



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Planificación financiera para mejorar la rentabilidad en una
empresa hotelera, Lima 2016-2020**

Para optar el Título profesional de Contador público

AUTORA

Br. Huaricacha Ñaupá, Sonia Sara

Código ORCID

0000-0001-6861-3493

LIMA - PERÚ

2021

Tesis

**Planificación financiera para mejorar la rentabilidad en una
empresa hotelera, Lima 2016-2020**

Línea de investigación general de la universidad

Economía, Empresa y Salud

Línea de investigación específica de la universidad

Sistema de calidad

Asesora

Mg. Julca Garcia, Paola Corina

Código ORCID

0000-0003-1630-4319

Miembros del Jurado

Dr. Sandoval Nizama Genaro Edwin (ORCID: 0000-0002-0001-4567)

Presidente del Jurado

Dra. Carhuancho Mendoza Irma Milagros (ORCID: 0000-0002-4060-5667)

Secretario

Mg. Manrique Linares Cynthia Polett (ORCID: 0000-0002-7351-5406)

Vocal

Asesor temático

Mg. Julca Garcia, Paola Corina (ORCID: 0000-0003-1630-4319)


Dedicatoria

La presente obra se la dedico a la niña de mis ojos, mi hermosa hija quien cambio mi vida por completo desde su llegada, mi guía y motor para seguir adelante; a mis padres por su amor y apoyo incondicional en mi largo caminar.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por las bendiciones que me brinda en el día a día. A mi alma mater la Universidad Privada Norbert Wiener, a mi asesor temático Mg. Paola Julca Garcia por guiarme en el desarrollo de la tesis.

Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSION: 01 REVISIÓN: 01

Yo, Sonia Sara Huaricacha Ñaupá estudiante de la escuela académica de Negocios y Competitividad de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que la tesis académica titulado: "Planificación financiera para mejorar la rentabilidad en una empresa hotelera, Lima 2016-2020" para la obtención del grado académico/título profesional de: Contador Público es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....
Firma

Nombres y apellidos del estudiante
Sonia Sara Huaricacha Ñaupá
DNI: 43091927



Huella

Lima, 16 de Julio de 2021

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Índice de cuadros	xiii
Resumen	14
Abstract	15
Introducción	16
CAPITULO I: EL PROBLEMA	18
1.1 Planteamiento del problema	18
1.2 Formulación del problema	23
1.2.1 Problema general	23
1.2.2 Problemas específicos	23
1.3 Objetivos de la investigación	23
1.3.1 Objetivo general	23
1.3.2 Objetivos específicos	23
1.4 Justificación de la investigación	23
1.4.1 Teórica	23
1.4.2 Metodológica	24
1.4.3 Práctica	25
1.5 Limitaciones de la investigación	26
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	27
2.1 Antecedentes de la investigación	27
2.1.1 Antecedentes internacionales	27
2.1.2 Antecedentes nacionales	31
2.2 Bases teóricas	35
2.2.1 Marco fundamental	35

2.2.2 Marco conceptual	39
CAPITULO III: METODOLOGÍA	46
3.1 Método de investigación	46
3.2 Enfoque	47
3.3 Tipo de investigación	47
3.4 Diseño de la investigación	48
3.5 Población, muestra y unidades informantes	49
3.6 Variables y dimensiones	50
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.7.1. Técnicas	52
3.7.2. Instrumento	52
3.7.3. Descripción	53
3.7.4. Validación	53
3.8 Procesamiento y análisis de datos	54
3.9 Aspectos éticos	55
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	56
4.1.1 Análisis de ratios de liquidez	56
4.1.2 Análisis de ratios de solvencia o endeudamiento	60
4.1.3 Análisis de ratios de gestión	66
4.1.4 Análisis de ratios de rentabilidad	69
4.2 Descripción de resultados cualitativos	75
4.2.1 Análisis de la categoría rentabilidad	75
4.2.2 Análisis de la subcategoría rentabilidad económica	77
4.2.3 Análisis de la subcategoría rentabilidad financiera	78
4.2.4 Análisis subcategoría ratios de rentabilidad	79
4.3 Diagnóstico	81
4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia	86
4.5 Propuesta	86
4.5.1 Priorización de los problemas	86
4.5.2 Consolidación del problema	86
4.5.3 Categoría solución	87
4.5.4 Objetivo general de la propuesta	88

4.5.5 Impacto de la propuesta	89
4.5.6 Direccionalidad de la propuesta	91
4.5.7 Entregable 1	92
4.5.8 Entregable 2	98
4.5.9 Entregable 3	104
4.6 Discusión	112
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
5.1 Conclusiones	116
5.2 Recomendaciones	117
REFERENCIAS	118
ANEXOS	128
Anexo 1: Matriz de consistencia	129
Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir manuales)	130
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	134
Anexo 4: Instrumento cualitativo	141
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	145
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	154
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	156
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	159
Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti	165

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Matriz de categorización de la rentabilidad	51
Tabla 2 Matriz de categorización de la planificación financiera	51
Tabla 3 Expertos que validaron el instrumento	54
Tabla 4 Expertos que validaron la propuesta	54
Tabla 5 Análisis razón de liquidez general en los periodos 2016 al 2020	56
Tabla 6 Análisis razón de prueba ácida en los periodos 2016 al 2020	57
Tabla 7 Análisis razón de prueba absoluta en los periodos 2016 al 2020	59
Tabla 8 Análisis razón del apalancamiento financiero en los periodos 2016 al 2020	60
Tabla 9 Análisis razón de endeudamiento patrimonial a corto plazo del 2016 al 2020	62
Tabla 10 Análisis razón de endeudamiento patrimonial a largo plazo del 2016 al 2020	63
Tabla 11 Análisis razón de solvencia patrimonial en los periodos 2016 al 2020	65
Tabla 12 Análisis plazo promedio de cobranza en los periodos 2016 al 2020	66
Tabla 13 Análisis plazo promedio de pago en los periodos 2016 al 2020	68
Tabla 14 Análisis razón de rentabilidad sobre los activos, periodos 2016 al 2020	69
Tabla 15 Análisis razón de rentabilidad sobre el patrimonio, periodos 2016 al 2020	71
Tabla 16 Análisis razón de rentabilidad bruta sobre ventas, periodos 2016 al 2020	72
Tabla 17 Análisis razón de rentabilidad neta en los periodos 2016 al 2020.	74
Tabla 18 Matriz de direccionalidad de la propuesta	91
Tabla 19 Estado de Situación Financiera proyectado en los periodos 2020 al 2025	97
Tabla 20 Flujo de Caja proyectado para los próximos 5 años	103
Tabla 21 Indicador de rentabilidad neta en los periodos 2020 al 2025	108
Tabla 22 Indicador de rentabilidad sobre los activos en los periodos 2020 al 2025	109
Tabla 23 Indicador de rentabilidad sobre el patrimonio en los periodos 2020 al 2025	110
Tabla 24 Estado de Resultados Integrales proyectado en los periodos 2020 al 2025	111

