general como la administración financiera de la entidad, ha realizado una ardua labor para descubrir e

implementar nuevas estrategias de negocio que ayuden a estabilizar las finanzas y operaciones del hotel.

Por lo expuesto anteriormente, se pone de manifiesto la necesidad y la importancia que tiene para cualquier entidad de contar con un plan financiero. Considerando la complejidad del problema y el impacto económico generado tanto en la economía internacional como nacional, el equipo propuso la ejecución de un plan financiero, con énfasis en la mejora de la rentabilidad, el cual tiene como objetivo que la administración de Future Paradise Hotel implemente las gestiones financieras propuestas y nuevas políticas y estrategias de negocio que permitan reducir los egresos del hotel, con el fin de fomentar un aumento en el margen neto de rentabilidad de la empresa; si bien es cierto que debido a la situación causada por la pandemia, es complicado aumentar los ingresos de la entidad de una forma significativa, es posible reducir los costos y gastos de la entidad para aumentar la rentabilidad.

Con el plan financiero, se muestra a la dirección del Hotel un panorama más amplio de la situación financiera de la entidad y la forma más adecuada de afrontar los retos que tiene la misma para poder salir adelante y cumplir con sus metas y objetivos. Además, le permitirá conocer cuál ha sido el impacto económico generado por la pandemia a través de la cuantificación de las pérdidas económicas sufridas por el hotel, y la identificación de las áreas mayormente afectadas que serán a las que se les debe prestar mayor atención para resolver los problemas.

Además, con el plan financiero se pretende establecer una estructura financiera moderada, adecuada y adaptable a las necesidades del giro de la empresa para optimizar los recursos de la mejor manera y así obtener el mayor provecho de estos.

Como otro beneficio, el plan financiero evaluará la situación actual de la entidad y será de utilidad para la administración, para trazar el camino que la entidad deberá de recorrer para tomar las decisiones más adecuadas y cumplir con los objetivos de esta.

3.5.Desarrollo del caso práctico

3.5.1. Fase I: Análisis financiero histórico

3.5.1.1. Presentación de estados financieros del año 2015 al 2019.

El primer paso ejecutado para realizar el análisis financiero de Future Paradise Hotel fue obtener e inspeccionar los estados financieros auditados del periodo 2015 a 2019, con el objetivo de conocer el comportamiento histórico de las finanzas de la empresa, lo cual se utilizó como herramienta que sirvió para establecer parámetros y tendencia económicas futuras. (Ver Anexo 5 al 6).

3.5.1.2. Análisis vertical y horizontal

A. Análisis vertical del estado de situación Financiera (2015- 2019)

En el hotel objeto de estudio se puede observar que el efectivo y sus equivalentes en el ejercicio 2019 representaron el 1.91% de los activos totales, lo cual indica que la compañía no posee dinero ocioso, sino que posee el efectivo estrictamente necesario para su funcionamiento y el resto de sus recursos de mayor liquidez se encuentran invertidos generando rentabilidad.

Una de las cuentas más importantes, dentro de los activos corrientes, son las cuentas por cobrar comerciales, ya que representan el efectivo que la empresa dejó de percibir; al cierre del ejercicio 2019 las cuentas por cobrar comerciales representaron el 5.94% de los activos totales, lo cual indica que el riesgo de que la compañía no cumpla con sus obligaciones, debido a problemas de liquidez es mínimo.

Con respecto a la cuenta propiedad planta y equipo se identificó que en el ejercicio 2019 representó el 87.24% de los activos totales, esto es un indicador razonable y lógico, debido al giro de la entidad, ya que, a pesar de ser una empresa de servicios, para poder operar es necesaria una inversión cuantiosa en mobiliario y equipo.

Los Préstamos bancarios por pagar a Largo plazo representan el 47.66% de los pasivos totales, sin embargo, el hotel indica posee un nivel de endeudamiento moderado, puesto que tan solo el 30% que de los recursos de la entidad se encuentra comprometido por obligaciones financieras. (Ver anexo N° 7)

B. Análisis vertical del Estado de Resultados Integral (2015- 2019)

Los ingresos provenientes del servicio de hospedaje desde el año 2015 han representado más del 40.0% de los ingresos totales de la empresa. En el análisis vertical presentado se puede observar que desde el año 2015 al 2019 la representatividad de estos ingresos ha ido disminuyendo año con año, pero no de una manera significativa; caso contrario de la segunda fuente de ingresos más importantes del hotel, los alimentos, los cuales año con año han incrementado, ya que para 2015 representaban el 39.57% de los ingresos totales, y para el año 2019 estos representaron el 45.34%.

Los gastos operacionales de la entidad representan más del 87% de los ingresos totales para el 2019, siendo los gastos que más impactan las utilidades de la empresa los gastos de personal, servicios subcontratados y suministros y las depreciaciones y amortizaciones; en el año 2019 los gastos descritos anteriormente representaron el 46.09% de los ingresos totales. Las utilidades netas representan un porcentaje mínimo de los ingresos totales obtenido por la entidad.

Si se analiza la representación de los gastos financieros con respecto a los ingresos totales, se puede observar que el porcentaje es mínimo, esto considerando que el nivel de endeudamiento de la empresa con entidades bancarias es más del 40% de activo total, sin embargo, las tasas de intereses pactadas fueron convenientes para el hotel. (Ver Anexo N° 8)

C. Análisis vertical del estado de cambios en el patrimonio (2015- 2019).

Al realizar el análisis Vertical del Estado de cambios en el patrimonio del periodo 2015-2019, se puede observar que el capital social representa más del 50% del patrimonio de la entidad sin embargo en el periodo analizado no se identificaron aumentos o disminuciones de capital por lo que es un rubro constante; de igual manera se identificó que la reserva legal la cual se encuentra calculada y registrada de acuerdo a lo establecido en la legislación nacional aplicable, no ha sufrido cambio alguno y representa del 10% al 11.70% del patrimonio total.

Con respecto a las Utilidades retenidas, en el año 2017 se obtuvo el menor porcentaje de representación de las utilidades retenidas sobre el patrimonio total (29%), que al compararlo con el año 2015, periodo en el que mayor representatividad tuvieron las utilidades, con una representación de más del 35%., se denota que la variación no es significativa, por lo que el comportamiento de las mismas es constante y se mantiene un equilibrio en las utilidades de la entidad.

Se puede observar además que en el análisis vertical de dicho periodo los dividendos decretados en cada año representan un valor significativo sobre el patrimonio, ya que en el año que menos representaron, 2019 fueron del 16.8% sobre el valor del patrimonio, y en 2016 que tuvo el mayor porcentaje de participación con un 19.38% los cual es algo muy bueno para los accionistas debido a que ellos están recuperando su inversión, pero para la empresa puede no ser muy bueno ya que el porcentaje de representación de los dividendos que están decretando son

mucho mayores que las utilidades del ejercicio que se están obteniendo, lo cual puede traer como consecuencia la descapitalización de la entidad y por ende el riesgo de continuar con la ejecución normal de sus operaciones. (Ver Anexo N° 9)

D. Análisis Vertical del Estado de Flujos de Efectivo (2015-2019)

La entidad Future Paradise Hotel en el periodo de 2015-2019 ha presentado una importante variación en la generación de efectivo, ya que sus entradas y salidas han sido fluctuantes, dentro de las tres actividades generadoras de efectivo en la entidad la que para el año 2016 tuvo una disminución del efectivo neto originado principalmente porque las actividades de operación que son la fuente principal de ingresos presentaron una disminución porcentual del 442% respecto a la generación de ingresos del año 2016, siendo las actividades de inversión la que incrementaron en un 1100% ya que se realizó adquisición de mobiliario y equipo y de licencias de software y la disminución de las actividades de financiamiento en un 558% provocado por el uso de efectivo en el pasivo y patrimonio por medio del pago de dividendos.

Un escenario similar se identifica en el año 2015; pero en el año 2017 se presentó un incremento en las actividades de operación originados por las principales actividades generadoras de efectivo de la entidad los ingresos reflejado por la utilidad de operación con un 73.90% presentado como una fuente por lo que ese año el efectivo aumentó en un 58% mientras que en los dos siguientes años 2018 y 2019 se disminuyó a causa del poco incremento en los ingresos y el amplio incremento en los gastos, se puede concluir que a pesar de la fluctuación de las entradas y salidas de efectivo las disminución ha propiciado el no mantener el efectivo si ningún provecho. (Ver Anexo N° 10)

A. Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera (2015- 2019).

En el periodo de 2015 a 2019 la entidad mantuvo un manejo eficiente del efectivo permitiendo en promedio una disminución de 13%, mientras que en las cuentas y documentos por cobrar en los primeros dos años se identificó un amplio crecimiento en la cartera de cuentas por cobrar mientras que en los últimos tres años se ha evidenciado una disminución favorable con respecto a hacer efectivo las cuentas por cobrar y disminución de las ventas al crédito.

Una cuenta importante para el hotel es el inventario, para el cual se ha observado crecimiento constante a lo largo del periodo de estudio, este crecimiento se encuentra asociado al aumento promedio del 4% de los ingresos anuales del hotel ; otro punto importante a resaltar son los gastos pagados por anticipado que han tenido una sustancial disminución; por otra parte la propiedad, planta y equipo, activos intangibles y los otros activos reflejaron una disminución no tan perceptible para la entidad.

Por otra parte, se observa una variación sustancial con respecto al 2016 en los pasivos totales del hotel, ya que se identificó una disminución del 56.68% lo que refleja una mayor capacidad de pago. Sin embargo, del año 2016 al 2019 se registró un incremento en las cuentas por pagar, lo que representa una mayor cantidad de obligaciones de la entidad, y abre una brecha de análisis, ya que, comparado con los ingresos, el incremento en las cuentas por pagar es más significativo que el aumento de los ingresos obtenidos. (Ver Anexo N° 11)

B. Análisis horizontal del Estado de Resultados Integral (2015- 2019).

El total de ingresos obtenidos por la entidad Future Paradise Hotel, S.A. en el periodo de 2015-2019 han sido lineales ya que en general el año 2019 no tuvo crecimiento de ingresos con respecto al año 2018 y de la misma forma para el año 2017, dentro de la misma cuenta de ingresos los que sí reportaron un crecimiento en el año 2019 son el alquiler de locales para actividades

comerciales con un 1394% , y consecutivamente son los ingresos por el alquiler de salones para eventos o banquetes, servicios de lavandería y servicios de centro de negocios con un 11% para el año 2019; en comparación a los costos y gastos totales la entidad de igual forma que el anterior rubro los mantuvo lineal solo en el año 2017 con respecto al 2016 se obtuvo un incremento del 12% mientras que en los otros años ha mantenido un incremento del 0%-1% lo que origina un equilibrio entre ingresos totales y gastos totales.

Analizando el rubro de gastos los gastos en mantenimiento han incrementado en un 21% al mismo tiempo que los gastos y servicios misceláneos con un 43% esto crea una alerta para dicho año ya que comparado con los ingresos estos han obtenido un grado mayor de crecimiento en el 2019, el comportamiento de los ingresos y gastos financieros ha mantenido un crecimiento favorable para la entidad al 38% mientras que los gastos financieros para el año 2019 han disminuido en un 10% lo que refleja el des uso del capital puesta a su disposición por terceras personas. En general la entidad ha mantenido un leve crecimiento para el año 2017 y 2018 mientras que el año 2019 ha generado una disminución del 2% con respecto al año anterior. Ver Anexo N° 12)

C. Análisis horizontal de estado de cambios en el patrimonio (2015- 2019).

El estado de Cambios en el patrimonio expone el saldo neto de una empresa al inicio de un periodo y sus modificaciones producto de la emisión de acciones o la distribución de utilidades, entre otros movimientos patrimoniales; para la entidad Future Paradise Hotel en su cuenta capital social en el periodo de 2015 al 2019 no han percibido ningún movimiento puesto que su

constitución es por medio de capital fijo es por ello que a lo largo de este periodo no ha presentado ningún incremento en su capital social lo que presenta una importante garantía ante terceros que deseen invertir en la entidad.

Con respecto a la utilidad retenida si se logra identificar una variación debido a que se presentan movimientos tanto en los resultados del ejercicios como en los dividendos decretados, se identifica como los resultados del ejercicio para el año 2017 con respectos al 2016 han aumentado hasta un 46% lo que presenta una gran oportunidad de crecimiento en la entidad ya que ha generado más utilidades respecto a años anteriores pero en los siguiente años se identifica un incremento pero en un bajo porcentaje y mientras que para el año 2019 si se disminuye hasta en un 2% respecto al año 2018, respecto a los dividendos decretados si se identifica que periódicamente se reparten dividendos a los accionistas pero se denota que desde el año 2015 que dentro del quinquenio es el año en que se ha decretado la mayor cantidad de dividendos ya que en los siguientes años se identifica una disminución considerable en la distribución ya que en el año 2017 fue el año en el que menos se distribuyeron mientras que en el 2019 ni disminución pero en un monto mayor alcanzando una disminución del 2% respecto al año anterior. Ver Anexo N° 13).

D. Análisis horizontal del Estado de Flujos de Efectivo (2015-2019)

En el periodo de 2015 a 2019 la entidad ha manejado de una forma correcta su flujo de efectivo ya que no ha permitido, mantener efectivo ocioso en la entidad por lo que desde el año 2017 se identifica una disminución en el efectivo generado en cada año de acuerdo a sus actividades ya sea operativas, de inversión o financiamiento, para el año 2016 la entidad presentó -18% respecto al año 2015 ya que se presentó un uso en las utilidades de hasta un -23%, se incrementó el uso en la propiedad planta y equipo en un 307% por medio de la adquisición de

propiedad así como el incremento del 100% en los préstamos como actividad de financiamientos por la adquisición de préstamos.

Para el año 2017 respecto al año 2016 se identifica un incremento del 52%, ya que de acuerdo a las actividades de operación las cuentas por cobrar presentaron un incremento de -36% catalogada como fuente de efectivo a la entidad y un incremento en las utilidades del año de un 43%, para los dos siguientes años se presentó una disminución en el efectivo debido a la disminución de préstamos por pagar y cuentas por pagar lo que presentó un uso de efectivo en ambas cuentas. (Ver Anexo N° 14)

3.5.1.3. Cálculo y análisis de razones financieras (2015-2019)

3.5.1.3.1. Razones de liquidez

- **Razón Solvencia Circulante.** Se puede observar que el indicador de solvencia circulante durante los 5 años comparados es menor a 1, lo que significa que los activos corrientes son insuficientes para cubrir las obligaciones de corto plazo y que la entidad se podría encontrar en una posición de liquidez riesgosa. (Ver Anexo N° 15)
- **Razón de Prueba Ácida.** En ocasiones el resultado de esta prueba expone una situación de liquidez aún más riesgosa que en la razón corriente, puesto que en ocasiones el activo corriente de menor liquidez posee una representación mayor del activo corriente, sin embargo, en este caso la variación fue mínima, ya que el activo menos líquido de la entidad son los gastos pagados por anticipado los cuales en el 2019 representaron el 11.00% del activo corriente.

- **Capital de trabajo Neto.** El capital de trabajo neto operativo es aquel que establece el nivel de inversión de la entidad a corto plazo. En el caso del hotel la inversión anual a corto plazo del año 2019 fue de \$643,137.00.

3.5.1.3.2. Razones de actividad

- **Rotación de cuentas por cobrar.** El objetivo de esta razón es conocer el tiempo que le toma a la entidad recuperar el efectivo de las ventas al crédito; para este caso se desconoce el monto de las ventas al crédito por lo que se tomó el total de ventas, lo cual disminuye la precisión del indicador. El hotel posee para el año 2019 una rotación de las cuentas por cobrar de 14.44 veces, lo cual es una rotación baja y equivale a una deficiencia en la recuperación del efectivo. Sin embargo, en comparación con años anteriores ha aumentado la rotación de esta cuenta. (Ver anexo 16)
- **Días promedio de las cuentas por cobrar.** Future Paradise Hotel, S.A. de C.V. tarda en promedio 28 días en recuperar el efectivo de sus cuentas por cobrar comerciales, sin embargo, en el año 2015 y 2019 tardó 25 días, lo que refleja una mejora en la eficiencia de la recuperación del efectivo.
- **Rotación de inventario.** El índice de rotación de inventario indica que cuanto más elevado sea el valor de este índice, significa que los inventarios se renuevan a mayor medida, lo que da como resultado un incremento de las ventas y una buena gestión de las existencias. En el año 2019 el hotel registró una rotación de inventario de 6.84, la cual durante el periodo comprendido del 2015 al 2019 ha sido la rotación de inventario más baja registrada, lo que significa que existe una deficiencia en la gestión de sus existencias.

- **Días promedio del inventario.** Los inventarios de la entidad tardan en promedio 48 días en renovarse lo cual significa una deficiencia en su gestión y una baja en las ventas de la entidad, sin embargo, en el año 2019 la entidad tardó 53 días en renovar sus inventarios.
- **Rotación de cuentas por pagar.** El índice de rotación de cuentas por pagar indica que entre más bajo sea, menor es el número de pagos que ha realizado la entidad a sus proveedores durante el periodo, lo cual indica la eficiencia que existe en el manejo del apalancamiento financiero con los proveedores; en el caso de hotel se puede observar que el manejo por parte de la administración es muy eficiente ya que para el 2019 poseen una rotación de 3.25 veces, sin embargo el año que muestra más eficiencia en la rotación de cuentas por pagar fue el 2016 ya que la rotación fue de 1.83 veces.
- **Días promedio de las cuentas por pagar.** Del 2015 al 2019 el hotel realizó pagos a sus proveedores en promedio cada 128 días, lo que implica una mejora en el ciclo comercial de la empresa, ya que tiene la capacidad de financiar a sus clientes otorgando ventas al crédito y hasta recuperar lo financiado, además poseen mejor margen de tiempo para manejar las deudas con sus proveedores. Para el caso del año 2019, los pagos a los proveedores fueron cada 111 días.
- **Rotación de Activos Totales.** El índice de rotación de activos se utiliza para identificar las veces que las ventas realizan el activo, por lo que entre mayor sean las veces que las ventas rotan el activo es mucho mejor ya que arrojan más utilidades netas durante el ciclo operacional. Para el Hotel en el año 2019, el activo total es capaz de generar ventas 0.86 veces, es decir que sus activos rotan menos de 1 vez en el año, lo que significa la baja en las aportaciones de utilidades. Sin embargo, se puede observar un incremento en este indicador a partir del año 2016.

- **Días promedio de rotación de los activos.** Como resultado del cálculo de la rotación del activo total de la entidad, se puede identificar que para el año 2019 el activo total del hotel roto cada 420 días, lo que significa una deficiencia en la gestión del activo total, por lo que se deben plantear nuevas estrategias que aumenten la rotación del mismo.

3.5.1.3.3. Razones de apalancamiento

- **Índice de Endeudamiento.** Este indicador muestra la proporción de activos que han sido adquiridos con el uso de la financiación; es una medida de riesgo que indica que, a mayor nivel de apalancamiento, mayor es la probabilidad de quiebra. Este indicador se mide entre 0 y 1, para el hotel el índice de endeudamiento para el año 2019 representa el 0.39, lo que significa que se ha utilizado un mínimo de deuda financiera para financiar los activos. (Ver anexo 17)
- **Razón Deuda Patrimonial.** Esta razón establece la combinación de financiación utilizadas en la inversión, es decir a proporción de deuda a patrimonio. Al realizar el cálculo de la razón se identificó que en el año 2019 por cada \$121.00 de financiación ajena, la empresa cuenta con \$100.00 de financiación propia, lo cual significa que los accionistas hotel está asumiendo un mayor riesgo.
- **Apalancamiento financiero.** Este describe la proporción en que los activos totales exceden o no al patrimonio. Entre mayor sea la proporción de activos a patrimonio, mayor es el nivel de apalancamiento con el que cuenta la compañía. En el año 2019 esta ratio indica que el 3.13 es la proporción del activo que ha sido financiada con deuda.

3.5.1.3.4. Razones de rentabilidad

- **Margen Bruto o Utilidad Bruta.** Este indicador mide la rentabilidad obtenida por la compañía al comercializar sus productos, es decir, determina cual es el retorno obtenido tomando en cuenta solo el costo de venta. En el año 2019 el margen bruto del hotel fue de 88.00% lo que significa que sus ventas fueron mayores al costo de venta. (Ver anexo 18)
- **Margen Operacional.** Este indicador establece si la operación de la empresa es rentable o no. Para el año 2015 el margen operacional fue del 13.00%, mismo resultado que estuvo presente en los años 2015, 2017 y 2018, por lo que significa que los gastos operacionales tienen un impacto significativo en las utilidades de la entidad lo que hace que su rentabilidad sea baja.
- **EBITDA** (Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization), es una aproximación al flujo de caja, este indicador se utiliza para determinar el retorno obtenido en la operación de las empresas. Para el año 2019 el EBITDA fue del 23.75% lo que se interpreta como que las operaciones del hotel sin tener en cuenta los gastos financieros y fiscales es rentable.
- **Margen Neto.** Este indicador determina la rentabilidad obtenida por la empresa luego de considerar los ingresos y gastos no operacionales, así como también los impuestos. En el caso del Hotel en el año 2019 el margen neto representa el 7%, por lo que se puede expresar que la entidad es rentable, sin embargo, sus beneficios son mínimos.
- **Retorno sobre los activos "ROA" (Return On Assets).** Se utiliza para determinar la rentabilidad obtenida por los activos totales de la empresa; entre mayor eficiencia del activo mayor es el retorno sobre los activos, sin embargo, en el caso del hotel para el año 2019

representó tan solo el 6.00%, esto quiere decir que por cada dólar que el hotel invierte en cualquiera de las cuentas del Activo, la empresa obtuvo seis centavos.

- **Retorno sobre el patrimonio "ROE" (Return On Equity)**, mide la rentabilidad obtenida por el accionista, es decir, es una aproximación a la capacidad que tiene la empresa de retribuir a sus propietarios. Para los propietarios del hotel, en el año 2019 el Retorno sobre el Patrimonio de la empresa fue 0.18 o 18.00% lo que quiere decir que por cada dólar los propietarios de la entidad invirtieron en el negocio, lograron obtener 18 centavos o, sería lo mismo decir que por cada 100 dólares los socios o accionistas obtienen una rentabilidad de 18 dólares.

3.5.1.3.5. Razones de capacidad de servicio de la deuda

- **Cobertura de intereses.** Esta mide la capacidad de la empresa en realizar pagos de intereses contractuales en cuanto mayor sea su cantidad mayor será su capacidad por lo que la entidad desde el año 2015 presentó un 6.58% de la capacidad de pago mientras que en los tres años siguientes ha disminuido presentando un decremento en la capacidad de pago de intereses lo que no lo puede generar una mala imagen ante inversionistas ya que en el presente caso la entidad sobrepasa el nivel de 1 que es el dato ideal. ya que se identifica que las utilidades exceden el gasto de intereses. (Ver anexo 19)
- **Cobertura de intereses ajustada.** El EBITDA es una aproximado de la caja real de la entidad y comparado con los gastos por intereses originados por la empresa presentan la capacidad que tiene la entidad para realizar sus pagos de intereses sobre préstamos. Future Paradise Hotel si tiene la capacidad para hacerle frente a sus obligaciones ya que, a lo largo de los cinco años estudiados, ha presentado en promedio una cantidad de 7.66 veces aún

mayor a nivel de cobertura de interés fijo siendo lo ideal que exista niveles mayores de cobertura ajustada lo que sí presenta un buen nivel a la entidad para hacer frente a sus obligaciones.

- **Concentración de la deuda.** Esta razón mide la concentración de las deudas a corto plazo de la entidad frente al total de obligaciones, ya que al presentar una gran cantidad de deudas a corto plazo esto genera salida de una gran cantidad de flujos de efectivo lo que representa un riesgo a la entidad, para Future Paradise Hotel el riesgo es mínimo ya que la cantidad de obligaciones a corto plazo varía de un 8% a un 30% respecto al total de deudas contraídas por la entidad lo que permite mantener un equilibrio en sus flujos de efectivo y mantener una buena capacidad de pagos.

3.5.2. Fase II: Impacto de la pandemia Covid-19 en las operaciones.

3.5.2.1. Análisis de impacto económico en el estado de situación financiera

A nivel de estado de situación financiera se puede observar los efectos negativos de la pandemia en este estado financiero, si se compara el promedio de los Activos Corrientes del periodo 2015-2019 con los activos corrientes del ejercicio 2020, se observa una disminución en estos de aproximadamente \$885 mil, lo que porcentualmente representa una disminución del 43% de los principales recursos de la compañía. Del rubro mencionado anteriormente la cuenta que refleja una disminución sustancial fueron las cuentas por cobrar comerciales lo cual es influenciado por la disminución significativa de ventas de la compañía y las gestiones realizadas raíz de la pandemia para obtener mayor liquidez.

Con respecto al rubro de activos no corrientes se observa una disminución no significativa del 10%, dicha reducción se debe principalmente a la depreciación del periodo y no a efectos de la pandemia directamente; por otra parte, la pandemia afectó a este rubro indirectamente, puesto

que no permitió que la compañía llevara a cabo inversiones con referencia al activo debido a la limitación de los ingresos durante el ejercicio 2020.

Para poder cumplir con las obligaciones a corto y largo plazo del hotel, la administración se vio en la necesidad de adquirir financiamiento tanto externo como con partes relacionadas, por tal razón para el 2020 los Pasivos corrientes tuvieron un aumento significativo del 87% en comparación con el promedio de ese mismo rubro del periodo 2015-2019.

En el estado de situación financiera, el rubro más afectado a causa de la pandemia es el Patrimonio, esto considerando que dentro de este se encuentran los resultados del periodo y dichos resultados para el 2020 no fueron favorables. (Ver Anexo N° 20)

3.5.2.2. Análisis de impacto económico en el estado de resultados

Al realizar una comparación de los resultados obtenidos entre el promedio del periodo 2015-2019, y el saldo de enero a diciembre del año 2020, claramente se puede observar el impacto económico negativo sufrido por la entidad en el año 2020 a causa del COVID-19, sobre todo en los ingresos de la compañía, ya que estos pasaron de ser en promedio de \$14 millones anuales a tan solo \$4.3 millones en 2020, reflejando una disminución de más de \$10 millones, lo que significa que en 2020 el Hotel, solo generó como ingresos totales, el 29% de lo que generó en promedio de los últimos 5 años.

Al igual que los ingresos, al comparar el promedio de los Costos y gastos de los últimos 5 años con los correspondientes al año 2020, claramente se ve una reducción significativa en este último año, sin embargo esta reducción no se generó en la misma proporción en que se redujeron los ingresos, ya que como los ingresos de 2020 disminuyeron en un 71% del promedio de ingresos 2015-2019 lo ideal sería que para 2020, se esperaba que los costos y gastos disminuyeran en esa

misma proporción o de ser preferible en un porcentaje menor, pero no fue de esta manera ya que para el año 2020 los costos y gastos tan solo se redujeron en un 42% comparado con el promedio 2015-2019 es decir la disminución que sufrieron los gastos es mucho menor que la que sufrieron los ingresos en un 29% lo que en términos monetarios significa que si los costos hubieran disminuido en la misma proporción que disminuyeron los ingresos, estos hubieran sido de aproximadamente \$3.75 millones es decir \$3.77 millones menos que lo que son para el 2020.

Debido a que los costos y gastos se redujeron en un porcentaje menor al porcentaje en el que se redujeron los ingresos, el resultado del ejercicio 2020 fue una pérdida impresionante, la razón por la cual los costos y gastos no se redujeron en la misma proporción que los ingresos es debido a que la entidad cuenta con costos fijos en los cuales siempre se incurre esté generando o no ingresos. Por esta razón para el 2020 el hotel dejó de obtener ganancias del 361% de lo que había ganado en promedio en el periodo 2015-2019 en términos monetarios la empresa dejó de percibir \$4.9 millones, si se compara con el periodo 2015-2019. (Ver Anexo N° 21).

3.5.2.3. Efectos de la pandemia sobre la rentabilidad de la compañía

- **Margen Bruto o Utilidad Bruta.** En el año 2020 el margen bruto del hotel fue de 87.24% , a simple vista este indicador significa que las ventas fueron mayores al costo de venta, sin embargo la variación de este indicador fue mínimo porque los ingresos disminuyeron en la misma proporción que el costo de ventas, tomando en cuenta que el hotel clasifica como costo de venta únicamente el costo de los alimentos y bebidas, esto se puede observar en el estado de resultados, por lo que este indicador no es el más apropiado para medir la rentabilidad del negocio.

- **Margen Operacional.** En el año 2020 los ingresos totales se redujeron en más del 70% de lo que se esperaba, por lo que el margen operacional para ese año fue del -73.07%, el cual al compararse con periodos anteriores se encuentra muy por debajo de lo esperado, en este los ingresos disminuyeron de forma impactante caso contrario de los gastos que si bien es cierto disminuyeron, pero no en la proporción necesaria ya que tienen un impacto significativo en las utilidades de la entidad lo que hace que su rentabilidad sea baja o casi nula.
- **EBITDA** (Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization), es una aproximación al flujo de caja, este indicador se utiliza para determinar el retorno obtenido en la operación de las empresas. Para el año 2020 el EBITDA fue del -33.29%, este disminuye el doble de lo que se esperaba, lo cual se interpreta como la baja rentabilidad de las operaciones de la empresa y la baja capacidad de la misma en la generación de flujo de efectivo.
- **Margen Neto.** En el caso del Hotel en el año 2020 el margen neto representa el -82.88%, lo cual indica que en el 2020 no existieron beneficios económicos algunos, por el contrario, al cierre del ejercicio el estado de resultados revelo una pérdida jamás registrada en las operaciones ordinarias de la entidad.
- **Retorno sobre los activos "ROA" (Return On Assets).** Se utiliza para determinar la rentabilidad obtenida por los activos totales de la empresa; entre mayor eficiencia del activo mayor es el ROA, sin embargo en el caso del hotel para el año 2020 representó el -21.95%, lo cual se debe a la disminución exorbitante de los ingresos, este indicador significa que por cada dólar que el hotel invierte en cualquiera de las cuentas del Activo, la empresa perdió veintiún centavos.

- Retorno sobre el patrimonio "ROE" (Return On Equity)**, Para los propietarios del hotel, en el año 2020 el Retorno sobre el Patrimonio de la empresa fue -1.58 o -158.42 % lo que quiere decir que por cada dólar que los propietarios de la entidad invirtieron en el negocio, perdieron \$1.58 o, lo cual para cualquier propietario indicaría que su inversión no es nada rentable.

TABLA 5. CÁLCULO DE RAZONES DE RENTABILIDAD

INDICE	FORMULA	PROMEDIO 2015-2019	2020
RAZONES DE RENTABILIDAD			
Margen Bruto o Utilidad Bruta	Utilidad Bruta/ventas	89.13%	87.24%
Margen Operacional	Utilidad operación o "EBIT" / Ventas	12.62%	-73.07%
EBITDA	Utilidad operacional + Depreciación+ Amortizaciones/ Ventas	22.94%	-33.29%
Margen Neto	Utilidad Neta/Ventas	5.80%	-82.88%
Retorno sobre los activos "ROA"	Utilidad Neta/ Activos Totales	4.53%	-21.95%
Retorno sobre el patrimonio "ROE"	Utilidad Neta/Patrimonio	14.59%	-158.42%

3.5.2.4. Identificación de las áreas más afectadas por la pandemia

Ingresos

En general todas las cuentas de resultado se vieron afectadas a causa de la pandemia, pero principalmente el rubro de ingresos específicamente en dos de las principales fuentes generadoras de ingresos del hotel como los son Hospedaje y Alimentos y Bebidas.

Al igual que los ingresos provenientes de los servicios de Hospedaje, los ingresos por alimentos y bebidas fueron los más afectados a causa de la pandemia, ya que para el caso de alimentos al realizar la comparación del promedio de ingresos en el periodo 2015-2019 con respecto a los ingresos al cierre del ejercicio 2020 estos disminuyeron un 77% , de igual manera los ingresos por bebida los cuales son una fuente de ingresos principal disminuyeron 69% ;

ingresos provenientes de ventas de bebidas, en términos monetarios disminuyeron aproximadamente más de \$10 millones ya que a pesar de que el hotel no detuvo sus operaciones y que por el contrario realizó un convenio con el gobierno para alojar personas que debían guardar cuarentena, el precio de venta de los servicios acordados en el convenio era muy inferior a las tarifas de mercado.

Costos de Alimento y bebidas.

Otra de las áreas en la que se reflejan los efectos de la pandemia fueron los costos de ventas (alimentos y bebida), ya que al ser comparados con el promedio del periodo 2015-2019 se observa que son inferiores, lo cual es algo positivo, sin embargo no disminuyeron en la misma proporción que los ingresos por alimentos y bebidas, lo cual quiere decir que si se comparan los costos de alimentos y bebidas del 2020 con los ingresos recibidos por este mismo concepto el porcentaje de representación de estos es aproximadamente el 34% de los ingresos, lo que se considera un porcentaje relevante considerando que para los años anteriores el rango se encontraba entre el 20% y el 24% sobre los ingresos de alimentos y bebidas, por lo que da un indicio que para los años anteriores la gestión de compra de materiales e insumos era más adecuado y por lo tanto era un poco más rentable el negocio en este rubro. Sin embargo, uno de los factores que produce esta situación, fue que, dentro de las cláusulas del convenio establecido con el gobierno, el servicio de hospedaje contaba con servicio de alimentación, el cual fue proporcionado por un precio muy por debajo del precio de ventas en situaciones normales.

Gastos

Debido a la pandemia los gastos del hotel correspondientes al ejercicio 2020 disminuyeron de manera significativa al igual que los ingresos, en especial los gastos en concepto de servicios subcontratados y suministros, servicios profesionales y técnicos y honorarios y operadora.

El gasto de Servicios subcontratados y Suministros registró una disminución del 66% aproximadamente en el año 2020 con referencia al promedio del periodo 2015-2019, a pesar de que la administración convirtió algunos costos fijos en variables, como en este caso la planilla, en donde se redujo significativamente el número de empleados con dependencia laboral, y optó por aumentar el número de personas contratados bajo la modalidad de servicios profesionales.

Otra cuenta que registró una disminución significativa del 50% con respecto al promedio de los ejercicios 2015-2019, fueron los gastos de publicidad y promoción, ya que la mayoría de publicidad y promociones anunciadas eran enfocados en servicios que debido a las restricciones por la pandemia era imposible de brindar. Sin embargo, la administración utilizó las redes sociales como vía de promoción para publicitar los nuevos productos lanzados como “tu cocina en caja”. A pesar de que la mayoría de los ingresos registraron una disminución, está no fue proporcional con respecto a los ingresos percibidos por lo el resultado al final del periodo fue de una pérdida de más de 3 millones de dólares.

3.5.3. Fase III: Elaboración de plan financiero 2021-2022

3.5.3.1. Objetivo del plan financiero

Definir políticas financieras y estrategias de negocio necesarias para reducir los gastos de la compañía y optimizar el uso de los recursos, con el fin de mejorar la rentabilidad del hotel afectada por las medidas restrictivas implementadas a nivel mundial a causa de la pandemia por el virus Covid-19.

3.5.3.2. Proyección de ingresos

Al cierre del ejercicio 2020 los estados financieros la compañía Future Paradise Hotel reflejaron una disminución significativa de sus ingresos totales del 70.95% aproximadamente con

respecto al ejercicio anterior, lo cual es el resultado del cese temporal de las operaciones y las restricciones comerciales impuestas a causa de la pandemia.

Como parte del desarrollo del plan financiero se realizó la proyección de los ingresos para los años 2021 y 2022 con el objetivo de medir el desempeño del negocio y detectar las necesidades financieras que pudieran surgir. Para realizar la proyección de ingresos se utilizó el método de mínimo cuadrados (Ver Anexo N°12. Cálculo de ingresos 2021-2022), el cual sirve para proyectar las ventas de períodos futuros con base a ventas de gestiones pasadas.

Dentro de la proyección realizada para el ejercicio 2021 se sumó a los ingresos totales proyectados la suma de \$1,300,000 los cuales provienen de ingresos en concepto de servicio de habitaciones (35%), alimentos y bebidas (55%) y alquiler de locales(10%) resultantes de un contrato firmado en septiembre 2020 con el Tribunal Supremo Electoral, para el uso de las instalaciones del hotel para personas revisoras y de logística de las elecciones que se llevarán a cabo en el país en el mes de marzo 2021.

Para realizar la proyección de ingresos se tomaron de base los ingresos históricos de 2015 a 2019 y se tomó en cuenta los ingresos estimados al cierre del ejercicio 2020, ya que no se puede aislar el impacto económico provocado por la pandemia puesto que generó secuelas duraderas en las inversiones y crecimientos de los mercados a nivel nacional e internacional.

TABLA 6 PROYECCIÓN DE INGRESOS

FUTURE PARADISE HOTEL, S.A.			
PROYECCIÓN DE INGRESOS DE LOS AÑOS 2021 AL 2022			
EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA			
RUBRO	PROYECCION		
	2021	2022	
Venta Servicios de Huéspedes	\$ 4,429,318.39	\$	4,789,094.35
Venta de Bebidas	\$ 424,274.38	\$	443,666.82
Venta de Alimentos	\$ 4,984,177.29	\$	5,211,990.50
Venta Renta Salones	\$ 267,525.53	\$	165,719.67
Venta Miscelaneos Banquetes	\$ 135,873.65	\$	163,729.14
Venta Dry Cleaning	\$ 2,902.14	\$	3,497.11
Venta Lavandería	\$ 25,718.96	\$	30,991.61
Venta CN Fotocopias	\$ -	\$	-
Venta Llamadas Locales	\$ 737.78	\$	889.03
Venta Llamadas Internacionales	\$ 1,547.69	\$	1,864.99
Venta Uso Telefonos	\$ 737.34	\$	888.50
Venta Renta Oficinas	\$ 31,820.86	\$	38,344.47
Venta Otros Servicios	\$ 246,767.98	\$	297,357.94
Rentas y consecciones	\$ -	\$	-
Otros Ingresos	\$ -	\$	-
TOTALES	\$ 10,551,402.00	\$	11,148,034.12

3.5.3.3. Creación de estrategias enfocadas en la reducción de gastos

El modelo de gestión de gastos para la compañía Future Paradise Hotel consiste en establecer una serie de políticas y procedimientos que al ser implementadas proporcionan a la empresa una herramienta de control sobre el manejo de estos y a su vez brindar una guía de las gestiones necesarias que debe ejecutar la administración de la empresa para cumplir con los niveles óptimos de rentabilidad.