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Actividades Financieras	37
Figura 2. Diseño de investigación no experimental	48
Figura 3. Razón de liquidez general en la empresa hotelera periodos 2016 al 2020	56
Figura 4. Razón de prueba ácida en la empresa hotelera periodos 2016 al 2020	58
Figura 5. Razón de prueba absoluta en la empresa hotelera periodos 2016 al 2020	59
Figura 6. Razón apalancamiento financiero de la empresa hotelera periodos 2016-2020	61
Figura 7. Razón de endeudamiento patrimonial a corto plazo periodos 2016-2020	62
Figura 8. Razón de endeudamiento patrimonial a largo plazo periodos 2016-2020	64
Figura 9. Razón de solvencia patrimonial en los periodos 2016 al 2020	65
Figura 10. Plazo promedio de cobranza en los periodos 2016 al 2020	67
Figura 11. Plazo promedio de pago en los periodos 2016 al 2020	68
Figura 12. Razón de rentabilidad sobre los activos en los periodos 2016 al 2020	70
Figura 13. Razón de rentabilidad sobre el patrimonio en los periodos 2016 al 2020	71
Figura 14. Razón de rentabilidad bruta en los periodos 2016 al 2020	73
Figura 15. Razón de rentabilidad neta en los periodos 2016 al 2020	74
Figura 16. Análisis cualitativo de la categoría rentabilidad	76
Figura 17. Análisis cualitativo de la subcategoría rentabilidad económica	78
Figura 18. Análisis cualitativo de la subcategoría rentabilidad financiera	79
Figura 19. Análisis de la subcategoría ratios de rentabilidad	81
Figura 20. Análisis mixto de la categoría de rentabilidad	85
Figura 20. Políticas de créditos y cobranzas	95
Figura 21. Políticas de pagos a proveedores	96
Figura 22. Solución técnica para mejorar el control de los gastos	99
Figura 24. Estrategias del marketing mix ampliado	105
Figura 25. Estrategias del marketing mix ampliado formas de comunicación integrada	106

Figura 26. Estrategias del marketing mix ampliado etapas de programas de lealtad	106
Figura 27. Variación de rentabilidad neta periodos 2020 al 2025	108
Figura 28. Variación de rentabilidad sobre los activos 2020 al 2025	109
Figura 29. Variación de rentabilidad sobre el patrimonio periodos 2020 al 2025	110

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Indicador plazo promedio de las cuentas por cobrar del 2016 al 2027	92
Cuadro 3. Indicador liquidez absoluta del 2016 al 2027	94
Cuadro 4. Indicador margen de gastos administrativos del 2016 al 2027	98
Cuadro 5. Presupuesto de gastos administrativos proyectado	100
Cuadro 6. Presupuesto anual de recursos humanos proyectado	101
Cuadro 7. Presupuesto anual de recursos humanos-personal temporal proyectado	102
Cuadro 8. Presupuesto del Plan de Marketing del 2021 al 2025	107
Cuadro 9. Indicador tasa de crecimiento de ventas del 2016 al 2027	107

Resumen

La presente investigación, tiene como objetivo general proponer un plan financiero para mejorar la rentabilidad en la empresa hotelera, Lima 2016-2020. Para cumplir dicho objetivo, se realizó diversas técnicas de recolección de información, análisis de la situación económica y financiera de la empresa, comparación de los estados financieros proyectados, entre otros análisis, así como poseer información confiable, oportuna y razonable para la toma de decisiones de la gerencia.

La metodología aplicada en la investigación es de enfoque mixto, de tipo proyectivo, diseño no experimental con un sintagma holístico y método inductivo-deductivo. Se empleó la técnica de la entrevista a 3 unidades informantes del área administrativa, contable y financiera se sintetizó la información en el software Atlas Ti 8 también se aplicó el análisis documental en base a los estados financieros de los años 2016 al 2020.

Los resultados del diagnóstico señalan que la rentabilidad disminuyó de un año a otro, lo cual generó pérdidas económicas, los factores que influyeron son los elevados gastos administrativos, escasez de efectivo a corto plazo debido a inadecuadas políticas de créditos y cobranzas, además la disminución significativa de las ventas en más del 50%. Como alternativa de solución se implementó el planeamiento financiero que abarca políticas de cobranza y pagos, políticas de gastos administrativos y presupuestos maestros para optimizar recursos, finalmente se elaboró el plan de marketing y estrategias de marketing mix para un mejor posicionamiento en el mercado permitiéndole cumplir con los objetivos económicos.

Palabras clave: Rentabilidad, planificación financiera, políticas de cobranzas y pagos, presupuestos maestros, estrategias de marketing mix.

Abstract

The present research has the general objective of proposing a financial plan to improve profitability in the hotel company, Lima 2016-2020. To meet this objective, various information gathering techniques were carried out, analysis of the economic and financial situation of the company, comparison of the projected financial statements, among other analyzes, as well as having reliable, timely and reasonable information for decision-making from management.

The methodology applied in the research is of a mixed approach, projective type, non-experimental design with a holistic phrase and inductive-deductive method. The technique of interviewing 3 reporting units from the administrative, accounting and financial areas was used, the information was synthesized in the Atlas Ti 8 software, the documentary analysis was also applied based on the financial statements for the years 2016 to 2020.

The results of the diagnosis indicate that profitability decreased from one year to another, which generated economic losses, the factors that influenced are high administrative expenses, short-term cash shortage due to inadequate credit and collection policies, in addition to the significant decrease of sales by more than 50%. As an alternative solution, financial planning was implemented that includes collection and payment policies, administrative expenses policies and master budgets to optimize resources, finally the marketing plan and marketing mix strategies were prepared for a better positioning in the market, allowing it to comply with economic objectives.

Keywords: Profitability, financial planning, collection and payment policies, master budgets, marketing mix strategies.

Introducción

Las empresas son creadas con la finalidad de obtener utilidades, la rentabilidad constituye el eje central de la sostenibilidad y crecimiento, en la actualidad las empresas tienen problemas para optimizar la rentabilidad los principales factores del estancamiento están constituidos por el exceso de gastos y la ausencia de control en los costos, así también la deficiente planificación financiera limita el crecimiento patrimonial cuyas consecuencias son las pérdidas económicas. Al mismo tiempo los problemas que enfrentan las empresas peruanas se debe a la lentitud del flujo de caja para financiar sus operaciones, la inestabilidad económica hace más difícil la gestión de cobro sobre las cuentas por cobrar comerciales que afectan al disponible y terminan perjudicando a la rentabilidad. No obstante, los empresarios emprendedores son más propensos en cometer errores en una planificación financiera debido a una inadecuada estructura presupuestal, en comparación con las grandes empresas estos tienen inversiones que esperan mantenerlos más de un periodo para obtener mayores beneficios (Alva, 2018; Flores & Naval, 2017; Pérez, 2018; Valle, 2020).

La presente investigación se realizó en una empresa dedicada al servicio de alojamiento debido a que no presenta una adecuada situación financiera, se ha detectado problemas en la gestión y control de sus gastos estos no se direccionan adecuadamente por la falta de planificación y coordinación entre las diferentes áreas lo cual genera innecesarios gastos administrativos que conducen a la reducción de la rentabilidad. Asimismo, se tiene inadecuados lineamientos de cobranzas estos no se aplican con la eficacia requerida, lo que generó escases de liquidez y no permitió a la empresa cumplir con las obligaciones contraídas con terceros. Además, las ventas disminuyeron en más del 50% en el año 2020, esto se debió a la disminución de los servicios en el desarrollo de sus operaciones por los efectos del Covid-19, impactando negativamente en la rentabilidad. Para mejorar la

rentabilidad de la empresa hotelera se estableció objetivos de direccionalidad son: a) disminuir los gastos administrativos, b) incrementar la liquidez, c) incrementar las ventas.

En el Capítulo I denominado El problema está comprendido por el planteamiento del problema a nivel internacional y nacional, sustentado en informes, revistas y artículos, basados en hechos reales, también comprende el objetivo general y los objetivos específicos, así como la justificación teórica, metodológica y práctica, y también las limitaciones al realizar la investigación.

En el Capítulo II llamado Marco teórico describe los antecedentes internacionales y nacionales referente al problema que contribuyen al desarrollo del estudio, asimismo se puntualiza las bases teóricas que fundamentan el estudio y los conceptos de la categoría problema denominado rentabilidad y las subcategorías rentabilidad económica, rentabilidad financiera y ratios de rentabilidad.

En el Capítulo III denominado Metodología donde revela las características del método de la investigación inductivo - deductivo, el enfoque considerado mixto, el tipo de investigación proyectiva, el diseño no experimental, la población, muestra y unidades informantes que se tomó para la realización de la investigación, también se detalla las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procesamiento y análisis de datos mediante el programa Atlas Ti 8 y por último los aspectos éticos.

En el Capítulo IV llamado Presentación y discusión de resultados engloba la descripción de los resultados luego de haber ejecutado el análisis cuantitativo y cualitativo, generando un diagnóstico de la investigación, a su vez comprende el planteamiento de la propuesta, asimismo se contrasta los resultados afirmando si existe concordancia o no, y finalmente en el capítulo V se desarrolló las conclusiones y las recomendaciones.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La economía mundial registró una disrupción en las compañías y los mercados financieros originado por los efectos del Covid-19 en el primer semestre del 2020, el PIB alcanzó un declive histórico en los países desarrollados y emergentes. Las economías avanzadas tuvieron un mayor retroceso en su Producto Bruto Interno ya que decrecieron en 4.9% creando riesgos en las economías emergentes y en desarrollo lo cual se contrajo en 2.4%. No obstante, en el grupo de las economías avanzadas, España y Francia fueron las que más decrecieron registrando cifras de -11% y -10%, respectivamente afectando así las cadenas globales de valor, impactando negativamente en la economía (International Monetary Fund, 2020). Por otro lado, el mercado de servicios tuvo una reducción de sus ingresos en 12% principalmente el sector hotelero tuvo una caída del 30% causado por una economía paralizada que generó un déficit de liquidez y solvencia incumpliendo con la cadena de pagos y, en consecuencia, la disminución de la rentabilidad. Más aun el segmento de las pymes del subsector hostelería, restauración y ocio se contrajo en -12.4%, debido a la deficiente planificación financiera y carencia de control en los gastos de operación, el 75% de las microempresas no tuvo una adecuada gestión operativa lo cual repercutió en su caja bruta, experimentando pérdidas económicas (Banco de España, 2020).

De este modo, la pandemia desencadenó un deterioro en la economía que produjo:

- a) el incremento de la volatilidad cambiaria de las monedas e incertidumbre en los mercados financieros internacionales;
- b) los efectos por el deterioro del comercio internacional;
- c) el indicador de las fluctuaciones de valor en el importe de las materias primas;
- d) los desafíos por el colapso del turismo;
- e) la brutal caída del consumo y la inversión.