3.5.3.3.1. Plan Home Office para personal administrativo

i. Objetivo

Diseñar políticas de negocios y procedimientos financieros que proporcionen una guía y herramienta de control para gestionar los recursos de forma oportuna con el fin de obtener una

posición favorable de los gastos buscando optimizar los recursos y minimizar los gastos que la entidad generar.

ii. Políticas gastos

- Optimizar el uso de recursos por medio de la creación de proyecciones de gastos que permitan detallar sus usos e inversiones que la empresa necesita realizar en un periodo determinado
- Los gastos de la entidad deben ser aprobados por el contralor general realizando una evaluación si dichos gastos son indispensables para el desarrollo de la actividad económica de la entidad.
- Detallar los costos y gastos según centros de costos
- Implementación de modalidad de trabajo en casa siendo un cincuenta por ciento en oficina y un cincuenta por ciento desde casa.

iii. Ejecución

Para el desarrollo del presupuesto de gastos correspondiente a los años 2021 y 2022 se estableció un escenario moderado, tomando en cuenta el comportamiento de las operaciones de la entidad y políticas de gastos estratégicas para obtener un nivel de rentabilidad adecuado en los siguientes periodos. En dicho escenario una de las principales políticas es la reducción de gastos de consumo energético y en gastos de alimentación por medio de la implementación de jornadas de trabajo en casa.

Jornadas de trabajo en casa.

La pandemia del COVID 19, ha venido a revolucionar la forma tradicional de hacer las cosas, ya que esta ha demostrado que la forma tradicional no siempre es la mejor aunque todo el

mundo lo haga de esta manera, tal es el caso del trabajo de oficina o de las áreas administrativas, antes de la pandemia la mayoría de las empresas hacían que el personal administrativo se presentara a trabajar de forma presencial a las oficinas de la entidad, pero en tiempos de pandemia muchas empresas comenzaron a implementar alternativas viables como lo es el trabajo desde casa, esta alternativa de trabajo permite reducir los gastos operativos, específicamente los gastos de consumo de energía eléctrica y los gastos de alimentación, se especifica en el área administrativa ya que por el giro principal de la entidad el cien por ciento de los empleados no podría trabajar desde casa.

El desarrollo de las labores diarias del personal administrativo se realizará 27% presencial, es decir en la oficina y el otro 73% será realizado desde casa, ya que de esta manera se reducirán gastos; para el cálculo de esta propuesta se tomó de base las cifras del ejercicio 2019 ya que es el año más inmediato que ha presentado un comportamiento normal es decir sin efecto adversos a pandemia.

De acuerdo con el Código de Trabajo en su artículo 29 numeral 3 es obligación del patrono, Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos. Por lo tanto, en Future Paradise a cada uno de los empleados del área administrativa se les ha proporcionado una computadora portátil Marca Dell con una capacidad adecuada para el desarrollo de las funciones del empleado en la que se han incorporados cada uno de los sistemas y demás aplicaciones necesarias.

Adicional a ello se ha realizado un contrato con una compañía de Telecomunicaciones para proporcionar un teléfono celular a los 93 empleados administrativos con un paquete de internet mensual según los siguientes detalles:

TABLA 7 DETALLE DE PAQUETE TELEFÓNICO Y ENERGÍA ELÉCTRICA.

Saldo	Plan Ctrl	Llamadas ilimitadas	Bolsón de minutos a todas las redes	Paquete de Navegación	Paquete de Redes Sociales Ilimitadas
\$15	Con Control/ Corte	Cobertura CA/Panamá	300 min a todas las redes, llamadas internacionales y Roaming en CA /Panamá + Norteamérica y Roaming en Suramérica + Republica Dominicana	10GB CA/Panamá/ Norteamérica/ Suramérica y Republica Dominicana	WhatsApp(CA / Panamá) + Facebook + Instagram + Twitter + Pinterest + Telegram + 4GB de YouTube

El plan servirá para mantener en constante comunicación a los empleados y jefaturas adicional a los canales de comunicación previamente instalados en las computadoras (Microsoft Skipe Division y Microsoft Teams); se podrá hacer uso de la conexión Mobile Hotspot para obtener a internet en caso el empleado no tenga internet residencial, adicional se proporcionará al empleado un bono mensual de \$8.75 para subsanar gastos de energía eléctrica.

TABLA 8 DETALLE DE PAQUETE TELEFÓNICO Y ENERGÍA ELÉCTRICA.

Datos	
Total de empleados administrativos	93
Costo de paquete (\$15.00 mensuales por empleado)	\$ 16,740.00
Pago de energía eléctrica (\$8.75 mensuales por empleado)	\$ 9,765.00
Total gastos a implementar trabajo en casa	\$ 26,505.00

TABLA 9 DETALLE DE CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Datos	
Consumo Anual de energía eléctrica	\$ 766,615.15
consumo promedio mensual de energía eléctrica	\$ 63,884.60
Mts.2 totales	15273
Mts.2 áreas administrativas	4686
Factor de consumo	\$ 0.31
Consumo mensual de áreas administrativas	\$ 19,600.81
Consumo anual de áreas administrativas	\$ 235,209.76
Consumo mensual de áreas administrativas con trabajo desde casa	\$ 4,900.20
Consumo anual de áreas administrativas con trabajo desde casa	\$ 58,802.44
Ahorro en consumo de energía eléctrica	\$ 176,407.32

TABLA 10 DETALLE DE CONSUMO DE ALIMENTACIÓN

Datos	
Consumo Anual de alimentación de empleados	\$ 202,312.40
Consumo promedio mensual de alimentación de empleados	\$ 16,859.37
Total de empleados	274
Empleados administración	93
Factor de consumo	\$ 0.34
Consumo mensual de áreas administrativas	\$ 5,722.34
Consumo anual de áreas administrativas	\$ 68,668.08
Consumo mensual de áreas administrativas con trabajo desde casa	\$ 1,430.58
Consumo anual de áreas administrativas con trabajo desde casa	\$ 17,167.02
Ahorro en consumo de Alimentación	\$ 51,501.06
Ahorro estimado	\$ 227,908.37
(-) Gastos a cancelar por la implementación de home office	\$ 26,505.00
Ahorro estimado anual por implementación de trabajo desde casa	\$ 201,403.37

Al observar los cálculos obtenidos por la implementación del trabajo desde casa, el cual nos muestra que la reducción de los gastos de alimentación y energía eléctrica tomando en cuenta

los gastos adicionales para la implementación de la estrategia dentro del Hotel se reducen en \$201,403.37, lo que en otras palabras significa que la utilidad aumentaría y visto en términos porcentuales y comparado siempre con el año 2019 esto representa que la utilidad antes de impuesto aumenta un 10.05% comparado con la utilidad antes de impuesto del ejercicio 2019.

3.5.3.3.2. Cambio en vidas útiles de activos incluidos en propiedad, planta y equipo del hotel

i. Objetivo

Inspeccionar el auxiliar de activo y determinar la posibilidad de ampliar la vida útil asignada por la administración del hotel a algunos activos significativos con el fin de disminuir el impacto de las cuotas de depreciación en cada periodo.

ii. Política de propiedad, planta y equipo

- Los edificios, terrenos y el resto de los bienes que integran las propiedades, planta y equipo se presentarán al costo histórico menos la depreciación acumulada para los bienes que son depreciables y cualquier estimación de deterioro de valor. El costo histórico incluye los gastos directamente atribuibles para llevar el activo a las condiciones necesarias para operar en la manera esperada por la administración.
- Los costos incurridos posteriormente serán incluidos en el valor en libros de los activos, o reconocidos como un activo separado, según corresponda, únicamente cuando es probable que la Compañía obtenga beneficios económicos futuros derivados del uso del bien y que el costo pueda ser medido con fiabilidad.

- El valor en libros de las partes reemplazadas será dado de baja. Todos los demás costos por concepto de mantenimiento y reparaciones se cargan en los resultados integrales durante el periodo en que son incurridos.
- La depreciación sobre el resto de activos se calcula utilizando el método de línea recta con base en la vida útil estimada de cada activo, como se indica a continuación:

Edificios e instalaciones	15 a 60 años
Maquinaria y equipo	2 a 20 años
Mobiliario y equipo	2 a 10 años
Otros bienes muebles	2 a 10 años
Equipo de transporte	4 a 5 años

- Al cierre de cada ejercicio la administración evaluará las vidas útiles estimadas de los activos y realizará los ajustes necesarios en caso de corresponder.
- Las ganancias o pérdidas resultantes de la venta o retiro de estos activos son determinadas comparando el producto de la venta con el valor en libros, y son reconocidas en los resultados integrales del período.

iii. Ejecución

Los activos que conforman la propiedad, planta y equipo del hotel, son de vital importancia para el correcto funcionamiento de la entidad. Para realizar el cambio en la estimación de vidas útiles de los activos el primer paso fue obtener el auxiliar de propiedad, planta y equipo al 31 de diciembre de 2020.

El auxiliar proporcionado por la entidad se encuentra integrado de 16,781 registros; el siguiente paso fue identificar aquellos activos que aún no habían sido depreciados por completos y reconocer la población a la cual se le puede aplicar el ajuste de las vidas útiles dependiendo de factores cualitativos propios de cada bien.

De acuerdo a indagaciones realizadas, se determinó que los activos más adecuados para realizar el cambio de vidas útiles son los que forman parte de edificios e instalaciones. Dentro de este rubro se identificaron 32 de los 56 bienes a los cuales es adecuado y oportuno aplicar el cambio en la estimación de la vida útil (**Ver tabla 22**).

- Edificaciones e instalaciones

TABLA 11 DETALLE DEPRECIACIÓN EDIFICACIONES E INSTALACIONES

Clase	Act.fijo	Denominación del activo fijo	Vida útil años	Cantidad	Valor contable 01/01/2020	Depreciación período	Valor contable al 31/12/2020	Depreciación acum. 31/12/2020	Años utilizados	Vida útil restante	Años adicionales	Nueva vida útil	Nueva depreciación anual
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000067	Cimientos	24	1	159,149.56	-10,609.97	148,539.59	-106,099.70	9	15	8	23	6,458.24
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000068	Paredes	14	1	194,555.18	-38,911.03	155,644.15	-389,110.30	9	5	8	13	11,972.63
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000069	vigas y columnas	24	1	767,005.41	-51,133.70	715,871.71	-511,337.00	9	15	8	23	31,124.86
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000070	Entrepiso	24	1	341,317.46	-22,754.49	318,562.97	-227,544.90	9	15	8	23	13,850.56
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000071	cubierta de piso	26	1	418,849.02	-24,638.18	394,210.84	-246,381.80	9	17	8	25	15,768.43
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000076	Estructuras metálicas	21	1	185,905.40	-15,492.12	170,413.28	-154,921.20	9	12	8	20	8,520.66
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000095	vigas y columnas	45	1	956,810.68	-26,578.07	930,232.61	-265,780.70	9	36	8	44	21,141.65
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000096	Entrepiso	45	1	360,062.94	-10,001.75	350,061.19	-100,017.50	9	36	8	44	7,955.94
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000121	Cimientos	45	1	214,496.64	-5,958.24	208,538.40	-59,582.40	9	36	8	44	4,739.51
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000122	Paredes	35	1	326,188.75	-12,545.72	313,643.03	-125,457.20	9	26	8	34	9,224.80
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000123	vigas y columnas	45	1	933,627.40	-25,934.10	907,693.30	-259,341.00	9	36	8	44	20,629.39
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000124	Entrepiso	45	1	387,719.06	-10,769.97	376,949.09	-107,699.70	9	36	8	44	8,567.02
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000186	Acabados especiales para bar, restaurante	31	1	332,361.20	-15,107.33	317,253.87	-151,073.30	9	22	8	30	10,575.13
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000191	Mejoras en baños	15	1	449,790.83	-46,132.39	403,658.44	-288,327.44	6	9	5	14	28,832.75
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000193	Mejoras en puertas	15	1	193,201.23	-19,815.51	173,385.72	-123,846.94	6	9	5	14	12,384.69
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000194	SAA obra civil y tuberías y accesorios	33	1	244,776.88	-8,820.79	235,956.09	-55,129.94	6	27	8	35	6,741.60
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000197	Mejoras parqueo	40	1	608,676.39	-16,475.45	592,200.94	-66,817.10	4	36	4	40	14,805.02
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000204	Muro móvil de vidrio	10	1	46,074.54	-6,601.72	39,472.82	-26,544.42	4	6	2	8	4,934.10
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000209	Estructuras metálicas nuevo salón	40	1	634,048.26	-17,162.21	616,886.05	-69,602.30	4	36	4	40	15,422.15
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000210	Paredes nuevo salón	40	1	197,168.91	-5,336.90	191,832.01	-21,644.10	4	36	8	44	4,359.82
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000211	Cubierta de piso nuevo salón	40	1	339,964.53	-9,208.97	330,755.56	-37,603.30	4	36	8	44	7,517.17
AG010201 Edific. (Sub Estr.)	400000224	Mejoras parqueo	17	1	229,386.80	-14,411.74	214,975.06	-30,024.46	2	15	5	20	10,748.75
AG010204 Artefactos sanit.	400000078	Instalaciones Hidrosanitarias	14	1	59,863.08	-11,972.63	47,890.45	-119,726.30	9	5	8	13	3,683.88
AG010207 Closets	400000192	Mejoras en closets	15	1	70,670.32	-7,248.24	63,422.08	-45,301.50	6	9	2	11	5,765.64
AG010210 Divisiones livianas	400000218	Divisiones livianas nuevo salón	10	1	217,497.08	-31,257.07	186,240.01	-126,330.65	4	6	4	10	18,624.00
AG010212 Ventanería	400000077	Ventanería	11	1	54,735.31	-27,367.63	27,367.68	-273,676.30	9	2	8	10	2,736.77
AG010213 Puertas externas	400000074	Puertas externas	11	1	14,449.58	-7,224.77	7,224.81	-72,247.70	9	2	2	4	1,806.20
AG010214 Puertas internas	400000075	Puertas internas	21	1	114,492.12	-9,541.01	104,951.11	-95,410.10	9	12	2	14	7,496.51
AG010215 Elevadores	500000025	Elevador montacarga	5	1	21,904.23	-11,096.60	10,807.63	-44,675.37	4	1	2	3	3,602.54
AG010217 Instalaciones Eléct.	500000004	Instalaciones Eléctricas	16	1	99,922.62	-14,274.67	85,647.95	-142,746.70	9	7	8	15	5,709.86
AG010217 Instalaciones Eléct.	500000026	Instalaciones Eléctricas nuevo salón	40	1	301,856.23	-8,176.69	293,679.54	-33,388.15	4	36	5	41	7,162.92
AG010222 Sistema contraincen.	500000005	Sistema contraincendios	31	1	265,838.68	-12,083.58	253,755.10	-120,835.80	9	22	8	30	8,458.50

- Mobiliario y equipo

TABLA 12 DETALLE DEPRECIACIÓN MOBILIAR Y EQUIPO

Clase	Act.fijo	Denominación del activo fijo	Vida útil años	Cantidad	Valor contable 01/01/2020	Depreciación período	Valor contable al 31/12/2020	Depreciación acum. 31/12/2020	Años utilizados	Vida útil restante	Años adicionales	Nueva vida útil	Nueva depreciación anual
AG010227 Mobiliario y Equipo	1100012673	Silla flexible tapizado	5	2,281	56,062.46	-28,031.22	28,031.24	-112,124.88	4	1	2	3	9,343.75
AG010227 Mobiliario y Equipo	1100012674	Sillas para domicilio plegables	5	1,000	14,872.00	-7,436.00	7,436.00	-29,744.00	4	1	1	2	3,718.00

- Maquinaria y equipo

TABLA 13 DETALLE DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO

Clase	Act.fijo	Denominación del activo fijo	Vida útil años	Cantidad	Valor contable 01/01/2020	Depreciación periodo	Valor contable al 31/12/2020	Depreciación acum. 31/12/2020	Años utilizados	Vida útil restante	Años adicionales	Nueva vida útil	Nueva depreciación anual
AG010229 Equipo Industrial	700000781	Maquina lava vajillas tipo flight marca hobart	10	1	88,293.52	-13,583.62	74,709.90	-61,126.29	4	6	4	10	7,470.99
AG010229 Equipo Industrial	700000793	Cuarto de refrigeracion cfm263381st amerikooler	5	1	8,898.93	-5,085.10	3,813.83	-21,611.68	4	1	1	2	1,906.92
AG010229 Equipo Industrial	700000828	Horno rational scc we 202g	5	1	13,166.20	-6,583.09	6,583.11	-26,332.36	4	1	1	2	3,291.56
AG010229 Equipo Industrial	700000830	Lavadora extractora unimac de 160 lbs.	5	1	12,037.67	-5,159.00	6,878.67	-18,916.33	3	2	1	3	2,292.89
AG010233 Fungibles Uniformes	1200000081	Uniformes banquetes operacion	2	60	14,200.00	-7,100.00	7,100.00	-7,100.00	1	1	1	2	3,550.00
AG010235 Fung. Loza y Cristal	1200000083	Cubiertos loza y cristaleria banquetes	2	1	85,130.86	-42,565.43	42,565.43	-42,565.43	1	1	1	2	21,282.72
AG010237 Maquinaria y Equipo	500000028	Subestacion electrica de media y baja tension	20	1	48,599.97	-9,720.01	38,879.96	-155,520.16	16	4	4	8	4,860.00
AG010237 Maquinaria y Equipo	500000053	Máquina de lavado hobart clips66e-1	5	1	14,897.55	-7,607.26	7,290.29	-30,746.01	4	1	1	2	3,645.15
AG010237 Maquinaria y Equipo	500000060	Unidades enfriadoras de agua (chillers)	10	1	94,798.01	-13,650.91	81,147.10	-55,362.02	4	6	4	10	8,114.71
AG010237 Maquinaria y Equipo	500000061	Unidades enfriadoras de agua (chillers)	10	1	94,798.01	-13,650.91	81,147.10	-55,362.02	4	6	4	10	8,114.71
AG010237 Maquinaria y Equipo	500000062	Unidades enfriadoras de agua (chillers)	10	1	94,802.85	-13,651.61	81,151.24	-55,364.86	4	6	4	10	8,115.12
AG010237 Maquinaria y Equipo	500000089	Planta de emergencia 219kva	5	1	11,519.86	-5,780.00	5,739.86	-23,160.14	4	1	1	2	2,869.93
AG010237 Maquinaria y Equipo	500000121	Central telefonica plaza	5	1	17,757.48	-5,759.18	11,998.30	-16,797.61	2	3	1	4	2,999.58
AG010237 Maquinaria y Equipo	500000138	Planchadora de ropa plana stahl mc	5	1	38,703.67	-9,675.92	29,027.75	-19,351.84	2	3	1	4	7,256.94
AG010237 Maquinaria y Equipo	500000139	Maquina dobladora stahl domestic 3000	5	1	22,925.41	-5,731.35	17,194.06	-11,462.70	2	3	1	4	4,298.52

- Otros bienes muebles

TABLA 14 DETALLE DEPRECIACIÓN OTROS BIENES MUEBLES

Clase	Act.fijo	Denominación del activo fijo	Vida útil años	Cantidad	Valor contable 01/01/2020	Depreciación periodo	Valor contable al 31/12/2020	Depreciación acum. 31/12/2020	Años utilizados	Vida útil restante	Años adicionales	Nueva vida útil	Nueva depreciación anual
AG010236 Otros Bienes y Equip	1300000583	Alfombra nuevo salón	5	1,024.73	20,927.41	-10,463.70	10,463.71	-41,854.80	4	1	2	3	3,487.90
AG010236 Otros Bienes y Equip	1300000619	Mini pay station de pre pago automatico data park	5	1	15,574.83	-5,840.57	9,734.26	-19,468.57	3	2	1	3	3,244.75
AG010236 Otros Bienes y Equip	1300000620	Mini pay station de pre pago automatico data park	5	1	15,574.83	-5,840.57	9,734.26	-19,468.57	3	2	1	3	3,244.75
AG010236 Otros Bienes y Equip	1300000696	Mini pay station datapark dp7001m	5	1	30,739.62	-6,471.50	24,268.12	-8,089.38	1	4	1	5	4,853.62
AG010236 Otros Bienes y Equip	1300000697	Mini pay station datapark dp7001m	5	1	30,739.62	-6,471.50	24,268.12	-8,089.38	1	4	1	5	4,853.62
AG010236 Otros Bienes y Equip	1300000698	Expendedora de tickets datapark modelo dp5900	2	1	9,887.27	-5,158.58	4,728.69	-5,588.46	1	1	1	2	2,364.35
AG010236 Otros Bienes y Equip	1300000699	Expendedora de tickets datapark modelo dp5900	2	1	10,246.64	-5,346.08	4,900.56	-5,791.59	1	1	1	2	2,450.28

La estrategia propuesta al ser implementada por la administración del hotel daría como resultado una disminución del gasto en concepto de depreciación por un monto de \$332,053.90 para los periodos próximos.

3.5.3.3.3. Reestructuración de préstamos bancarios y aumento de capital.

i. Objetivo

Evaluar alternativas que permitan a la entidad gestionar de manera óptima el apalancamiento con el sistema financiero mediante la negocia de mejores condiciones referente a tasas, plazos y comisiones, y de esta manera poder reducir significativamente la carga financiera de la entidad.

ii. Política de Apalancamiento

- Cuando la entidad necesite apalancamiento por cualquier circunstancia deberá de considerar primeramente las fuentes de financiamiento internas, si las hubiere de lo contrario tendrá que evaluar la posibilidad del financiamiento externo.
- Si la entidad gestiona apalancamiento de una fuente de financiamiento externa, deberá por lo menos llevar a cabo esa gestión con dos entidades de características similares y así comparar entre ellas cual es la que le oferta las mejores condiciones.
- Cualquier oferta de financiamiento ya sea interna o externa, deberá ser revisada y evaluada por el área financiera de la entidad, donde la máxima autoridad dentro de esta tomara la decisión de si o no es necesario dicho apalancamiento, así como también cual es la mejor alternativa.
- Tomando de referencia el análisis vertical de los Estados de resultado del quinquenio 2015-2019, se logra ver que en promedio los gastos financieros han representado aproximadamente un 3% de los ingresos totales generados por la entidad, y que en 2020 tuvieron un porcentaje mucho más alto ya que

llegaron a representar casi el 10% de los ingresos totales, esto debido principalmente a que los ingresos se redujeron en gran medida y además a que la entidad obtuvo más apalancamiento de entidades financieras. Partiendo de este análisis, es que percibimos el impacto significativo que tienen los gastos financieros dentro de la rentabilidad de la entidad y por tal razón es que debería de tomársele especial atención a estos y tratar de disminuirlos tanto como sea posible.

Para ello y considerando la estructura de los préstamos de la entidad en análisis, es factible llevar a cabo dos maniobras que permitan la reducción de dichos gastos financieros:

Aumentó de capital.

La manera más eficiente de reducir los gastos financieros es reduciendo la deuda que origina dichos intereses, aunque esto debe ser sin poner en riesgo la liquidez y la solvencia de la entidad, por tal razón para disminuir la deuda se debería solicitar financiamiento de los accionistas a través del aumento del capital social lo suficiente como para cubrir por lo menos sus préstamos de corto plazo.

Debido a que son una sociedad de Capital fijo, para poder llevar a cabo dicho aumento deben de cumplir los siguientes requisitos:

- Celebrar Junta General Extraordinaria de Accionistas donde se obtenga el consentimiento de las tres cuartas partes de los accionistas.
- Otorgar acta del acuerdo.
- Inscribirlo en el Registro de Comercio.

- Publicación de dicho aumento por una vez tanto en un diario de circulación nacional, así como también en el diario oficial.

Reestructuración de la deuda.

Este proceso consiste en negociaciones de deuda que implican cambios respecto de lo que se acordó originalmente. Implica una modificación en los términos y condiciones de la deuda previamente contraída, y la cual no puede ser afrontada por problemas de solvencia o liquidez del deudor.

La entidad deberá hacer ver su buen récord crediticio y la situación por la cual está pasando, tratar de negociar una mejor tasa de interés, así como también un plazo más amplio para cubrir la deuda y de ser posible plazo de gracia sin cobro de intereses.

Para ello, la entidad deberá solicitar como mínimo las siguientes condiciones:

Condiciones:	
Plazo:	10 años
Tasa (La tasa Obtenida en los años previos a la pandemia):	5.84% anual
Tasa mensual	0.49%
Comisión por reestructuración:	0.75%
Condiciones especiales:	Se estima los primeros tres meses de abono a capital sin cobro de intereses
Tipo de préstamo:	Reestructuración de deuda

Al 31 de diciembre de 2020 los préstamos de la entidad se integran de la siguiente manera:	
Partes relacionadas	
Corto Plazo	\$ 1,900,000.00
Largo plazo corriente	\$ 5,131,672.00
Largo plazo no corriente	\$ 1,699,843.00
Préstamos por pagar	\$ 8,731,515.00
Préstamos al 31/12/2020	\$ 8,731,515.00
(-) Prestamos pagados por el aumento de capital	\$ 1,900,000.00
(=) Préstamos por pagar	\$ 6,831,515.00

(+) Comisión de banco (0.75%)	\$ 51,236.36
(=) Préstamo por pagar (Reestructurado)	\$ 6,882,751.36

TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL CON PROPUESTA DE REESTRUCTURACION DE PRESTAMOS Y AUMENTO DE CAPITAL

Año	Tasa	Cuota	Interés	Abono a Capital	Saldo
					6,882,751.36
1	5.84%	900,236	- 283,991.67	616,244.05	6,266,507.32
2	5.84%	896,871	- 351,520.34	545,350.72	5,721,156.59
3	5.84%	896,871	- 318,805.40	578,065.66	5,143,090.93
4	5.84%	896,871	- 284,127.93	612,743.14	4,530,347.79
5	5.84%	896,871	- 247,370.20	649,500.87	3,880,846.92
6	5.84%	896,871	- 208,407.41	688,463.65	3,192,383.27
7	5.84%	896,871	- 167,107.30	729,763.77	2,462,619.50
8	5.84%	896,871	- 123,329.64	773,541.43	1,689,078.07
9	5.84%	896,871	- 76,925.80	819,945.26	869,132.80
10	5.84%	896,871	- 27,738.26	869,132.80	-
		\$ 9,103,296.72	-\$ 2,089,323.95	\$ 6,882,751.36	

TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL SIN PROPUESTA DE REESTRUCTURACION DE PRESTAMOS Y AUMENTO DE CAPITAL

Año	Tasa	Cuota	Interés	Abono a Capital	Saldo
					8,731,515.00
1	6.50%	2,050,105	- 522,573.35	1,527,532.05	7,203,982.95
2	6.50%	2,050,105	- 420,271.70	1,629,833.70	5,574,149.26
3	6.50%	2,050,105	- 311,118.72	1,738,986.68	3,835,162.58
4	6.50%	2,050,105	- 194,655.56	1,855,449.84	1,979,712.75
5	6.50%	2,050,105	- 70,392.65	1,979,712.75	0.00
		\$ 10,250,527.00	-\$ 1,519,012.00	\$ 8,731,515.00	

Comparativo.

	5.84% a 10 años con periodo de gracia	6.5% a 5 años	
Año	Interes	Interes	Ahorro
2021	-\$ 283,991.67	-\$ 522,573.35	\$ 238,581.68
2022	-\$ 351,520.34	-\$ 420,271.70	\$ 68,751.36

3.5.3.4. Presupuesto de gastos 2021-2022

La proyección de los gastos de la compañía para los ejercicios 2021 y 2022 se realizó de acuerdo con el porcentaje de representación que poseen los gastos sobre los ingresos, excepto por los gastos correspondiente a depreciaciones y amortizaciones, ya que ese dato fue tomado del cálculo de la depreciación de un periodo de acuerdo con el auxiliar de activo fijo obtenido al 31 de diciembre de 2020. Adicionalmente, en esta proyección se encuentran contemplada la implementación de las estrategias de negocios con respecto a los gastos de personal, servicios básicos y gasto por depreciación del periodo.

TABLA 15 PROYECCIÓN DE GASTOS 2021 Y 2022

FUTURE PARADISE HOTEL, S.A.		
PROYECCIÓN DE GASTOS AÑOS 2021 Y 2022		
EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA		
RUBRO	PROYECCIÓN	
	2021	2022
Costos de alimentos y bebidas, vendidos	\$ 1,232,639.91	\$ 1,302,339.90
Gastos de personal	\$ 2,136,694.41	\$ 2,268,902.84
Servicios subcontratados y suministros	\$ 1,291,929.38	\$ 1,364,981.90
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 1,317,591.86	\$ 913,414.71
Servicios básicos	\$ 670,879.47	\$ 718,789.55
Servicios profesionales y técnicos	\$ 722,493.79	\$ 763,347.41
Publicidad y promociones	\$ 306,987.99	\$ 324,346.72
Honorario y operadora	\$ 251,548.93	\$ 265,772.84
Mantenimiento	\$ 248,504.01	\$ 262,555.74
Gastos de franquicias	\$ 201,990.66	\$ 213,412.28
Comisiones de tarjeta de crédito	\$ 158,417.37	\$ 167,375.12
Combustibles	\$ 142,701.86	\$ 150,770.98
Alquileres	\$ 142,352.55	\$ 150,401.92
Impuestos, derechos y matriculas	\$ 66,618.25	\$ 70,385.19
Servicios y gastos misceláneos	\$ 47,179.24	\$ 49,847.01
Gastos de contratación	\$ 11,645.37	\$ 12,303.86
Capacitación	\$ 6,657.55	\$ 7,034.00
Servicio a la comunidad	\$ -	\$ -
Otros gastos	\$ 51,568.63	\$ 54,484.59
Total costos y gastos	\$ 9,008,401.23	\$ 9,060,466.57

3.5.3.5. Presupuesto de caja

El modelo de gestión de efectivo propuesto a Future Paradise Hotel consiste en establecer una serie de políticas y procedimientos que al ser implementadas proporcionen a la empresa una herramienta de control sobre el límite de salidas de efectivo que la empresa puede realizar en un periodo determinado y a su vez brindar una guía de las gestiones necesarias que debe ejecutar la administración de la empresa para cumplir con las metas de entradas de efectivo y de esta manera mantener un nivel de liquidez moderado para la entidad.

i. Objetivo

Diseñar políticas de negocios y procedimientos financieros que proporcionen una guía y herramienta de control para realizar gestiones adecuadas y oportunas con el fin de obtener una posición favorable de los flujos de efectivo al final de cada periodo.

ii. Políticas financieras

Las políticas financieras descritas a continuación se encuentran enfocadas en proporcionar una guía de procedimientos que la gerencia financiera debe realizar para obtener un nivel de entradas y salidas adecuado para generar un escenario moderado con respecto a los flujos de efectivo de la entidad.

- **Política de capital de trabajo.**

- a. Optimizar el uso del efectivo por medio de la creación de presupuestos de efectivo que permitan establecer la cantidad de salidas de efectivo que la empresa es capaz de realizar en un periodo determinado.

- **Política de financiamiento**

- a. Realizar presupuestos de ventas, costos y gastos de manera mensual para determinar el nivel óptimo de endeudamiento el cual podrá ser del 35% al 40% máximo de los ingresos netos de la compañía.
- b. Solicitar al menos a tres bancos un detalle de financiamiento en el que incorporen, monto de crédito, tasa de interés, comisiones, garantías, formas de pago, con el objetivo de seleccionar el financiamiento más efectivo con respecto a las ofertas obtenidas.

- iii. **Ejecución**

Para realizar el presupuesto de efectivo correspondiente a los años 2021 y 2022 se estableció un escenario moderado, tomando en cuenta el comportamiento de las operaciones de la entidad y políticas del hotel para el pago a proveedores o cobranza a sus clientes. En dicho escenario se establecieron las siguientes operaciones:

- **Gestiones para aumentar de forma moderada las entradas de efectivo:**
 - En el año 2021 las ventas de contado representan el 80% de las ventas totales.
 - En el año 2022 las ventas de contado representan el 70% de las ventas totales
 - En el año 2022 se cobrará el 30% de las cuentas por cobrar de años anteriores y el 18% de las ventas al crédito del año 2021.
 - Durante el ejercicio 2021 se cobra el 65% de las ventas al crédito realizadas.
 - Se espera que durante el 2021 las cuentas por cobrar de años anteriores se reduzcan un 70%.
- **Gestiones para controlar de forma moderada las salidas de efectivo.**

- En el 2021 se pagarán las deudas por pagar a partes relacionadas a corto plazo y con el efectivo recibido del aumento de capital se cancela los préstamos de corto plazo que asciende a \$1,900,000
- Por políticas de la entidad los pago al contado son los gastos de servicios básicos e impuestos.
- En el año 2021 se canceló el 88% de las compras de inventario.
- En el año 2022 se canceló el 92% de las compras de inventario de dicho ejercicio y el 8% de las compras del ejercicio 2021.
- En el 2021 se paga el 93% de los gastos varios incurridos.
- En el 2022 se paga el 95% de los gastos varios incurridos.
- En el 2021 y 2020 se pagan intereses y abono a capital de la reestructuración de deudas realizado.
- En el ejercicio 2021 se cancela el 20% de los dividendos por pagar.
- En el año 2021 se canceló el 100% de las cuentas por pagar al 31 de diciembre de 2020.
- En el ejercicio 2021 se paga el 15% de las cuentas por pagar a partes relacionadas diferentes de los préstamos otorgados.
- En el ejercicio 2022 se paga el 15% de las cuentas por pagar a partes relacionadas de ejercicios anteriores.
- **Otras gestiones**
 - No se consideran egresos por inversión en propiedad, planta y equipo puesto que se espera el cambio de marca en un periodo cercano, en el cual la inversión en los cambios del mobiliario y equipo será cuantiosa.

iv. Presupuesto de efectivo

TABLA 16. PRESUPUESTO DE EFECTIVO 2021-2022

FUTURE PARADISE HOTEL, S.A.			
PRESUPUESTO DE CAJA DE LOS AÑOS 2021 2022			
EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA			
Rubro	\$	2,021	\$ 2,022
Ventas al contado	\$	8,441,122	\$ 7,803,624
Ventas al credito	\$	2,110,280	\$ 3,344,410
Ventas totales	\$	10,551,402	\$ 11,148,034
Entradas de efectivo			
Cobros de ventas al contado	\$	8,441,122	\$ 7,803,624
Cobro del presente ejercicio	\$	1,371,682	\$ 2,006,646
Cobro de ejercicios anteriores	\$	175,087	\$ 454,888
Aumento de capital	\$	1,900,000	\$ -
Total de entradas de efectivo	\$	11,887,891	\$ 10,265,158
Salidas de efectivo			
Gastos de personal	\$	2,136,694	\$ 2,268,903
Servicios basicos	\$	670,879	\$ 718,790
Impuestos derechos y matriculas	\$	66,618	\$ 70,385
Compras de inventario	\$	1,113,846	\$ 1,361,152
Servicios subcontratados y suministros	\$	1,201,494	\$ 1,387,168
Servicios profesionales y técnicos	\$	671,919	\$ 775,755
Publicidad y promociones	\$	285,499	\$ 329,619
Honorario y operadora	\$	233,941	\$ 270,093
Mantenimiento	\$	231,109	\$ 266,823
Gastos de franquicias	\$	187,851	\$ 216,881
Comisiones de tarjeta de crédito	\$	147,328	\$ 170,096
Combustibles	\$	132,713	\$ 153,222
Alquileres	\$	132,388	\$ 152,847
Servicios y gastos misceláneos	\$	43,877	\$ 50,657
Gastos de contratación	\$	10,830	\$ 12,504
Capacitación	\$	6,192	\$ 7,148
Otros gastos	\$	47,959	\$ 55,370
Pago de cuentas por pagar 2020	\$	302,122	\$ -
Pago de préstamos (PR)	\$	1,020,000	\$ -
Pago de préstamos (otros bancos)	\$	1,900,000	\$ -
Pago de intereses	\$	283,992	\$ 351,520
Pago otras CxP a relacionadas	\$	7,137	\$ 6,066
Abonos a capital de préstamos	\$	616,244	\$ 545,351
Pago de dividendos	\$	43,319	\$ 173,275
Total de salidas de efectivo	\$	11,493,951	\$ 9,343,623
Flujo neto de efectivo	\$	393,940	\$ 921,535
Saldo inicial de efectivo	\$	561,224	\$ 955,164
Saldo final de efectivo	\$	955,164	\$ 1,876,698

3.5.3.6. Modelo de presentación de Estado de resultado

i. Objetivo

Modificar la presentación de los costos y gastos reflejados en el Estado de Resultados de los ejercicios 2021 y 2022, por medio de la segregación adecuada de los costos y gastos y el cambio de la clasificación de los gastos desglosados por su naturaleza a la presentación de gastos de acuerdo con su función.

ii. Ejecución

De conformidad con la sección 2 de la NIIF para PYMES, (Conceptos y Principios Fundamentales) la cual establece que el objetivo de los estados financieros de una entidad es "proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas", la presentación adecuada de los estados financieros es de suma importancia para la correcta interpretación de estos, es por ello que se planteó el cambio de presentación de los costos y gastos dentro del estado de resultado del hotel objeto de estudio para los ejercicios 2021 y 2022.