En contraste con la historia pasada de la recesión financiera global en los años 2008-2009 se desató el impacto

del sistema financiero de los Estados Unidos que colapsó el sistema internacional generando un déficit de liquidez y endeudamiento en los países de Europa, el Reino Unido y Japón siendo uno de los peores años en el turismo internacional. Por otro, América Latina fue uno de los continentes más golpeados por la pandemia. De acuerdo con el FMI, la región presentó un decrecimiento de 7.4%. No obstante, se tuvo un entorno convulso en las grandes corporaciones debido a un fuerte aumento de volatilidad financiera poniendo en riesgo las valoraciones de los activos lo que generó una reducción del crecimiento-rentabilidad que golpeó en mayor medida en los 3 trimestres del 2020, como consecuencia las pymes fueron las más vulnerables al sufrir un deterioro en su economía debido a que no gozan del beneficio fiscal que mantienen las economías con vanguardia para hacer frente a la crisis, revelando un alto endeudamiento y ausencia de liquidez a corto plazo, cuyos efectos ocasionaron un incremento de morosidad, acumulación de deuda, pérdidas del sector bancario, lo cual afectó el desarrollo de sus operaciones y la disminución de la rentabilidad (CEPAL, 2020).

En el ámbito nacional el PBI se redujo en 11,5% en el 2020. El efecto de la pandemia originó una fuerte recesión sobre la economía en la historia. Además, el sector primario se contrajo en 8% siendo el sector minero el más afectado, con una disminución de 14.1%. De ahí que, los sectores no primarios fueron los que más decrecieron debido a la disminución del comercio, la construcción, manufactura y los servicios. La actividad del sector servicios registró una caída de 12,3 por ciento interanual entre enero y setiembre del 2020, además se tuvo una contracción de 10,9% en el tercer trimestre lo cual se debió a factores de interacción entre los subsectores de alojamiento, restaurant y transporte que provocó una caída -10,6%. La crisis afectó en gran medida a esta rama debido a la inmovilización y restricción del sector turismo. Asimismo, el bienestar económico se redujo interrumpiendo el corte de la deuda con la cadena de pagos, obteniendo mínimos históricos

de crecimiento. Como consecuencia generó una presión en su línea de capital y solvencia que generó pérdidas de rentabilidad y riqueza. El análisis de fijación de precios y costos se transformó por la variación del tipo de cambio, este es un factor decisivo en el costo de prestación de servicios ya que tiene un impacto en los contratos comerciales (BCRP, 2020).

De acuerdo al informe de producción nacional publicado por el INEI, el sector Alojamientos y Restaurantes presentó una contracción cíclica de 52.8% respecto al 2019 y la producción del subsector de Alojamiento disminuyó en 76% respecto al año anterior, considerado como el tercer sector más vulnerable a raíz de los efectos seguridad, alarmas sanitarias y los cierres de frontera que en gran medida han reducido los deseos de viaje. En efecto, la crisis afecta a empresas del sector público y privado, así también las medidas impuestas por el gobierno y la restricción de apertura de restaurantes desataron un impacto negativo en la rentabilidad del sector hotelero, donde el periodo de abril fue el más golpeado, que contrajo la reducción de sus ingresos y el crecimiento empresarial (INEI, 2020).

Por otro, uno de los problemas financieros que enfrentan las empresas peruanas es la lentitud del flujo de caja para financiar sus operaciones, la inestabilidad económica hace más difícil la gestión de cobro de las cuentas por cobrar comerciales que afectan al disponible y terminan perjudicando a la rentabilidad de la empresa (Flores & Naval, 2017). Además, los factores que impiden la permanencia de las empresas de servicios en los mercados globalizados responden a una deficiente planificación financiera, lo cual reduce el crecimiento continuo y desarrollo de la rentabilidad. Asimismo, la carencia de control no le permite detectar errores de gestión y/o enmendar posibles desviaciones, la inadecuada planificación no acrecienta el capital de los socios, no identifica el riesgo en el retorno de la inversión, incumplimiento los objetivos y metas de la entidad (Valle, 2020).

De igual modo, las empresas del sector servicios no realizan un análisis en la medición de su gestión incumpliendo procesos de control suscitan problemas para evaluar la posición financiera debido a una interpretación equivocada de los estados financieros, lo cual no permite detectar las áreas con mayor riesgo e identificar las tendencias en el largo plazo, es decir, no garantiza la fiabilidad de la gestión en la empresa. Por esta razón dificulta diferenciar la rentabilidad producida y los recursos empleados para obtenerlo, así también las empresas no emplean de manera correcta las razones de rentabilidad lo cual afecta su capacidad de asegurar el capital de inversión (Aguirre, Barona & Dávila, 2020).

En el Perú las empresas industriales muestran problemas comunes por falta de precisión a la hora de realizar un apalancamiento financiero que tiene un impacto en la rentabilidad, los principales factores en el comportamiento de la variable están constituidos por el importe de una acción, la ganancia operativa y los gastos de operación. De ahí que, las empresas no presentan una adecuada situación financiera que repercute en el desempeño de las actividades porque no consideran evaluar el efecto del apalancamiento que aumenta los riesgos de la operación, dado que provoca una mayor exposición a la insolvencia sobre la constitución de los activos, pasivos, gastos e ingresos (Casamayou, 2019).

Luego de la revisión de diferentes fuentes primarias en el ámbito internacional y nacional, se determinó que la liquidez, solvencia y rentabilidad son factores indispensables para la empresa en marcha, asimismo lo constituye uno de los discernimientos que permite examinar la situación financiera a clientes, proveedores, accionistas y bancos. En este sentido, la gestión financiera debe velar por la optimización de los recursos, dado que una inadecuada gestión por falta de liquidez podría llevar a la desaparición de cualquier entidad, tener el efectivo disponible representa una garantía para cubrir los pasivos corrientes, al fisco y a sus accionistas en el momento oportuno (García, 2015).