Para los ejercicios anteriores la entidad ha presentado los costos y gastos de acuerdo a su naturaleza, aplicando lo establecido en sección 5 párrafo 11 de la NIIF para PYMES, si embargo debido al tipo de negocio es necesario separar los costos de venta y gastos operativos, como por ejemplo gasto por depreciación que corresponde al equipo utilizado por la parte administrativa y el correspondiente al mobiliario e instalaciones que son utilizadas para la prestación de servicios, ya que es uno de los gastos significativos para la entidad.

Para realizar el cambio de la clasificación de los costos y gastos se tomó de base el estado de resultados del periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2020 y a partir de los datos

presentados se llevó a cabo la separación de los egresos que son atribuibles directamente al costo de la prestación de servicios, como alimentación, bebidas y servicios de hospedaje, que para este caso son la mano de obra directa, la materia prima y los costos indirectos de producción (para este último, se refiere a producción de alimentos y bebidas). Por otra parte, fue necesario realizar el prorrateo de las cuentas de gastos de personal, servicios básicos y depreciaciones y amortizaciones, ya que dichos gastos son devengados tanto por el área administrativa como por el área operativa.

iii. Propuesta de presentación ejercicio 2020

TABLA 17 ESTADO DE RESULTADO 2020

FUTURE PARADISE HOTEL, S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES	
DEL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020	
EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	
	2020
INGRESOS	
HOSPEDAJE	1,983,818
ALIMENTOS	1,499,157
BEBIDAS	152,869
ALQUILER DE LOCALES	222,155
ALQUILER DE SALONES Y BANQUETES	254,296
RENTAS Y CONCESIONES	
OTROS SERVICIOS	174,977
OTROS INGRESOS	65,056
INGRESOS FINANCIEROS	228
TOTAL INGRESOS	4,352,556
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	
COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, VENDIDOS	555,276
SERVICIOS SUBCONTRATADOS Y SUMINISTROS	604,776
ALQUILERES	62,361
SERVICIOS Y GASTOS MISCELANEOS	14,280
COMBUSTIBLES	74,749
GASTOS DE PERSONAL	933,586
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	117,004
SERVICIOS BASICOS	207,897
TOTAL COSTO DE VENTA	2,569,929
UTILIDAD BRUTA	1,782,627
GASTOS DE ADMINISTRACION	

SERVICIO A LA COMUNIDAD	-
SERVICIOS PROFESIONALES Y TECNICOS	299,250
OTROS GASTOS	50,205
IMPUESTOS, DERECHOS Y MATRICULAS	102,756
GASTOS DE CONTRATACION	3,566
CAPACITACION	2,239
GASTOS DE PERSONAL	1,816,980
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	1,614,314
SERVICIOS BASICOS	469,699
MANTENIMIENTO	199,312
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	4,558,321
GASTOS DE VENTA	
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	225,224
HONORARIO Y OPERADORA	33,826
GASTOS DE FRANQUICIAS	79,392
COMISIONES DE TARJETA DE CREDITO	66,002
TOTAL GASTOS DE VENTA	404,444
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	4,962,765
UTILIDAD DE OPERACIÓN	(3,180,138)
INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS	
GASTOS FINANCIEROS	417,722
TOTAL	417,722
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	(3,597,860)
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	9,423
CONTRIBUCION ESPECIAL	-
RESULTADO DEL EJERCICIO-UTILIDAD NETA	(3,607,283)
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	-
RESULTADO INTEGRAL TOTAL EJERCICIO	(3,607,283)

3.5.3.7. Estados financieros proyectados 2021- 2022

TABLA 18. ESTADO DE RESULTADOS 2021 Y 2022

FUTURE PARADISE HOTEL, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
DEL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020, 2021, 2022
EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	2021	2022
INGRESOS		
HOSPEDAJE	\$ 4,429,318.39	\$ 4,789,094.35
ALIMENTOS	\$ 4,984,177.29	\$ 5,211,990.50
BEBIDAS	\$ 424,274.38	\$ 443,666.82
ALQUILER DE LOCALES	\$ 246,767.98	\$ 297,357.94
ALQUILER DE SALONES Y BANQUETES	\$ 403,399.18	\$ 329,448.81
RENTAS Y CONCESIONES	\$ -	\$ -
OTROS SERVICIOS	\$ 63,464.78	\$ 76,475.70
OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 326.38	\$ 157.39
TOTAL INGRESOS	\$ 10,551,728.38	\$ 11,148,191.51
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN		
COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, VENDIDOS	\$ 1,232,639.91	\$ 1,302,339.90
SERVICIOS SUBCONTRATADOS Y SUMINISTROS	\$ 1,291,929.38	\$ 1,364,981.90
ALQUILERES	\$ 142,352.55	\$ 150,401.92
SERVICIOS Y GASTOS MISCELANEOS	\$ 47,179.24	\$ 49,847.01
COMBUSTIBLES	\$ 142,701.86	\$ 150,770.98
GASTOS DE PERSONAL	\$ 725,228.39	\$ 770,102.06
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 92,231.43	\$ 63,939.03
SERVICIOS BASICOS	\$ 205,836.52	\$ 220,536.10
TOTAL COSTO DE VENTA	\$ 3,880,099.29	\$ 4,072,918.89
UTILIDAD BRUTA	\$ 6,671,629.09	\$ 7,075,272.61
GASTOS DE ADMINISTRACION		
SERVICIO A LA COMUNIDAD	\$ -	\$ -
SERVICIOS PROFESIONALES Y TECNICOS	\$ 722,493.79	\$ 763,347.41
OTROS GASTOS	\$ 51,568.63	\$ 54,484.59
IMPUESTOS, DERECHOS Y MATRICULAS	\$ 66,618.25	\$ 70,385.19
GASTOS DE CONTRATACION	\$ 11,645.37	\$ 12,303.86
CAPACITACION	\$ 6,657.55	\$ 7,034.00
GASTOS DE PERSONAL	\$ 1,411,466.02	\$ 1,498,800.78
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 1,225,360.43	\$ 849,475.68
SERVICIOS BASICOS	\$ 465,042.95	\$ 498,253.45
MANTENIMIENTO	\$ 248,504.01	\$ 262,555.74
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 4,209,356.99	\$ 4,016,640.71
GASTOS DE VENTA		
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ 306,987.99	\$ 324,346.72
HONORARIO Y OPERADORA	\$ 251,548.93	\$ 265,772.84
GASTOS DE FRANQUICIAS	\$ 201,990.66	\$ 213,412.28
COMISIONES DE TARJETA DE CREDITO	\$ 158,417.37	\$ 167,375.12
TOTAL GASTOS DE VENTA	\$ 918,944.95	\$ 970,906.96
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 9,008,401.23	\$ 9,060,466.57
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 1,543,327.15	\$ 2,087,724.94
INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS		
GASTOS FINANCIEROS	\$ 283,991.67	\$ 351,520.34
TOTAL	\$ 283,991.67	\$ 351,520.34
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	\$ 1,259,335.48	\$ 1,736,204.60
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 377,800.64	\$ 520,861.38
CONTRIBUCION ESPECIAL	\$ -	\$ -
RESULTADO DEL EJERCICIO-UTILIDAD NETA	\$ 881,534.84	\$ 1,215,343.22
OTROS RESULTADOS INTEGRALES		
RESULTADO INTEGRAL TOTAL EJERCICIO	\$ 881,534.84	\$ 1,215,343.22

TABLA 19. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2021 Y 2022

FUTURE PARADISE HOTEL, S.A. DE C.V.		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 Y 2022		
EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA		
ACTIVOS	2021	2022
ACTIVOS CORRIENTES		
EFFECTIVO	\$ 955,163.66	\$ 1,876,698.47
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 802,635.34	\$ 1,685,511.76
CUENTAS POR COBRAR A PARTES RELACIONADAS	\$ 8,900.00	\$ 8,900.00
INVENTARIOS	\$ 234,560.69	\$ 246,637.49
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 91,566.60	\$ 92,482.27
ANTICIPO DE PAGO A CUENTA	\$ -	\$ -
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 2,092,826.28	\$ 3,910,229.98
ACTIVOS NO CORRIENTES		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO, NETO	\$ 13,630,366.71	\$ 12,323,533.08
ACTIVOS INTANGIBLES, NETO	\$ 218,047.49	\$ 136,279.69
OTROS ACTIVOS	\$ 704.00	\$ 704.00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 13,849,118.20	\$ 12,460,516.77
TOTAL ACTIVOS	\$ 15,941,944.48	\$ 16,370,746.75
PASIVOS Y PATRIMONIOS		
PASIVO CORRIENTE		
PORCION CORRIENTE DE PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 545,350.72	\$ 578,065.66
PRÉSTAMOS BANCARIOS A CORTO PLAZO	\$ -	\$ -
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	\$ 402,766.56	\$ 294,485.05
CUENTAS POR PAGAR A PARTES RELACIONADAS	\$ 40,443.00	\$ 34,376.55
DOCUMENTOS POR PAGAR A PARTES RELACIONADOS	\$ -	\$ -
OTRAS CUENTAS POR PAGAR Y GASTOS ACUMULADOS	\$ 836,298.18	\$ 803,488.32
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR	\$ 193,151.11	\$ 325,770.78
DIVIDENDOS POR PAGAR	\$ 173,275.20	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2,191,284.78	\$ 2,036,186.38
PASIVOS NO CORRIENTES		
PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 5,721,156.59	\$ 5,143,090.93
PROVISION PARA BENEFICIOS LABORALES POST-EMPLEO	\$ 617,319.52	\$ 613,130.14
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA DIFERIDOS	\$ 2,353,647.75	\$ 2,304,460.25
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 8,692,123.86	\$ 8,060,681.32
TOTAL PASIVOS	\$ 10,883,408.64	\$ 10,096,867.69
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	\$ 5,260,000.00	\$ 5,260,000.00
RESERVA LEGAL	\$ 672,000.00	\$ 672,000.00
UTILIDADES RETENIDAS	-\$ 873,464.16	\$ 341,879.06
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5,058,535.84	\$ 6,273,879.06
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 15,941,944.48	\$ 16,370,746.75

TABLA 20. ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO 2021 Y 2022

FUTURE PARADISE HOTEL, S.A. DE C.V.				
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO				
AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE ,2021 Y 2022				
EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA				
	CAPITAL SOCIAL	RESERVA LEGAL	UTILIDADES RETENIDAS	TOTAL
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020	\$ 3,360,000.00	\$ 672,000.00	\$ (1,754,999.00)	\$ 2,277,001.00
RESULTADOS INTEGRALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADO DEL EJERCICIO-UTILIDAD NETA	\$ -	\$ -	\$ 450,852.26	\$ 450,852.26
TRANSACCIONES CON ACCIONISTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DIVIDENDOS DECRETADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021	\$ 3,360,000.00	\$ 672,000.00	\$ (1,304,146.74)	\$ 2,727,853.26
RESULTADOS INTEGRALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADO DEL EJERCICIO-UTILIDAD NETA	\$ -	\$ -	\$ 746,102.74	\$ 746,102.74
TRANSACCIONES CON ACCIONISTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DIVIDENDOS DECRETADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022	\$ 3,360,000.00	\$ 672,000.00	\$ (558,044.01)	\$ 3,473,955.99

3.5.3.8. Análisis de razones financieras de rentabilidad 2021-2022

- Margen Bruto o Utilidad Bruta.** De acuerdo cálculos históricos el margen bruto del hotel se desarrolla en el 84% aproximadamente, sin embargo al reestructurar el costo de venta utilizado para las proyecciones para los ejercicios 2021 y 2022 muestran que el margen bruto del hotel es de 63%, aparentemente muestra una disminución sin embargo se debe a la reclasificación de ciertos egresos que forman parte del costo y no de los gastos como en un principio se habían registrado; a pesar que este margen disminuyó se estima que las ventas sean mayores al costo de venta, es decir que existe rentabilidad en las operaciones de comercialización de los productos alimenticios, servicios de alojamientos y otros.

- **Margen Operacional.** En los años anteriores se puede observar que el cálculo de este ratio era del 13% aproximadamente, de acuerdo a las proyecciones realizadas se espera que para los años 2021 y 2022 este ratio se incremente en el 15%, y 19% lo que indica que a las propuestas implementadas ayudaran a incrementar el margen operacional de la empresa, específicamente con la implementación de políticas de reducción de gastos y límites de egresos estimados, el hotel logra aumentar los niveles de rentabilidad previos a la pandemia a pesar de las secuelas de la misma.
- **EBITDA** (Earnings before Interest Taxes Depreciation and Amortization). Para los años 2021 y 2022 se espera que el EBITDA sea del 42% para ambos periodos, lo cual indicaría que las operaciones del hotel sin tener en cuenta los gastos financieros y fiscales son rentables.
- **Margen Neto.** En el caso del Hotel para los años 2021 y 2022 el margen neto representa el 8% y 11% respectivamente, por lo que se puede expresar que la entidad mejorará su rentabilidad en los años posteriores a la pandemia, a pesar de que se espera que algunas de las restricciones en las operaciones del hotel debido a la pandemia se mantengan, al realizar las gestiones descritas en el desarrollo del plan financiero, el hotel es capaz de obtener los beneficios suficientes para lograr mantener la rentabilidad que el negocio ha obtenido en periodos anteriores.
- **Retorno sobre los activos "ROA" (Return On Assets).** Se espera que el ROA del hotel para los años 2021 y 2022 represente tan solo el 5% y el 8%, esto quiere decir que por cada dólar que el hotel invierte en cualquiera de las cuentas del Activo, la empresa obtendrá cinco centavos en el año 2021 y ocho centavos en el 2022, por lo

que la rentabilidad obtenida por sus activos totales se mantiene en un rango aceptable comparado con el comportamiento histórico de la entidad.

- **Retorno sobre el patrimonio "ROE" (Return On Equity).** De acuerdo con los escenarios propuestos, los propietarios del hotel, en los años 2021 y 2022 esperarían que el Retorno sobre el Patrimonio de la empresa sea de 32% y 35% respectivamente, lo cual significa que por cada dólar que los propietarios de la entidad inviertan en el negocio, obtendrán treinta centavos en el 2021 y veintinueve centavos en el 2022, lo cual indica que el hotel es una inversión rentable.

TABLA 21. CÁLCULO DE RAZONES RENTABLES 2020-2022

INDICE	FORMULA	2018	2019	2020	2021	2022
RAZONES DE RENTABILIDAD						
Margen Bruto o Utilidad Bruta	Utilidad Bruta/ventas	88.59%	88.32%	40.96%	63.23%	63.47%
Margen Operacional	Utilidad operación o "EBIT" / Ventas	13.49%	12.88%	-73.06%	14.63%	18.73%
EBITDA	Utilidad operacional + Depreciación+ Amortizaciones/ Ventas	23.75%	23.53%	-33.29%	42.88%	42.42%
Margen Neto	Utilidad Neta/Ventas	6.78%	6.67%	-82.88%	8.35%	10.90%
Retorno sobre los activos "ROA"	Utilidad Neta/ Activos Totales	5.52%	5.72%	-21.95%	5.79%	8.34%
Retorno sobre el patrimonio "ROE"	Utilidad Neta/Patrimonio	18.49%	17.91%	-158.42%	32.32%	34.98%

3.5.3.9. Análisis de la rentabilidad de la empresa

El comportamiento financiero de la entidad Future Paradise Hotel, S.A. durante el periodo histórico 2015 a 2019 muestra que los ingresos de la entidad eran estables, ya que se encontraban dentro de un rango de 13.0 a 15.0 millones de dólares aproximadamente lo cual era proporcional con los gastos incurridos que se mantenían dentro de un rango de 11.0 a 13.0 millones de dólares, dando como resultado utilidades de más de 900 mil dólares anuales, lo que reflejaba un margen de rentabilidad promedio del 6.50%. Sin embargo, a raíz de la pandemia la forma de operar del hotel

cambio drásticamente, lo que dio como resultado pérdidas de más de 3 millones de dólares durante el ejercicio 2020.

A pesar de que para los períodos 2021 y 2022 se esperaba que las operaciones volvieran a la normalidad, al cierre del ejercicio 2020 las autoridades pronosticaban que en los próximos períodos se mantendrían restricciones e impondrían nuevos requisitos para prevenir la propagación del virus. De igual manera, a raíz de la pandemia se descubrieron nuevas formas de ejecutar algunos eventos, como por ejemplo seminarios o conferencias vía plataformas digitales, lo cual afecta de manera directa los ingresos del hotel relacionados a la prestación de dichos servicios.

De acuerdo con el pronóstico de ingresos realizado tomando en cuenta los ingresos de gestiones pasadas, así como el impacto en las finanzas en el ejercicio 2020 se pronostica que al cierre de los ejercicios 2021 y 2022 los ingresos totales del hotel ascenderán \$10,551,402 y \$11,148,191 respectivamente. Aclarar que los ingresos del ejercicio 2021 se integran de la proyección calculada (\$9,251,402) más \$1,300,000 proveniente de un convenio realizado con el gobierno para la utilización del hotel en los procesos electorales que se realizaron a principios del ejercicio 2021; dicho acuerdo beneficia al hotel ya que refleja el potencial del establecimiento para el desarrollo de ese tipo de eventos, e impulsa a la administración en dar un realce e invertir en promocionar el negocio en eventos similares. Asimismo, para el año 2022 de acuerdo con estudios de mercado realizados por la administración del hotel se espera que la mayor parte de las restricciones impuestas no solo a nivel nacional sino a nivel internacional se mantenga, pero aun así ya exista el permiso de realizar reuniones con las medidas necesarias y que de esta manera se amplíen los ingresos por visitantes extranjeros.

Un indicador clave para medir la rentabilidad de un negocio es su nivel de ingresos, ya que se asume que entre mayores sean los ingresos de una entidad, se tendrá mayor capacidad de

solventar sus obligaciones económicas y pagar los gastos incurridos sin necesidad de aumentar sus obligaciones financieras; en el caso del hotel los ingresos son significativos ya que su marca y servicios están en un buen posicionamiento en el mercado, sin embargo ¿qué es lo que realmente afecta la rentabilidad de la entidad?, la respuesta es sencilla, son los costos de ventas y gastos operacionales, de los cuales a lo largo de los años lo que mayor incidencia tiene son los gastos de personal, servicios subcontratados y suministros, costo de alimentos y bebidas, depreciaciones y amortizaciones, debido al giro del negocio, y servicios básicos. Por ello dentro del desarrollo del plan financiero se realiza la propuesta a la entidad de implementar la forma de trabajo desde casa específicamente para el personal administrativo, si bien no reducirá los gastos de manera significativa, si origina una reducción parcial de los gastos de personal y servicios básicos por lo que aporta a que la entidad tenga la posibilidad de invertir ese ahorro esperado o que sea utilizado para solventar parte de sus obligaciones financieras al mismo tiempo se plantea una reestructuración de la depreciación originando una disminución del gasto por un total de \$332,053.90 para los periodo 2021 y 2022 y una reestructuración de la deuda con una tasa del 5.84%.