A continuación, se identificaron las tres causas que impactan sobre la rentabilidad del negocio hotelero son: la primera causa se debe a que no presenta una adecuada reacción frente a los cambios externos en el mercado originado por la desaceleración económica, lo que condiciona el crecimiento de sus ventas e inversiones futuras necesarias, es decir, el incremento de su cobertura de mercado. A consecuencia de la inmovilización y restricción de operaciones por la pandemia, tuvo un impacto significativo en la disminución de sus ingresos que repercutió en más del 50% al cierre del ejercicio contable 2020, cuyos efectos ocasionaron el déficit de liquidez y solvencia incumpliendo con la cadena de pagos.

Como segunda causa se halló la reducción total de su rentabilidad debido a políticas financieras deficientes, inadecuada planificación en el proceso de créditos y cobranzas, carencia de gestión en los activos y pasivos, lo que generó un alto nivel de endeudamiento y pérdidas económicas. Más aún el factor más relevante es la baja rotación de los activos, se evidenció la disminución del flujo de efectivo en el año 2020, debido a inadecuados lineamientos de cobranzas estos no se aplican con la eficacia requerida lo cual repercutió en el presupuesto de caja para financiar sus operaciones, la ausencia de control no le permitió las previsiones futuras de cobros y pagos revelando el uso inadecuado de sus recursos.

Por último, la tercera causa se debió a la falta de monitoreo y control de los gastos estos no se direccionan adecuadamente por la insuficiente coordinación entre las diferentes áreas e inadecuado manejo del presupuesto operativo lo cual generó innecesarios gastos administrativos que condujeron a la reducción de su rentabilidad. Cabe mencionar que no existe un adecuado planeamiento en la revisión sus gastos por lo que hace que se pierda la deducción de los mismos ya que al revisar los gastos no se relacionan con la actividad del negocio lo que motiva la reducción significativa de la rentabilidad al final del ejercicio.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo mejorar la rentabilidad en la empresa hotelera, Lima 2016-2020?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la situación de la rentabilidad en la empresa hotelera, Lima 2016-2020?

¿Cuáles son los factores que inciden en la rentabilidad de la empresa hotelera, Lima 2016-2020?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer un plan financiero para mejorar la rentabilidad en la empresa hotelera, Lima 2016-2020.

1.3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación de la rentabilidad en la empresa hotelera, Lima 2016-2020.

Analizar los factores que inciden en la rentabilidad de la empresa hotelera, Lima 2016-2020.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

El estudio se fundamentó por 3 teorías: la doctrina de la contabilidad y control avalada por Sunder (2005) asevera la importancia del sistema de control interno en las operaciones y procesos con el fin de resguardar los recursos, detectar desviaciones para evitar pérdidas económicas, también expresa que la contabilidad permite unificar la

información financiera para evaluar y medir los hechos económicos bajo normas y principios contables que garanticen una información contable financiera comparable, transparente para los accionistas e inversionistas en el momento de tomar decisiones. La teoría de administración de las finanzas avalada por Van Horne y Wachowicz (2010) señalan que la administración es un motor de desarrollo para optimizar los recursos internos y externos con calidad estableciendo técnicas y herramientas necesarias para aprovechar las inversiones en el desarrollo de su actividad y contribuir al valor de la organización. Por último, la teoría administrativa de sistemas decretada por Bertalanffy (1976) sostiene que fortalecerá el desempeño organizacional, identificará las necesidades que se presentan en las diferentes áreas de la empresa hotelera, con la finalidad de dirigir a los gestores y trabajadores para alcanzar los objetivos de la organización. En tal sentido, estas teorías están vinculadas en contextos socioeconómicos, financieros, políticos y sociales. Asimismo, guardan relación directa con la variable en estudio, se halló necesario para el análisis y discusión, cuyo propósito fue conocer a profundidad los hechos económicos producto de la actividad comercial del negocio, así como la revisión de registros y documentos que permitieron identificar los factores y/o causas que afectan en la rentabilidad.

1.4.2 Metodológica

La presente investigación se basa en un enfoque mixto de sintagma holístico, se enfocó en lograr un resultado cuantitativo a través de porcentajes y cantidades para tener una interpretación de los mismos y a la vez nos permitió hacer un análisis o inferencia de resultados cualitativos, la recolección de ambos datos tiene por finalidad de ser vinculados para poder dar un diagnóstico profundo del estudio. Porque a raíz de un esfuerzo y análisis a profundidad se respondió a una propuesta de solución, y de mejora al planteamiento de la problemática. De tal forma que, la técnica utilizada ha sido la entrevista con el objetivo de

obtener acontecimientos reales que ayudó con la variable en estudio. De manera que, el resultado de la investigación logró afianzar los problemas que inciden en la disminución de la rentabilidad del negocio hotelero.

1.4.3 Práctica

La justificación práctica está orientada en la indagación de conocer las causas que infieren en la disminución de la rentabilidad y cómo poder optimizar esta situación. En este sentido, la investigación puede arribar a ser útil para otras empresas de diferentes sectores y tamaños, que muestran deficiencia en la rentabilidad debido a que carecen de una planificación financiera estratégica. Mediante el método mixto se busca la recolección de datos en función de las áreas que integran en la organización para lo cual se utilizó mecanismos de control hacia un adecuado diagnóstico en los estados financieros. A partir de los resultados obtenidos se elaboró recomendaciones que permitieron mejorar los controles internos de cada área y la productividad de sus procesos para obtener resultados favorables. Asimismo, se diseñó un plan financiero para mejorar la rentabilidad y la eficiencia en la gestión lo cual abarca implementar las estrategias financieras que facilitan la proyección de sus costos y gastos de operación a fin de realizar mejores inversiones y obtener beneficios en el futuro. Además, se elaboró los presupuestos maestros para el cumplimiento de los proyectos, planteando metas a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se estableció políticas financieras para mejorar los costos de capital, la gestión de créditos y cobranzas, fijación de las políticas de gastos administrativos con dirección en la optimización de los recursos lo que permitió fortalecer la estructura organizacional para lograr mejores niveles de productividad permitiendo el desarrollo de la creación de valor.