En los escenarios propuestos se puede observar que para los ejercicios 2021 y 2022 se espera que el margen operacional sea del 15% y 19% respectivamente, al compararlo con el comportamiento de este ratio con periodos anteriores, refleja un aumento, este ratio proyecta que a pesar de la secuelas de la pandemia la entidad tiene la capacidad de volver a sus niveles operativos óptimos si realizan las gestiones de gastos necesarias y a medida que vayan aumentando sus ingresos por la apertura económica, ya poseen escenarios y limites necesarios para mantener un nivel adecuado de sus gastos y que generar el crecimiento en la rentabilidad del negocio.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación titulada “Plan financiero para reforzar la rentabilidad afectada por la pandemia del Covid-19 de una empresa hotelera del municipio de San Salvador” se concluye sobre los siguientes aspectos:

1. Se comprueba que la compañía hotelera Future Paradise hotel debe implementar un plan financiero por medio del departamento de contabilidad que ayude tomar decisiones acertadas en situaciones financieras de riesgo rentable.
2. El departamento de contabilidad de acuerdo con la información financiera y contable que procesan tienen la capacidad de implementar un modelo de plan financiero que propicie una guía para tomar decisiones financieras con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la compañía.
3. La implementación de un plan financiero y políticas permitirá a la compañía mejorar sus niveles de rentabilidad afectada por la pandemia Covid-19 y ayudará al contador en ampliar sus competencias profesionales y la prestación de sus servicios a la entidad hotelera.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la entidad implementar el plan financiero como medida para reforzar la rentabilidad ya que este permite tomar decisiones adecuadas ante situaciones externas que afecten la rentabilidad de la empresa ya que por medio de los presupuestos y flujos de caja la entidad podrá mantener una adecuada proyección financiera y reforzar áreas que necesiten inversión o reducción de los costos.
2. Se recomienda a la entidad implementar políticas financieras como estrategias que le permitan reducir los costos y gastos y manejar adecuadamente los flujos de caja para que se generen utilidades y no pérdidas de acuerdo al ejercicio 2020.
3. Se recomienda a los profesionales contables ampliar sus conocimientos y mantenerse actualizado en el área financiera de la entidad ya que como profesionales contables podemos implementar planes financieros en las entidades que ayuden a tomar decisiones acertadas.

BIBLIOGRAFIA

1. Obras Textuales

Gitman, L.J. Zutter, C.J. (2012) Principios de administración financiera décimo segunda edición.

Pearson Education

Sallenave, JP (2004) Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma, S.A.

Moreno Fernandez. (2002). Planeación financiera. Compañía Editorial Continente.

1. Medios Online

FUSADES (julio 2020). El impacto del COVID-19 en la economía de El Salvador. Recuperado de

http://fusades.org/sites/default/files/El%20impacto%20del%20COVID19%20en%20la%20economi%CC%81a%20de%20El%20Salvador_marzo%202020.pdf

Organización Mundial para la Salud. (2020). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Recuperado de <https://www.who.int/es/emergenciasdiseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>.

Ealde, finanzas (julio 2017). Cómo elaborar un plan financiero. Recuperado de <https://www.ealde.es/plan-financiero/>.

Banco Central de Reserva (2019). Revista trimestral de octubre- diciembre 2019. Recuperado de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1168043740.pdf>

MITUR El Salvador. Política Nacional de turismo y alojamiento. Recuperado de [https:// www.transparencia.gob.sv/institutions/mitur/documents/280237/download](https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mitur/documents/280237/download).

Disruptiva, Odalis Cortez (mayo 2019). Los números del turismo en El Salvador. Recuperado de <https://www.disruptiva.media/los-numeros-del-turismo-en-el-salvador/>.

MITUR (2019). Catálogo de empresas turísticas. Recuperado de http://www.mitur.gob.sv/wp-content/uploads/2020/05/RNT_CATALOGO-FINAL_2019.pdf

Alejandro Tellez (marzo 2019). ¿Qué son las razones financieras y para qué sirven? Recuperado de https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-son-las-razones-financieras-y-para-que-sirven/.

Alejandro Tellez (abril 2019). ¿Qué es el análisis vertical y horizontal? Recuperado de https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-es-el-analisis-vertical-y-horizontal/.

Gómez Giovanni. (agosto 2001). Análisis vertical y horizontal de los estados financieros. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/>.

ANEXOS

ÍNDICE

ANEXO 1: EMPRESAS TURÍSTICAS DE ALOJAMIENTO

ANEXO 2 GUÍA DE PREGUNTAS.

ANEXO 3: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015 AL 2019

ANEXO 4: ESTADO DE RESULTADO INTEGRALES

ANEXO 5: ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

ANEXO 6: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

ANEXO 7 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015-2019

ANEXO 8: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS 2015-2019

ANEXO 9: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO 2015-2019.

ANEXO 10: ANÁLISIS VERTICAL DE ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO 2015-2019.

ANEXO 11: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015-2019

ANEXO 12 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL 2015-2019

ANEXO 13: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO 2015-2019

ANEXO 14: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO 2015-2019

ANEXO 15: RAZONES DE LIQUIDEZ

ANEXO 16: RAZONES DE ACTIVIDAD

ANEXO 17: RAZONES DE APALANCAMIENTO

ANEXO 18: RAZONES DE RENTABILIDAD

ANEXO 19: RAZONES DE CAPACIDAD DE SERVICIOS DE LA DEUDA

ANEXO 20: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2020

ANEXO 21: PRONÓSTICO DE VENTAS PARA 2021 Y 2022

ANEXO 1: EMPRESAS TURÍSTICAS DE ALOJAMIENTO

Departamentos	Cantidad de empresas de alojamiento
Santa Ana	3
Ahuachapán	2
Sonsonate	2
Chalatenango	1
La Libertad	17
San Salvador	23
Cuscatlán	2
La Paz	4
Usulután	4
San Miguel	6
Morazán	2
La Unión	3
Total	69

Nota: Esta tabla muestra la cantidad de empresas de alojamiento que existen en El Salvador.

ANEXO 2 GUÍA DE PREGUNTAS.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



GUIA DE PREGUNTAS

Entrevistado: _____

Objetivo: Recopilar información pertinente con respecto a la situación financiera de la entidad hotelera ubicada en el municipio de San Salvador.

Propósito: La guía de preguntas se realiza por los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública, con el objetivo de obtener información de primera mano para el sustento de la investigación. “Plan financiero para reforzar la rentabilidad afectada por la pandemia del covid-19 de una empresa hotelera del municipio de San Salvador”.

PARTE I. Generalidades de la entidad

1. ¿Cuáles son las principales asignaciones establecidas a su cargo como contralor del Hotel?
2. De acuerdo a los estados financieros presentados al 31 de diciembre de 2019, mencione
¿Cuáles son los tipos de ingresos generados por la entidad y que porcentaje representa cada uno de ellos?
3. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que ha tenido el hotel en los últimos dos años?
4. Describa la política de pago de créditos adquiridos con proveedores y acreedores.

5. De acuerdo a periodos anteriores, a partir de cinco años atrás, ¿Qué cantidad anual aproximada ha invertido el hotel en proyectos de inversión?

PARTE II. Situación financiera a causa del COVID-19

6. Posterior a la implementación de medidas sanitarias por el gobierno central debido a la pandemia COVID-19, ¿Cuáles son los ingresos que se dejaron de percibir?
7. Describa los ingresos generados por la ejecución de nuevas actividades de negocio generados a causa de la pandemia COVID-19.
8. Describa el porcentaje sobre ingresos que representan los gastos y costos necesarios para la operatividad de la entidad y enliste los gastos que les fue posible cubrir durante la pandemia de acuerdo a su nivel de importancia.
9. Cuáles fueron las medidas operativas implementadas por la administración para mantener el negocio en marcha durante la pandemia.

PARTE III. Plan financiero

10. Dentro del desarrollo normal de las operaciones del hotel, describa los controles financieros que se ejecutan.
11. Con qué frecuencia la entidad realiza un plan financiero, y que grado de aplicación poseen los mismos.
12. Se tiene conocimiento de los planes de inversión surgidos y ejecutados durante la pandemia, como por ejemplo el plan de “Tu cocina en una caja” o el convenio realizado con el gobierno para utilizar el hotel como albergue, de acuerdo a su opinión y los saldos

reflejados en los estados financieros, ¿Cuál fue el impacto financiero de la ejecución de dichos planes?

13. ¿Cuáles eran los ingresos proyectados por la administración del Hotel para el año 2020 previo al inicio de la pandemia y cuales han sido posterior al inicio de la pandemia?

14. Describa el nivel de rentabilidad obtenido en los dos últimos años del ejercicio y su efecto en el presente año.

ANEXO 3: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015 AL 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
EFFECTIVO	\$ 966,398.00	\$ 397,997.00	\$ 604,475.00	\$ 461,410.00	\$ 352,269.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 940,015.00	\$ 1,178,109.00	\$ 1,324,096.00	\$ 1,287,552.00	\$ 1,094,112.00
CUENTAS POR COBRAR A PARTES RELACIONADAS	\$ -	\$ -	\$ 8,324.00	\$ 8,602.00	\$ 11,616.00
INVENTARIOS	\$ 176,797.00	\$ 191,333.00	\$ 205,594.00	\$ 233,121.00	\$ 269,921.00
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 128,807.00	\$ 56,969.00	\$ 139,662.00	\$ 115,274.00	\$ 217,636.00
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 2,212,017.00	\$ 1,824,408.00	\$ 2,282,151.00	\$ 2,105,959.00	\$ 1,945,554.00
ACTIVOS NO CORRIENTES					
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO, NETO	\$ 13,968,501.00	\$ 18,857,387.00	\$ 17,724,406.00	\$ 17,363,565.00	\$ 16,068,825.00
ACTIVOS INTANGIBLES, NETO	\$ 35,250.00	\$ 59,077.00	\$ 53,789.00	\$ 37,763.00	\$ 403,321.00
OTROS ACTIVOS	\$ 704.00	\$ 704.00	\$ 704.00	\$ 704.00	\$ 704.00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 14,004,455.00	\$ 18,917,168.00	\$ 17,778,899.00	\$ 17,402,032.00	\$ 16,472,850.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 16,216,472.00	\$ 20,741,576.00	\$ 20,061,050.00	\$ 19,507,991.00	\$ 18,418,404.00
PASIVOS Y PATRIMONIOS					
PASIVO CORRIENTE					
PORCION CORRIENTE DE PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 1,700,765.00	\$ 787,861.00	\$ 1,050,726.00	\$ 1,068,069.00	\$ 1,135,691.00
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	\$ 407,408.00	\$ 735,012.00	\$ 651,048.00	\$ 436,590.00	\$ 579,796.00
CUENTAS POR PAGAR A PARTES RELACIONADAS	\$ -	\$ -	\$ 127,974.00	\$ 30,384.00	\$ 152,716.00
DOCUMENTOS POR PAGAR A PARTES RELACIONADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,000.00	\$ -
OTRAS CUENTAS POR PAGAR Y GASTOS ACUMULADOS	\$ 828,018.00	\$ 982,158.00	\$ 882,199.00	\$ 839,659.00	\$ 1,087,533.00
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR	\$ 26,491.00	\$ 8,751.00	\$ 130,113.00	\$ 156,014.00	\$ 249,146.00
DIVIDENDOS POR PAGAR	\$ 438,319.00	\$ 427,388.00	\$ 292,416.00	\$ 370,764.00	\$ 214,998.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 3,401,001.00	\$ 2,941,170.00	\$ 3,134,476.00	\$ 3,401,480.00	\$ 3,419,880.00
PASIVOS NO CORRIENTES					
PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 3,945,503.00	\$ 9,160,600.00	\$ 8,137,342.00	\$ 7,099,821.00	\$ 5,974,397.00
PROVISION PARA BENEFICIOS LABORALES POST-EMPLEO	\$ 423,624.00	\$ 555,515.00	\$ 666,715.00	\$ 744,437.00	\$ 762,781.00
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA DIFERIDOS	\$ 2,216,925.00	\$ 2,303,890.00	\$ 2,371,416.00	\$ 2,443,194.00	\$ 2,377,062.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 6,586,052.00	\$ 12,020,005.00	\$ 11,175,473.00	\$ 10,287,452.00	\$ 9,114,240.00
TOTAL PASIVOS	\$ 9,987,053.00	\$ 14,961,175.00	\$ 14,309,949.00	\$ 13,688,932.00	\$ 12,534,120.00
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	\$ 3,360,000.00	\$ 3,360,000.00	\$ 3,360,000.00	\$ 3,360,000.00	\$ 3,360,000.00
RESERVA LEGAL	\$ 672,000.00	\$ 672,000.00	\$ 672,000.00	\$ 672,000.00	\$ 672,000.00
UTILIDADES RETENIDAS	\$ 2,197,419.00	\$ 1,748,401.00	\$ 1,719,101.00	\$ 1,787,059.00	\$ 1,852,284.00
TOTAL PATRIMONIO	\$ 6,229,419.00	\$ 5,780,401.00	\$ 5,751,101.00	\$ 5,819,059.00	\$ 5,884,284.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 16,216,472.00	\$ 20,741,576.00	\$ 20,061,050.00	\$ 19,507,991.00	\$ 18,418,404.00

ANEXO 4: ESTADO DE RESULTADO INTEGRALES

FUTURE PARADISEHOTEL, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

DEL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019

EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS					
HOSPEDAJE	\$ 7,053,817.00	\$ 7,017,892.00	\$ 7,009,453.00	\$ 7,078,938.00	\$ 6,906,968.00
ALIMENTOS	\$ 5,326,836.00	\$ 5,458,041.00	\$ 6,887,508.00	\$ 7,291,289.00	\$ 7,163,251.00
BEBIDAS	\$ 442,800.00	\$ 395,788.00	\$ 479,600.00	\$ 558,960.00	\$ 565,183.00
ALQUILER DE LOCALES	\$ -	\$ -	\$ 18,053.00	\$ 18,053.00	\$ 269,728.00
ALQUILER DE SALONES Y BANQUETES	\$ -	\$ -	\$ 477,841.00	\$ 471,787.00	\$ 523,844.00
RENTAS Y CONCESIONES	\$ 121,919.00	\$ 170,876.00	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS SERVICIOS	\$ 472,494.00	\$ 441,874.00	\$ 382,032.00	\$ 426,889.00	\$ 265,679.00
OTROS INGRESOS	\$ 43,758.00	\$ 21,746.00	\$ 263,233.00	\$ 20,125.00	\$ 103,407.00
TOTAL INGRESOS	\$ 13,461,624.00	\$ 13,506,217.00	\$ 15,517,720.00	\$ 15,866,041.00	\$ 15,798,060.00
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	2015	2016	2017	2018	2019
GASTOS DE PERSONAL	\$ 3,081,963.00	\$ 3,295,650.00	\$ 3,541,319.00	\$ 3,674,047.00	\$ 3,500,711.00
SERVICIOS SUBCONTRATADOS Y SUMINISTROS	\$ 1,731,068.00	\$ 1,537,604.00	\$ 1,724,770.00	\$ 1,867,764.00	\$ 1,934,338.00
COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, VENDIDOS	\$ 1,368,347.00	\$ 1,329,574.00	\$ 1,704,139.00	\$ 1,809,964.00	\$ 1,845,567.00
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 1,318,708.00	\$ 1,306,662.00	\$ 1,720,977.00	\$ 1,627,692.00	\$ 1,682,411.00
SERVICIOS BASICOS	\$ 1,072,898.00	\$ 975,517.00	\$ 1,091,240.00	\$ 1,202,195.00	\$ 1,268,598.00
SERVICIOS PROFESIONALES Y TECNICOS	\$ 942,356.00	\$ 952,895.00	\$ 1,059,034.00	\$ 1,048,678.00	\$ 1,081,752.00
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ 392,478.00	\$ 467,833.00	\$ 479,441.00	\$ 434,971.00	\$ 459,637.00
HONORARIO Y OPERADORA	\$ -	\$ -	\$ 372,533.00	\$ 392,388.00	\$ 376,631.00
MANTENIMIENTO	\$ 294,093.00	\$ 358,420.00	\$ 541,917.00	\$ 308,772.00	\$ 372,072.00
GASTOS DE FRANQUICIAS	\$ 290,372.00	\$ 294,449.00	\$ 306,861.00	\$ 315,266.00	\$ 302,430.00
COMISIONES DE TARJETA DE CREDITO	\$ -	\$ -	\$ 236,661.00	\$ 236,609.00	\$ 237,190.00
COMBUSTIBLES	\$ 156,133.00	\$ 144,182.00	\$ 201,714.00	\$ 240,490.00	\$ 213,660.00
ALQUILERES	\$ 146,042.00	\$ 168,790.00	\$ 192,925.00	\$ 208,086.00	\$ 213,137.00
IMPUESTOS, DERECHOS Y MATRICULAS	\$ -	\$ -	\$ 106,358.00	\$ 99,133.00	\$ 99,744.00
SERVICIOS Y GASTOS MISCELANEOS	\$ -	\$ -	\$ 58,669.00	\$ 49,397.00	\$ 70,639.00
GASTOS DE CONTRATACION	\$ -	\$ -	\$ 19,569.00	\$ 13,022.00	\$ 17,436.00
CAPACITACION	\$ -	\$ -	\$ 11,420.00	\$ 28,023.00	\$ 9,968.00
SERVICIO A LA COMUNIDAD	\$ 89,393.00	\$ 88,345.00	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS	\$ 775,926.00	\$ 1,199,616.00	\$ 158,327.00	\$ 168,533.00	\$ 77,211.00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 11,659,777.00	\$ 12,119,537.00	\$ 13,527,874.00	\$ 13,725,030.00	\$ 13,763,132.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 1,801,847.00	\$ 1,386,680.00	\$ 1,989,846.00	\$ 2,141,011.00	\$ 2,034,928.00
INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS					
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 12,374.00	\$ 2,091.00	\$ 480.00	\$ 224.00	\$ 309.00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 273,966.00	\$ 356,653.00	\$ 494,213.00	\$ 509,210.00	\$ 457,184.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	\$ 1,540,255.00	\$ 1,032,118.00	\$ 1,496,113.00	\$ 1,632,025.00	\$ 1,578,053.00
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 476,878.00	\$ 332,160.00	\$ 468,629.00	\$ 505,470.00	\$ 459,511.00
CONTRIBUCION ESPECIAL	\$ 8,396.00	\$ 28,976.00	\$ 48,784.00	\$ 50,597.00	\$ 64,917.00
RESULTADO DEL EJERCICIO-UTILIDAD NETA	\$ 1,054,981.00	\$ 670,982.00	\$ 978,700.00	\$ 1,075,958.00	\$ 1,053,625.00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADO INTEGRAL TOTAL EJERCICIO	\$ 1,054,981.00	\$ 670,982.00	\$ 978,700.00	\$ 1,075,958.00	\$ 1,053,625.00