1.5 Limitaciones de la investigación

Se tuvo dificultad con el tiempo debido a que tuvo una duración corta de 5 meses, lo cual es un factor para realizar el trabajo de investigación. De igual modo se tuvo limitación de la recolección de información teórica respecto a la variable en estudio, pero se logró superar mediante la exploración de libros, fuentes bibliográficas, informes y revistas indexadas publicadas en internet que fueron de gran apoyo para elaborar la presente tesis. Debido a la crisis sanitaria que se está atravesando por la pandemia ocasionó dificultades para tener información específica y documentada porque no se pudo realizar el trabajo de campo, lo cual no permitió el contacto directo con las unidades informantes para obtener la información y conocer con más detalle la situación de la compañía. La presente investigación se desarrolló con recursos virtuales y tecnológicos dado a la coyuntura actual por el Covid-19, se ha dejado de lado los recursos físicos y humanos por la llegada de la pandemia y se ha transformado todo en asistencia virtual así también se utilizó los recursos tecnológicos como la plataforma zoom, google meet entre otros.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

En Ecuador, Castro (2020) en su trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar la planeación financiera de procesos estratégicos para mejorar la rentabilidad; la metodología empleada fue de enfoque mixto, tipo descriptivo orientado hacia el diseño documental no experimental. Los resultados muestran que la carencia de planificación no permite mejorar la situación financiera de la organización cuyas consecuencias son las pérdidas económicas, también se halló el inadecuado manejo del apalancamiento financiero lo cual afectó en el desempeño de las actividades debido a que no contienen evaluar la capacidad de gestión en los recursos financieros presentando un impacto negativo en la rentabilidad. Concluyó que el éxito y la excelencia de un negocio está influenciada por su capacidad de gestión por lo que la empresa debe fijar el planeamiento financiero como parte fundamental de la planeación general debido a que contribuye al buen manejo de los recursos para tomar mejores decisiones a la hora de realizar un apalancamiento financiero, lo cual promueve la competitividad en ámbitos de comercio y producción del sector.

En México, Argüelles, Quijano, Fajardo, Blum, & Cruz (2018) realizaron el artículo endeudamiento como indicador de rentabilidad financiera, tuvo por objetivo determinar el apalancamiento financiero utilizado en las pymes turísticas y su relación en la rentabilidad. El estudio fue abordado por el análisis empírico, de tipo descriptivo correlacional, a fin de elaborar su cálculo se empleó el método de razones financieras, instrumento aplicado en la revisión de los EE-FF al cierre del ejercicio 2016 y en el procesamiento se utilizó el software SPSS v 23. Los investigadores sostienen que, aplicando la ecuación de rentabilidad financiera se comprobó que si la organización incrementa su endeudamiento puede

acrecentar de manera positiva su rentabilidad financiera. Al amparo de lo expresado se concluyó que el tamaño de la organización está medido por la jerarquía de endeudamiento y tiene un impacto positivo en la rentabilidad; en ese sentido la búsqueda de fuentes de financiamiento es una de las principales actividades de los directivos que requiere elegir estrategias de financiación, y buscar costos de oportunidad para incrementar su potencial de producción y ventas contribuyendo al desarrollo en la actividad empresarial.

En España, Veillard (2016) mediante la tesis de investigación análisis económico financiero de la Cadena de Hoteles Santos, el objetivo de estudio fue analizar la situación económica, financiera y patrimonial de la red hotelera española comprendido en los años 2011-2015, y determinar la evolución en dichos periodos; el estudio se realizó bajo el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo comparativo, método analítico-sintético, la técnica empleada fue el análisis documental. Como resultado del estudio el investigador halló una situación de riesgo en la liquidez y rentabilidad el cual hace referencia a un excesivo nivel de endeudamiento que trae consigo un impacto negativo en los EE-FF, en primer lugar comprobó la baja rotación de los activos, en segundo lugar las deficiencias en la generación de tesorería dado que su flujo de caja se vio afectado en el último periodo, en tercer lugar se tuvo la carencia de un control en el cumplimiento de previsiones de pagos y cobros, y por último la cadena hotelera se encontró descapitalizada. Concluyó con la implementación de un sistema de control interno con la implementación de políticas financieras para ayudar a disminuir el coste de la deuda, esto implica cambiar la política de financiación en relación a las inversiones de la sociedad; se recomendó apostar por el financiamiento de largo plazo, lo que ayudaría a mejorar su calidad de deuda, las directrices para el incremento de liquidez implica la administración eficiente de los recursos financieros, también las previsiones de cobros y pagos que favorecen el equilibrio entre activo y pasivo.

En Brasil, Daza (2016) en su artículo científico crecimiento y rentabilidad empresarial, tuvo como objetivo determinar el comportamiento del crecimiento empresarial y analizar la interrelación del crecimiento persistente en la rentabilidad del sector manufacturero brasileño para un panel de 450 empresas durante los años 2002 a 2012, además estudiar las variables explicativas. La investigación se desarrolló bajo el enfoque mixto, aplicó el método análisis estático de conjuntos lineales con datos de panel, utilizó el instrumento Test de Hausman. Los resultados exponen la influencia de la tasa de crecimiento según tamaño que tienen las organizaciones, el investigador alegó tal correlación positiva entre la rentabilidad y su influencia del crecimiento. De este modo las empresas comerciales de menor tamaño serán las que más crecen dado que obtienen tasas de crecimiento superiores y, concretamente las grandes son las que logran mayores márgenes de ganancia. Concluyó que se renuncia la ley del efecto proporcional, argumentó que el crecimiento empresarial en dicho país no es un desarrollo aleatorio, este último es caracterizado por el tamaño, efecto de crecimiento del ejercicio anterior y la rentabilidad.