ANEXO 5: ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

FUTURE PARADISE HOTEL, S.A.
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019
EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	CAPITAL SOCIAL	RESERVA LEGAL	UTILIDADES RETENIDAS	TOTAL
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	\$ 3,360,000.00	\$ 672,000.00	\$ 2,197,419.00	\$ 6,229,419.00
RESULTADOS INTEGRALES	\$ -	\$ -	\$ -	-
RESULTADO DEL EJERCICIO-UTILIDAD NETA	\$ -	\$ -	\$ 670,982.00	\$ 670,982.00
TRANSACCIONES CON ACCIONISTAS	\$ -	\$ -	\$ -	-
DIVIDENDOS DECRETADOS	\$ -	\$ -	\$ 1,120,000.00	\$ 1,120,000.00
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	\$ 3,360,000.00	\$ 672,000.00	\$ 1,748,401.00	\$ 5,780,401.00
RESULTADOS INTEGRALES	\$ -	\$ -	\$ -	-
RESULTADO DEL EJERCICIO-UTILIDAD NETA	\$ -	\$ -	\$ 978,700.00	\$ 978,700.00
TRANSACCIONES CON ACCIONISTAS	\$ -	\$ -	\$ -	-
DIVIDENDOS DECRETADOS	\$ -	\$ -	\$ 1,008,000.00	\$ 1,008,000.00
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	\$ 3,360,000.00	\$ 672,000.00	\$ 1,719,101.00	\$ 5,751,101.00
RESULTADOS INTEGRALES	\$ -	\$ -	\$ 1,075,958.00	\$ 1,075,958.00
RESULTADO DEL EJERCICIO-UTILIDAD NETA	\$ -	\$ -	\$ -	-
TRANSACCIONES CON ACCIONISTAS	\$ -	\$ -	\$ -	-
DIVIDENDOS DECRETADOS	\$ -	\$ -	\$ 1,008,000.00	\$ 1,008,000.00
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018	\$ 3,360,000.00	\$ 672,000.00	\$ 1,787,059.00	\$ 5,819,059.00
RESULTADOS INTEGRALES	\$ -	\$ -	\$ -	-
RESULTADO DEL EJERCICIO-UTILIDAD NETA	\$ -	\$ -	\$ 1,053,625.00	\$ 1,053,625.00
TRANSACCIONES CON ACCIONISTAS	\$ -	\$ -	\$ -	-
DIVIDENDOS DECRETADOS	\$ -	\$ -	\$ 988,400.00	\$ 988,400.00
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019	\$ 3,360,000.00	\$ 672,000.00	\$ 1,852,284.00	\$ 5,884,284.00

ANEXO 6: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

FUTURE PARADISE HOTEL, S.A.
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019
EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	2015	2016	2017	\$	2,018.00	2019
FLUJOS DE EFECTIVO EN LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
UTILIDADES DE OPERACIÓN	\$ 1,801,847.00	\$ 1,386,680.00	\$ 1,989,846.00	\$	2,141,011.00	\$ 2,034,928.00
AJUSTES PARA CONCILIAR LA UTILIDAD DE OPERACIÓN CON EL EFECTIVO NETO PROVISORIO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$	-	\$ 1,682,411.00
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 1,318,708.00	\$ 1,306,830.00	\$ 1,720,977.00	\$	1,627,692.00	\$ 90.00
RETROS NETOS DE EDIFICACIONES	\$ 7,567.00	\$ 30,810.00	\$ 188.00	\$	6.00	\$ 18,344.00
PROVISIONES PARA BENEFICIOS LABORALES POST-EMPLEO	\$ 51,913.00	\$ 131,891.00	\$ 111,200.00	\$	77,722.00	\$ -
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS DE OPERACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$	-	\$ -
DISMINUCION (AUMENTO) EN ACTIVOS						
CUENTAS POR COBRAR	-\$ 145,735.00	-\$ 238,094.00	-\$ 153,002.00	\$	36,544.00	\$ 193,440.00
CUENTAS POR COBRAR A PARTES RELACIONADAS	\$ -	\$ -	-\$ 2,797.00	-\$	278.00	-\$ 3,014.00
INVENTARIOS	\$ 33,105.00	-\$ 14,536.00	-\$ 14,261.00	-\$	27,527.00	-\$ 36,800.00
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADOS	-\$ 24,404.00	\$ 71,838.00	-\$ 81,205.00	\$	24,388.00	-\$ 102,362.00
DISMINUCION EN OTROS ACTIVOS						
AUMENTO (DISMINUCION) EN PASIVOS						
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	-\$ 315,984.00	\$ 327,604.00	-\$ 41,748.00	-\$	214,458.00	\$ 143,204.00
CUENTAS POR PAGAR A PARTES RELACIONADAS	\$ -	\$ -	\$ 85,758.00	-\$	97,590.00	\$ 122,332.00
CUENTAS POR PAGAR Y GASTOS ACUMULADOS	\$ 218,558.00	\$ 118,479.00	-\$ 149,151.00	\$	12,985.00	\$ 249,856.00
EFFECTIVO NETO PROVISORIO POR LAS OPERACIONES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ 2,945,575.00	\$ 3,121,502.00	\$ 3,465,805.00	\$	3,524,525.00	\$ 4,302,429.00
INTERESES PAGADOS	-\$ 273,966.00	-\$ 349,970.00	-\$ 493,803.00	-\$	508,765.00	-\$ 439,165.00
INTERESES RECIBIDOS	\$ 12,374.00	\$ 2,091.00	\$ 480.00	\$	224.00	\$ 309.00
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS PAGADOS	-\$ 266,123.00	-\$ 262,934.00	-\$ 279,743.00	-\$	458,388.00	-\$ 497,427.00
EFFECTIVO NETO PROVISORIO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 2,417,860.00	\$ 2,510,689.00	\$ 2,692,739.00	\$	2,557,596.00	\$ 3,346,146.00
FLUJO DE EFECTIVO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSION						
ADQUISICION DE EDIFICACIONES Y MOBILIARIOS Y EQUIPO	-\$ 810,927.00	-\$ 6,194,184.00	-\$ 580,112.00	-\$	1,250,831.00	-\$ 344,480.00
ADQUISICION DE LICENCIAS DE SOFTWARE	-\$ 34,101.00	-\$ 56,169.00	-\$ 2,784.00	\$	-	-\$ 408,839.00
EFFECTIVO NETO USADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSION	-\$ 845,028.00	-\$ 6,250,353.00	-\$ 582,896.00	-\$	1,250,831.00	-\$ 753,319.00
FLUJO DE EFECTIVO EN LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
PRESTAMOS BANCARIOS RECIBIDOS	\$ -	\$ 6,000,000.00	\$ 500,000.00	\$	500,000.00	\$ -
PAGOS DE PRESTAMOS	-\$ 1,529,355.00	-\$ 1,697,806.00	-\$ 1,260,393.00	-\$	1,520,178.00	-\$ 1,057,802.00
PRESTAMOS RECIBIDOS DE PARTES RELACIONADAS			-\$ 1,142,972.00	\$	500,000.00	-\$ 500,000.00
DIVIDENDOS PAGADOS	-\$ 739,476.00	-\$ 1,130,931.00	\$ -	-\$	929,652.00	-\$ 1,144,166.00
EFFECTIVO NETO USADO EN LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	-\$ 2,268,831.00	\$ 3,171,263.00	-\$ 1,903,365.00	-\$	1,449,830.00	-\$ 2,701,968.00
DISMINUCION NETA EN EL EFECTIVO EFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	-\$ 695,899.00	-\$ 568,401.00	\$ 206,478.00	-\$	143,065.00	-\$ 109,141.00
EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	\$ 966,398.00	\$ 397,997.00	\$ 604,475.00	\$	461,410.00	\$ 352,269.00

ANEXO 7 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015-2019**FUTURE PARADISE HOTEL, S.A. DE C.V.****ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA****SALDOS EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
EFFECTIVO	5.96%	1.92%	3.01%	2.37%	1.91%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR CUENTAS POR COBRAR A PARTES RELACIONADAS	5.80%	5.68%	6.60%	6.60%	5.94%
INVENTARIOS	0.00%	0.00%	0.04%	0.04%	0.06%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1.09%	0.92%	1.02%	1.20%	1.47%
ANTICIPO DE PAGO A CUENTA	0.79%	0.27%	0.70%	0.59%	1.18%
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	13.64%	8.80%	11.38%	10.80%	10.56%
ACTIVOS NO CORRIENTES					
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO, NETO	86.14%	90.92%	88.35%	89.01%	87.24%
ACTIVOS INTANGIBLES, NETO	0.22%	0.28%	0.27%	0.19%	2.19%
OTROS ACTIVOS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	86.36%	91.20%	88.62%	89.20%	89.44%
TOTAL ACTIVOS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVOS Y PATRIMONIOS					
PASIVO CORRIENTE					
FORCION CORRIENTE DE PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	10.49%	3.80%	5.24%	5.48%	6.17%
PRÉSTAMOS BANCARIOS A CORTO PLAZO	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	2.51%	3.54%	3.25%	2.24%	3.15%
CUENTAS POR PAGAR A PARTES RELACIONADAS	0.00%	0.00%	0.64%	0.16%	0.83%
DOCUMENTOS POR PAGAR A PARTES RELACIONADOS	0.00%	0.00%	0.00%	2.56%	0.00%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR Y GASTOS ACUMULADOS	5.11%	4.74%	4.40%	4.30%	5.90%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR	0.16%	0.04%	0.65%	0.80%	1.35%
DIVIDENDOS POR PAGAR	2.70%	2.06%	1.46%	1.90%	1.17%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	20.97%	14.18%	15.62%	17.44%	18.57%
PASIVOS NO CORRIENTES					
PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	24.33%	44.17%	40.56%	36.39%	32.44%
PROVISION PARA BENEFICIOS LABORALES POST- EMPLEO	2.61%	2.68%	3.32%	3.82%	4.14%
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA DIFERIDOS	13.67%	11.11%	11.82%	12.52%	12.91%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	40.61%	57.95%	55.71%	52.73%	49.48%
TOTAL PASIVOS	61.59%	72.13%	71.33%	70.17%	68.05%
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
RESERVA LEGAL	20.72%	16.20%	16.75%	17.22%	18.24%
UTILIDADES RETENIDAS	4.14%	3.24%	3.35%	3.44%	3.65%
TOTAL PATRIMONIO	13.55%	8.43%	8.57%	9.16%	10.06%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

ANEXO 8: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS 2015-2019

FUTURE PARADISE HOTEL, S.A.

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES SALDOS EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS					
HOSPEDAJE	52.40%	51.96%	45.17%	44.62%	43.72%
ALIMENTOS	39.57%	40.41%	44.38%	45.96%	45.34%
BEBIDAS	3.29%	2.93%	3.09%	3.52%	3.58%
ALQUILER DE LOCALES	0.00%	0.00%	0.12%	0.11%	1.71%
ALQUILER DE SALONES Y BANQUETES	0.00%	0.00%	3.08%	2.97%	3.32%
RENTAS Y CONCESIONES	0.91%	1.27%	0.00%	0.00%	0.00%
OTROS SERVICIOS	3.51%	3.27%	2.46%	2.69%	1.68%
OTROS INGRESOS	0.33%	0.16%	1.70%	0.13%	0.65%
TOTAL INGRESOS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN					
COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, VENDIDOS	10.16%	9.84%	10.98%	11.41%	11.68%
GASTOS DE PERSONAL	22.89%	24.40%	22.82%	23.16%	22.16%
SERVICIOS SUBCONTRATADOS Y SUMINISTROS	12.86%	11.38%	11.11%	11.77%	12.24%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	9.80%	9.67%	11.09%	10.26%	10.65%
SERVICIOS BASICOS	7.97%	7.22%	7.03%	7.58%	8.03%
SERVICIOS PROFESIONALES Y TECNICOS	7.00%	7.06%	6.82%	6.61%	6.85%
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	2.92%	3.46%	3.09%	2.74%	2.91%
HONORARIO Y OPERADORA	0.00%	0.00%	2.40%	2.47%	2.38%
MANTENIMIENTO	2.18%	2.65%	3.49%	1.95%	2.36%
GASTOS DE FRANQUICIAS	2.16%	2.18%	1.98%	1.99%	1.91%
COMISIONES DE TARJETA DE CREDITO	0.00%	0.00%	1.53%	1.49%	1.50%
COMBUSTIBLES	1.16%	1.07%	1.30%	1.52%	1.35%
ALQUILERES	1.08%	1.25%	1.24%	1.31%	1.35%
IMPUESTOS, DERECHOS Y MATRICULAS	0.00%	0.00%	0.69%	0.62%	0.63%
SERVICIOS Y GASTOS MISCELANEOS	0.00%	0.00%	0.38%	0.31%	0.45%
GASTOS DE CONTRATACION	0.00%	0.00%	0.13%	0.08%	0.11%
CAPACITACION	0.00%	0.00%	0.07%	0.18%	0.06%
SERVICIO A LA COMUNIDAD	0.66%	0.65%	0.00%	0.00%	0.00%
OTROS GASTOS	5.76%	8.88%	1.02%	1.06%	0.49%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	86.61%	89.73%	87.18%	86.51%	87.12%
	76.45%	79.89%	76.20%	75.10%	75.44%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	13.39%	10.27%	12.82%	13.49%	12.88%
INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS					
INGRESOS FINANCIEROS	0.09%	0.02%	0.00%	0.00%	0.00%
GASTOS FINANCIEROS	2.04%	2.64%	3.18%	3.21%	2.89%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	11.44%	7.64%	9.64%	10.29%	9.99%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	3.54%	2.46%	3.02%	3.19%	2.91%
CONTRIBUCION ESPECIAL	0.06%	0.21%	0.31%	0.32%	0.41%
RESULTADO DEL EJERCICIO-UTILIDAD NETA	7.84%	4.97%	6.31%	6.78%	6.67%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
RESULTADO INTEGRAL TOTAL EJERCICIO	7.84%	4.97%	6.31%	6.78%	6.67%

ANEXO 9: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO 2015-2019.

	2015	2016	2017	2018	2019
CAPITAL SOCIAL	53.94%	58.13%	58.42%	57.74%	57.10%
RESERVA LEGAL	10.79%	11.63%	11.68%	11.55%	11.42%
UTILIDADES RETENIDAS	35.27%	30.25%	29.89%	30.71%	31.48%
RESULTADOS INTEGRALES	0.00%	0.00%	0.00%	18.49%	0.00%
RESULTADO DEL EJERCICIO- UTILIDAD NETA	0.00%	11.61%	17.02%	0.00%	17.91%
DIVIDENDOS DECRETADOS	0.00%	-19.38%	-17.53%	-17.32%	-16.80%
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

ANEXO 10: ANÁLISIS VERTICAL DE ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO 2015-2019.

	2015	2016	2017	2018	2019
FLUJOS DE EFECTIVO EN LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
UTILIDADES DE OPERACIÓN	74.52%	55.23%	73.90%	83.71%	60.81%
AJUSTES PARA CONCILIAR LA UTILIDAD DE OPERACIÓN CON EL EFECTIVO NETO PROVISORIO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	50.28%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	54.54%	52.05%	63.91%	63.64%	0.00%
RETIROS NETOS DE EDIFICACIONES	0.31%	1.23%	0.01%	0.00%	0.55%
PROVISIONES PARA BENEFICIOS LABORALES POST-EMPLEO	2.15%	5.25%	4.13%	3.04%	0.00%
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS DE OPERACIÓN	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
DISMINUCION (AUMENTO) EN ACTIVOS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
CUENTAS POR COBRAR	-6.03%	-9.48%	-5.68%	1.43%	5.78%
CUENTAS POR COBRAR A PARTES RELACIONADAS	0.00%	0.00%	-0.10%	-0.01%	-0.09%
INVENTARIOS	1.37%	-0.58%	-0.53%	-1.08%	-1.10%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADOS	-1.01%	2.86%	-3.02%	0.95%	-3.06%
DISMINUCION EN OTROS ACTIVOS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
AUMENTO (DISMINUCION) EN PASIVOS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	-13.07%	13.05%	-1.55%	-8.39%	4.28%
CUENTAS POR PAGAR A PARTES RELACIONADAS	0.00%	0.00%	3.18%	-3.82%	3.66%
CUENTAS POR PAGAR Y GASTOS ACUMULADOS	9.04%	4.72%	-5.54%	0.51%	7.47%
EFFECTIVO NETO PROVISORIO POR LAS OPERACIONES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	121.83%	124.33%	128.71%	137.81%	128.58%
INTERESES PAGADOS	-11.33%	-13.94%	-18.34%	-19.89%	-13.72%
INTERESES RECIBIDOS	0.51%	0.03%	0.02%	0.01%	0.01%
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS PAGADOS	-11.01%	-10.47%	-10.39%	-17.92%	-14.87%
EFFECTIVO NETO PROVISORIO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
FLUJO DE EFECTIVO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
ADQUISICIÓN DE EDIFICACIONES Y MOBILIARIOS Y EQUIPO	95.96%	99.10%	99.52%	100.00%	45.73%
ADQUISICIÓN DE LICENCIAS DE SOFTWARE	4.04%	0.90%	0.48%	0.00%	54.27%
EFFECTIVO NETO USADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
FLUJO DE EFECTIVO EN LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
PRESTAMOS BANCARIOS RECIBIDOS	0.00%	189.20%	-26.27%	-34.49%	0.00%
PAGOS DE PRESTAMOS	67.41%	-53.54%	66.22%	104.85%	39.15%
PRESTAMOS RECIBIDOS DE PARTES RELACIONADAS	0.00%	0.00%	60.05%	-34.49%	18.51%
DIVIDENDOS PAGADOS	32.59%	-35.66%	0.00%	64.12%	42.35%
EFFECTIVO NETO USADO EN LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
DISMINUCIÓN NETA EN EL EFECTIVO EFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	-41.86%	-58.82%	51.88%	-23.67%	-23.65%
EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	58.14%	41.18%	151.88%	76.33%	76.35%

ANEXO 11: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015-2019**FUTURE PARADISE HOTEL, S.A.
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018- 2019
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
EFFECTIVO	-58.82%	51.88%	-23.67%	-23.65%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	25.33%	12.39%	-2.76%	-15.02%
CUENTAS POR COBRAR A PARTES RELACIONADAS	0.00%	100.00%	3.34%	35.04%
INVENTARIOS	8.22%	7.45%	13.39%	15.79%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	-55.77%	145.15%	-17.46%	88.80%
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	-17.52%	25.09%	-7.72%	-7.62%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO, NETO	35.00%	-6.01%	-2.04%	-7.46%
ACTIVOS INTANGIBLES, NETO	67.59%	-8.95%	-29.79%	968.03%
OTROS ACTIVOS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	35.08%	-6.02%	-2.12%	-5.34%
TOTAL ACTIVOS	27.90%	-3.28%	-2.76%	-5.59%
PASIVOS Y PATRIMONIOS				
PASIVO CORRIENTE				
PORCION CORRIENTE DE PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	-53.68%	33.36%	1.65%	6.33%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	80.41%	-11.42%	-32.94%	32.80%
CUENTAS POR PAGAR A PARTES RELACIONADAS	0.00%	100.00%	-76.26%	402.62%
DOCUMENTOS POR PAGAR A PARTES RELACIONADOS	0.00%	100.00%	100.00%	-100.00%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR Y GASTOS ACUMULADOS	18.62%	-10.18%	-4.82%	29.52%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR	-66.97%	1386.84%	19.91%	59.69%
DIVIDENDOS POR PAGAR	-2.49%	-31.58%	26.79%	-42.01%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-13.52%	6.57%	8.52%	0.54%
PASIVOS NO CORRIENTES				
PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	132.18%	-11.17%	-12.75%	-15.85%
PROVISION PARA BENEFICIOS LABORALES POST- EMPLEO	31.13%	20.02%	11.66%	2.46%
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA DIFERIDOS	3.92%	2.93%	3.03%	-2.71%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	82.51%	-7.03%	-7.95%	-11.40%
TOTAL PASIVOS	49.81%	-4.35%	-4.34%	-8.44%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
RESERVA LEGAL	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
UTILIDADES RETENIDAS	-20.43%	-1.68%	3.95%	3.65%
TOTAL PATRIMONIO	-7.21%	-0.51%	1.18%	1.12%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	27.90%	-3.28%	-2.76%	-5.59%

ANEXO 12 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL 2015-2019

FUTURE PARADISE HOTEL, S.A.

ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018- 2019
INGRESOS				
HOSPEDAJE	-0.51%	-0.12%	0.99%	-2.43%
ALIMENTOS	2.46%	26.19%	5.86%	-1.76%
BEBIDAS	-10.62%	21.18%	16.55%	1.11%
ALQUILER DE LOCALES	0.00%	100.00%	0.00%	1394.09%
ALQUILER DE SALONES Y BANQUETES	0.00%	100.00%	-1.27%	11.03%
RENTAS Y CONCESIONES	40.16%	-100.00%	0.00%	0.00%
OTROS SERVICIOS	-6.48%	-13.54%	11.74%	-37.76%
OTROS INGRESOS	-50.30%	1110.49%	-92.35%	413.82%
TOTAL INGRESOS	0.33%	14.89%	2.24%	-0.43%
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN				
COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, VENTAS	-2.83%	28.17%	6.21%	1.97%
GASTOS DE PERSONAL	6.93%	7.45%	3.75%	-4.72%
SERVICIOS SUBCONTRATADOS Y SUMINISTROS	-11.18%	12.17%	8.29%	3.56%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	-0.91%	31.71%	-5.42%	3.36%
SERVICIOS BASICOS	-9.08%	11.86%	10.17%	5.52%
SERVICIOS PROFESIONALES Y TECNICOS	1.12%	11.14%	-0.98%	3.15%
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	19.20%	2.48%	-9.28%	5.67%
HONORARIO Y OPERADORA	0.00%	100.00%	5.33%	-4.02%
MANTENIMIENTO	21.87%	51.20%	-43.02%	20.50%
GASTOS DE FRANQUICIAS	1.40%	4.22%	2.74%	-4.07%
COMISIONES DE TARJETA DE CREDITO	0.00%	0.00%	-0.02%	0.25%
COMBUSTIBLES	-7.65%	39.90%	19.22%	-11.16%
ALQUILERES	15.58%	14.30%	7.86%	2.43%
IMPUESTOS, DERECHOS Y MATRICULAS	0.00%	100.00%	-6.79%	0.62%
SERVICIOS Y GASTOS MISCELANEOS	0.00%	100.00%	-15.80%	43.00%
GASTOS DE CONTRATACION	0.00%	100.00%	-33.46%	33.90%
CAPACITACION	0.00%	100.00%	145.39%	-64.43%
SERVICIO A LA COMUNIDAD	-1.17%	-100.00%	0.00%	0.00%
OTROS GASTOS	54.60%	-86.80%	6.45%	-54.19%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	3.94%	11.62%	1.46%	0.28%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-23.04%	43.50%	7.60%	-4.95%
INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS				
INGRESOS FINANCIEROS	-83.10%	-77.04%	-53.33%	37.95%
GASTOS FINANCIEROS	30.18%	38.57%	3.03%	-10.22%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	-32.99%	44.96%	9.08%	-3.31%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	-30.35%	41.09%	7.86%	-9.09%
CONTRIBUCION ESPECIAL	245.12%	68.36%	3.72%	28.30%
RESULTADO DEL EJERCICIO-UTILIDAD NETA	-36.40%	45.86%	9.94%	-2.08%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
RESULTADO INTEGRAL TOTAL EJERCICIO	-36.40%	45.86%	9.94%	-2.08%

ANEXO 13: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO 2015-2019**FUTURE PARADISE HOTEL, S.A.****INTEGRACION DE LAS CUENTAS DE PATRIMONIO****AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019****EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

	2015	2016	2017	2018	2019
CAPITAL SOCIAL	\$ 3,360,000.00	\$ 3,360,000.00	\$ 3,360,000.00	\$ 3,360,000.00	\$ 3,360,000.00
RESERVA LEGAL	\$ 672,000.00	\$ 672,000.00	\$ 672,000.00	\$ 672,000.00	\$ 672,000.00
Utilidades Retenidas año anterior	\$ 1,898,438.00	\$ 2,197,419.00	\$ 1,748,401.00	\$ 1,719,101.00	\$ 1,787,059.00
Resulta de ejercicios	\$ 1,054,981.00	\$ 670,982.00	\$ 978,700.00	\$ 1,075,958.00	\$ 1,053,625.00
Dividendos decretados	-\$ 756,000.00	-\$ 1,120,000.00	-\$ 1,008,000.00	-\$ 1,008,000.00	-\$ 988,400.00
UTILIDAD RETENIDA	\$ 2,197,419.00	\$ 1,748,401.00	\$ 1,719,101.00	\$ 1,787,059.00	\$ 1,852,284.00
TOTAL	\$ 6,229,419.00	\$ 5,780,401.00	\$ 5,751,101.00	\$ 5,819,059.00	\$ 5,884,284.00

FUTURE PARADISE HOTEL, S.A.**ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO****EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
CAPITAL SOCIAL	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
RESERVA LEGAL	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Utilidades Retenidas año anterior	15.75%	-20.43%	-1.68%	3.95%
Resulta de ejercicios	-36.40%	45.86%	9.94%	-2.08%
Dividendos decretados	48.15%	-10.00%	0.00%	-1.94%
UTILIDAD RETENIDA	-20.43%	-1.68%	3.95%	3.65%
TOTAL	-7.21%	-0.51%	1.18%	1.12%

ANEXO 14: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO 2015-2019

FUTURE PARADISE HOTEL, S.A.

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
FLUJOS DE EFECTIVO EN LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
UTILIDADES DE OPERACIÓN	-23.04%	43.50%	7.60%	-4.95%
AJUSTES PARA CONCILIAR LA UTILIDAD DE OPERACIÓN CON EL EFECTIVO NETO PROVISORIO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	0.00%	0.00%		100.00%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	-0.90%	31.69%	-5.42%	-99.99%
RETIROS NETOS DE EDIFICACIONES	307.16%	-99.39%	-96.81%	305633.33%
PROVISIONES PARA BENEFICIOS LABORALES POST-EMPLEO	154.06%	-15.69%	-30.11%	-100.00%
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS DE OPERACIÓN				
DISMINUCION (AUMENTO) EN ACTIVOS				
CUENTAS POR COBRAR	63.37%	-35.74%	-123.88%	429.33%
CUENTAS POR COBRAR A PARTES RELACIONADAS			-90.06%	984.17%
INVENTARIOS	-143.91%	-1.89%	93.02%	33.69%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADOS	-394.37%	-213.04%	-130.03%	-519.72%
DISMINUCION EN OTROS ACTIVOS				
AUMENTO (DISMINUCION) EN PASIVOS				
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	-203.68%	-112.74%	413.70%	-166.77%
CUENTAS POR PAGAR A PARTES RELACIONADAS		100.00%	-213.80%	-225.35%
CUENTAS POR PAGAR Y GASTOS ACUMULADOS	-45.79%	-225.89%	-108.71%	1824.19%
EFECTIVO NETO PROVISORIO POR LAS OPERACIONES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	5.97%	11.03%	1.69%	22.07%
INTERESES PAGADOS	27.74%	41.10%	3.03%	-9.75%
INTERESES RECIBIDOS	-83.10%	-77.04%	-53.33%	37.95%
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS PAGADOS	-1.20%	6.39%	63.86%	8.52%
EFECTIVO NETO PROVISORIO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	3.84%	7.25%	-5.02%	30.83%
FLUJO DE EFECTIVO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
ADQUISICIÓN DE EDIFICACIONES Y MOBILIARIOS Y EQUIPO	663.84%	-90.63%	115.62%	-72.46%
ADQUISICIÓN DE LICENCIAS DE SOFTWARE	64.71%	-95.04%	-100.00%	100.00%
EFECTIVO NETO USADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	639.66%	-90.67%	114.59%	-39.77%
FLUJO DE EFECTIVO EN LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
PRESTAMOS BANCARIOS RECIBIDOS	100.00%	-91.67%	0.00%	-100.00%
PAGOS DE PRESTAMOS	11.01%	-25.76%	20.61%	-30.42%
PRESTAMOS RECIBIDOS DE PARTES RELACIONADAS		100.00%	-143.75%	-200.00%
DIVIDENDOS PAGADOS	52.94%	-100.00%		23.07%
EFECTIVO NETO USADO EN LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	-239.78%	-160.02%	-23.83%	86.36%
DISMINUCION NETA EN EL EFECTIVO	-18.32%	-136.33%	-169.29%	-23.71%
EFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	-41.86%	-58.82%	51.88%	-23.67%
EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	-58.82%	51.88%	-23.67%	-23.65%

ANEXO 15: RAZONES DE LIQUIDEZ

INDICE	FORMULA	2015	2016	2017	2018	2019
RAZONEZ DE LIQUIDEZ						
Razón Solvencia Circulante	Activo corriente / Pasivo corriente	0.65	0.62	0.73	0.62	0.57
Razón de Prueba Ácida	Activo corriente- Activo corriente menos liquido/ Pasivo corriente	0.61	0.60	0.68	0.59	0.51
Capital de trabajo Neto \$	Activo corriente - pasivo corriente (cuentas por cobrar + inventarios - cuentas por pagar)	709,404.00	34,430.00	58,992.00	562,301.00	643,137.00

ANEXO 16: RAZONES DE ACTIVIDAD

INDICE	FORMULA	2015	2016	2017	2018	2019
RAZONES DE ACTIVIDAD						
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas / Cuentas por cobrar	14.32	11.46	11.72	12.32	14.44
Días promedio de las cuentas por cobrar	360 / Rotación de cuentas por cobrar	25	31	31	29	25
Rotación de inventario	Costo de ventas/ Inventarios	7.74	6.95	8.29	7.76	6.84
Días promedio del inventario	360 / Rotación de cuentas por cobrar	47	52	43	46	53
Rotación de cuentas por pagar	Compras / Cuentas por pagar	3.28	1.83	2.64	4.21	3.25
Días promedio de las cuentas por pagar	360 / Rotación de cuentas por pagar	110	197	136	86	111
Rotación de Activos Totales	Ventas / Activo Total	0.83	0.65	0.77	0.81	0.86
Días promedio de rotación de los activos	360 / Rotación de Activos Totales	434	553	465	443	420

ANEXO 17: RAZONES DE APALANCAMIENTO

INDICE	FORMULA	2015	2016	2017	2018	2019
RAZONES DE APALANCAMIENTO						
Índice de Endeudamiento	Deuda financiera /Activo Total	0.35	0.48	0.46	0.42	0.39
Razón Deuda Patrimonial	Deuda financiera /Patrimonio	0.91	1.72	1.60	1.40	1.21
Apalancamiento financiero	Activos totales /Patrimonio	2.60	3.59	3.49	3.35	3.13

ANEXO 18: RAZONES DE RENTABILIDAD

INDICE	FORMULA	2015	2016	2017	2018	2019
RAZONES DE RENTABILIDAD						
Margen Bruto o Utilidad Bruta	Utilidad Bruta/ventas	0.90	0.90	0.89	0.89	0.88
Margen Operacional	Utilidad operación o "EBIT" / Ventas	0.13	0.10	0.13	0.13	0.13
EBITDA	Utilidad operacional + Depreciación+ Amortizaciones/ Ventas	0.19	0.18	0.24	0.24	0.24
Margen Neto	Utilidad Neta/Ventas	0.08	0.05	0.06	0.07	0.07
Retorno sobre los activos "ROA"	Utilidad Neta/ Activos Totales	0.07	0.03	0.05	0.06	0.06
Retorno sobre el patrimonio "ROE"	Utilidad Neta/Patrimonio	0.17	0.12	0.17	0.18	0.18

ANEXO 19: RAZONES DE CAPACIDAD DE SERVICIOS DE LA DEUDA

INDICE	FORMULA	2015	2016	2017	2018	2019
RAZONES DE CAPACIDAD DE SERVICIO DE LA DEUDA						
Cobertura de intereses	Utilidad operación o "EBIT" / Gastos de intereses	6.58	3.89	4.03	4.20	4.45
Cobertura de intereses ajustada	EBITDA / Gastos de intereses	9.40	6.87	7.51	6.83	7.69
Concentración de la deuda	Deuda a corto plazo/ Deuda total	0.30	0.08	0.11	0.13	0.16

ANEXO 20: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2020

FUTURE PARADISE HOTEL, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
PROMEDIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015-2019 Y 2020
EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	Promedio 2015- 2019	2020	Impacto \$	Impacto %
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
EFFECTIVO	\$ 556,509.80	\$ 561,224.00	-\$ 4,714.20	1%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 1,164,776.80	\$ 250,124.00	\$ 914,652.80	-79%
CUENTAS POR COBRAR A PARTES RELACIONADAS	\$ 5,708.40	\$ 8,900.00	-\$ 3,191.60	56%
INVENTARIOS	\$ 215,353.20	\$ 201,466.00	\$ 13,887.20	-6%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 131,669.60	\$ 90,660.00	\$ 41,009.60	-31%
ANTICIPO DE PAGO A CUENTA	\$ -	\$ 76,026.00	-\$ 76,026.00	100%
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 2,074,017.80	\$ 1,188,400.00	\$ 885,617.80	-43%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO, NETO	\$ 16,796,536.80	\$ 14,937,200.00	\$ 1,859,336.80	-11%
ACTIVOS INTANGIBLES, NETO	\$ 117,840.00	\$ 310,891.00	-\$ 193,051.00	164%
OTROS ACTIVOS	\$ 704.00	\$ 704.00	\$ -	0%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 16,915,080.80	\$ 15,248,795.00	\$ 1,666,285.80	-10%
TOTAL ACTIVOS	\$ 18,989,098.60	\$ 16,437,195.00	\$ 2,551,903.60	-13%
PASIVOS Y PATRIMONIOS				
PASIVO CORRIENTE				
PORCION CORRIENTE DE PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 1,148,622.40	\$ 1,699,843.00	-\$ 551,220.60	48%
PRÉSTAMOS BANCARIOS A CORTO PLAZO	\$ -	\$ 1,900,000.00	-\$ 1,900,000.00	100%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	\$ 561,970.80	\$ 302,122.00	\$ 259,848.80	-46%
CUENTAS POR PAGAR A PARTES RELACIONADAS	\$ 62,214.80	\$ 1,067,580.00	-\$ 1,005,365.20	1616%
DOCUMENTOS POR PAGAR A PARTES RELACIONADOS	\$ 100,000.00	\$ -	\$ 100,000.00	-100%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR Y GASTOS ACUMULADOS	\$ 923,913.40	\$ 923,726.00	\$ 187.40	0%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR	\$ 114,103.00	\$ -	\$ 114,103.00	-100%
DIVIDENDOS POR PAGAR	\$ 348,777.00	\$ 216,594.00	\$ 132,183.00	-38%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 3,259,601.40	\$ 6,109,865.00	-\$ 2,850,263.60	87%
PASIVOS NO CORRIENTES				
PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 6,863,532.60	\$ 5,131,672.00	\$ 1,731,860.60	-25%
PROVISION PARA BENEFICIOS LABORALES POST-EMPLEO	\$ 630,614.40	\$ 532,172.00	\$ 98,442.40	-16%
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA DIFERIDOS	\$ 2,342,497.40	\$ 2,386,485.00	-\$ 43,987.60	2%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 9,836,644.40	\$ 8,050,329.00	\$ 1,786,315.40	-18%
TOTAL PASIVOS	\$ 13,096,245.80	\$ 14,160,194.00	-\$ 1,063,948.20	8%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	\$ 3,360,000.00	\$ 3,360,000.00	\$ -	0%
RESERVA LEGAL	\$ 672,000.00	\$ 672,000.00	\$ -	0%
UTILIDADES RETENIDAS	\$ 1,860,852.80	\$ (1,754,999.00)	\$ 3,615,851.80	-194%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5,892,852.80	\$ 2,277,001.00	\$ 3,615,851.80	-61%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 18,989,098.60	\$ 16,437,195.00	\$ 2,551,903.60	-13%

METODO DE MINIMOS CUADRADOS

N (años)	Y (ventas)	X (tiempo)	XY	X²
2015	\$ 13,461,624.00	1	\$ 13,461,624.00	1
2016	\$ 13,506,217.00	2	\$ 27,012,434.00	4
2017	\$ 15,517,720.00	3	\$ 46,553,160.00	9
2018	\$ 15,866,041.00	4	\$ 63,464,164.00	16
2019	\$ 15,798,060.00	5	\$ 78,990,300.00	25
2020	\$ 4,588,772.45	6	\$ 27,532,634.68	36
2021	\$ 9,409,031.63	7	\$ 65,863,221.42	49
□Totales	\$ 88,147,466.08	28	\$ 322,877,538.10	140
	ΣY	ΣX	ΣXY	Σ X²

Ecuación 1	\$ 88,147,466.08	7a	28b
	ΣY	na	ΣbX
Ecuación 2	\$ 322,877,538.10	28a	140b
	ΣXY	aΣX	bΣ X²

Multiplicando	Ecuación 1	-4
	Ecuación 2	1

Procedimiento	\$ -352,589,864.31	-28	-112
	\$ 322,877,538.10	28	140
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	\$ -29,712,326.21	0	28

B= \$ -1,061,154.51

A= \$ 16,837,113.18

Ventas 2022 \$ 8,347,877.12

Incremento de mercado 15.00%

Ventas 2022 \$ 9,600,058.69