En Cuba, Cantero & Leyva (2016) elaboraron el artículo de investigación la rentabilidad, un indicador para lograr la eficiencia empresarial, tiene como objetivo analizar la rentabilidad económica como factor clave del desempeño de la administración financiera, para el estudio se utilizó métodos teóricos, empíricos y estadísticos. Los resultados muestran que, las empresas cubanas del sector servicios no realizan un análisis a profundidad en la medición de la gestión, no se definen los criterios que afectan en los márgenes de utilidad, incumpliendo los procesos de control, no conocen la realidad económica financiera en la que se encuentran, asimismo la falta de información oportuna ha generado inevitables pérdidas de índole económico-financiero. Concluyó que la persistente búsqueda de resultados óptimos está influenciada por el grado de eficiencia con el que se obtuvieron éstos mismos, y no solo considerando la objetividad de los servicios sino la eficiencia de las ganancias

percibidas. Una confiable, precisa y veraz información en una empresa es fundamental para su crecimiento y competitividad. A consecuencia de la evaluación, se recomendó que toda entidad debe adaptarse a cambios macroeconómicos, políticos, sociales y medioambientales.

En Colombia, Albuerme & Casas (2015) los investigadores consideran que un plan financiero contribuye a mejorar la rentabilidad financiera de la empresa de servicios de alojamiento. Los resultados muestran que la empresa no cumple con un adecuado análisis de los estados financieros, lo cual generó una pésima gestión en los activos circulantes y el incremento de los pagos a proveedores y bancos, el aumento significativo de los gastos de operación se dio por la falta de monitoreo, también se tuvo disminución en las ventas debido a que solo proyectan en base a datos históricos, no se realizaba pronósticos financieros. Concluyeron que se debe realizar la reestructuración financiera con el diseño de políticas de gestión para la adecuada rotación de los cobros y pagos; y tener un buen manejo en la cartera de los clientes y proveedores, en efecto, elaborar el presupuesto proyectado en todas las áreas para compensar los gastos e ingresos para el ahorro y el manejo eficiente del efectivo.

En Venezuela, De la Hoz Suárez, Ferrer & Hoz Suárez (2008) que realizaron el artículo científico los indicadores de rentabilidad como herramienta para la toma decisiones financieras, el objetivo principal fue establecer la importancia del flujo de información para tomar decisiones de índole financiero dentro del sector hotelero en la ciudad de Maracaibo, la recopilación del trabajo de estudio es de tipo descriptivo, abocado hacia un diseño documental estadio no experimental. Los resultados demostraron que las empresas de servicios inmersos en alojamiento fueron incrementando mesuradamente su rentabilidad a lo largo de los 3 ejercicios evaluados, esto se evidenció a través de la información empírica, notándose un impacto en el ROI que pasaron de una rentabilidad que oscila entre el 1% y el 10% para el periodo 2001; también responde a un incremento de rentabilidad económica

en 11% y el 20% por los años 2002 y 2003; los cambios surgen a partir de las buenas decisiones encargadas, producto del control de la gestión basado en los indicadores financieros como claves de rendimiento, y además la implementación del plan estratégico financiero. Concluyó que, es fundamental que las organizaciones utilicen las razones financieras como instrumento gerencial para la acertada toma de decisión. De igual modo los indicadores son notables herramientas de gestión que proporcionan un flujo de información de vital importancia a la hora de buscar un capital, dando un enfoque general de la capacidad circulante que maneja la organización.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Valle (2020) abordó un estudio que tuvo como objetivo diseñar la planeación financiera como instrumento clave para alcanzar los objetivos de la empresa comercial, el estudio es tipo descriptivo y analítico. Los resultados muestran que la empresa no tiene establecidos los objetivos a corto plazo debido a la inadecuada planificación de finanzas y la carencia de monitoreo en los presupuestos, no se elabora los pronósticos financieros y estados financieros proforma, no existe un adecuado control de los gastos operativos; así también carece de una visión clara de los objetivos limitadas metas financieras de plazo largo. La investigación concluyó que es necesario realizar un control permanente a los presupuestos de caja y las proyecciones estimadas, hacer una comparación entre los informes reales y proyectados con el propósito determinar el origen de las variaciones, a fin de tener datos más puntuales que permita una toma de decisiones oportuna y efectiva.

Villafane (2020) efectuó una investigación teniendo como objetivo principal implementar el plan financiero para incrementar la rentabilidad. Los resultados muestran una rentabilidad amenazante por la carencia de control y políticas financieras e inadecuado análisis de los ratios financieros que no permitió un diagnóstico severo lo cual generó una

deficiente rotación de los activos, que afectó en más del 35% producto de la desorganización por parte del área de finanzas, el nivel de liquidez era demasiado bajo, se tuvo un desmedido control en los recursos financieros, así también se evidenció errores en las partidas de los informes financieros. El investigador concluyó que ante esta situación es necesario el planeamiento financiero para una toma de decisiones efectiva y así cumplir con los objetivos y metas, propuso la reestructuración de las políticas de cobranzas y pagos, elaboración de las proyecciones de ventas, presupuestos de gastos y estados financieros proformas.

Hinostroza & Chumpitazi (2020) abordaron un estudio sobre el análisis del impacto del Covid-19 en el balance de la liquidez y solvencia en las empresas del rubro hotelero inspeccionadas por la SMV. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo con un nivel descriptivo, correlativo y analítico, se usó la técnica del análisis porcentual y el análisis financiero seccional, tenemos además como muestra las principales cadenas hoteleras nacionales, entre ellas: Inversiones Nacionales de Turismo SA, Nessus Hoteles Perú SA e Inversiones en Turismo SA. El resultado del estudio determinó la disminución del flujo de caja que afectó la liquidez y solvencia tras el impacto de la pandemia, transformando de forma radical el escenario económico por la reducida demanda, esto es una presión inaguantable de extrema excepcionalidad sobre su línea de capital, solvencia y capacidad en la cadena de pagos. Los investigadores concluyeron que es fundamental el análisis financiero a través de los indicadores de liquidez y solvencia se evalúa la capacidad del cumplimiento en las obligaciones corrientes, en este sentido ayuda a la gerencia a proponer objetivos a medio y largo plazo permite posibles apalancamientos a través de los instrumentos financieros como emisión de acciones, emisión de bonos corporativos, créditos bancarios, enfrentándose a buscar la elección del costo y beneficio.

Pérez (2018) realizó el artículo científico gestión presupuestal como indicador decisivo de la rentabilidad en la Cadena de Hoteles San Luis, tuvo como objetivo determinar la administración presupuestaria como señalizador de rentabilidad en las organizaciones hoteleras que tienen actividad durante el periodo 2012-2016. El estudio se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, así tenemos el método empleado análisis estadísticos de tipo descriptivo y explicativo, la población contempla 300 colaboradores y socios estratégicos. Los resultados exponen que los empresarios nacionales y extranjeros dirigen su atención al negocio hotelero como atracción turística de inversión, gran parte de ello, se desarrolla con capital propio sin contar con financiamientos de terceros. Además, aseveró que cuando no se realiza la planificación financiera, existe la probabilidad de un eventual riesgo en el retorno de inversión, originado por la falta de control en los ingresos por ventas presupuestadas así también el desconocimiento de las herramientas financieras que no es favorable. Al amparo de lo expresado, el investigador concluyó que el presupuesto es un instrumento de control interno en la gerencia, permite ajustar los gastos de acuerdo al nivel de los ingresos hasta cumplir con el objetivo establecido; dado que evalúa cada proceso en la estructuración del sistema presupuestal.

Alva (2017) elaboró el artículo impacto económico financiero en el grado del cumplimiento normativo tributario de la gestión empresarial, cuyo objetivo general fue determinar el impacto económico financiero por incumplimiento del reglamento tributario, realizó una metodología de tipo descriptivo y correlacional, orientado a un método inductivo, el trabajo se enfoca en un problema particular de las entidades operadoras portuarias. En base a los resultados se muestra que, las compañías pierden el derecho formal de la deducción de gastos y algún beneficio fiscal porque incumplen con los requisitos exigidos por la legislación tributaria; se determinó que la compañía carece de políticas de control, no se contaba con el instructivo de procedimientos relacionado a la sustentación de gastos, se

revisó los comprobantes de pago y estos no acreditaron debidamente los gastos realizados, la ausencia de capacitación al personal en la provisión correcta de sus gastos y el sinceramiento de los mismos. Concluyó que es fundamental el plan de capacitación al personal vinculado a la normativa tributaria para evitar innecesarios sobrecostos tributarios que afecta en la distribución de dividendos, expresó que la gestión financiera se relaciona con la rentabilidad empresarial y la gestión económica tiene vínculo con la liquidez. Por lo tanto, el incumplimiento del reglamento tributario y la ausencia de capacitación tendrá un impacto negativo en sus resultados, y en consecuencia en la declaración jurada anual.

Flores & Naval (2017) tuvo como objetivo determinar la relación entre los indicadores de gestión y la rentabilidad económica de las compañías del sector industrial. Los resultados demuestran que las cuentas por cobrar tienen incidencia en la rentabilidad debido a la lentitud del flujo de caja para financiar sus operaciones. Concluyó que la inestabilidad económica hace más difícil la gestión de cobro de las cuentas por cobrar comerciales que afecta a la liquidez y terminan perjudicando a la rentabilidad. Además, Flores (2016) efectuó un estudio teniendo como objetivo analizar y determinar en qué medida los costos de servicios predominan en la rentabilidad. Los resultados comprobaron que el negocio hotelero no maneja de forma eficiente la distribución de los costos, no se definen los reportes de forma individualizada creando incertidumbre del costo real en los servicios, impidiendo analizar la naturaleza de los costos en mano de obra, material y gastos indirectos necesarios para producir y vender el servicio por lo cual los costos directos del servicio se van incrementando lo cual repercute en la disminución de la utilidad. Concluyó que es fundamental la reestructuración del sistema de costeo para el sinceramiento de los gastos de ventas y administración, asignando el costeo de actividades ajustado a las necesidades del servicio, focalizando los gastos en el área de alimentos y bebidas.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Marco fundamental

Para dar respaldo al estudio de investigación se fundamentó en la teoría de control acreditada por Sunder, James, Cañibano, Meigs y Meigs, Horngren, Harrison y Robinson, Chacón, Tua, Granados, La Torre y Ramírez avalan la importancia del control interno en los métodos de la contabilidad, los procedimientos de control proveen un nivel comprensivo que garantiza la eficiencia operativa, la protección de activos, resguarda los recursos de la compañía, evita pérdidas económicas y detecta desviaciones que pueden afectar la estabilidad económica y el cumplimiento de las metas. Considera la organización como grupo de contratos y la contabilidad como medio para evaluar los acuerdos, medir y distribuir los derechos, comunicar a los miembros el grado de avance, distribuye información a los directivos. El control interno en la organización es un equilibrio entre los intereses de los actores, resuelve conflictos de interés individual y asegura la continuidad de los acuerdos.

De igual modo el control vincula al estado, sociedad y contabilidad a fin de cumplir con la legislación tributaria y bienestar social. Inclusive el gobierno predominara en el desarrollo del control hacia la empresa. La contabilidad como disciplina científica mide las actividades del negocio, reconoce los hechos económicos convirtiéndola en informes de gran magnitud y comunica estos hallazgos a través de los estados financieros considerado una fuente útil en el proceso para la toma de decisión, dichos informes deben ser elaborados bajo principios contables PCGA y estándares internacionales NIIF garantizando una información contable financiera comparable, con el fin de corroborar el impacto entre el estado y el privado. Por tanto, la contabilidad es el eje central para coordinar los procedimientos con las diferentes unidades económicas que conducen a maximizar el rendimiento económico y el crecimiento financiero (Sunder, 2005; James, 1997; Cañibano, 2003; Meigs & Meigs, 1995; Horngren, Harrison & Robinson, 1997; Granados, La Torre 1998; Tua, 1995; Chacón, 2007).

La teoría se abordó al estudio porque establece un conjunto de procesos dirigidos a lograr mejores retornos económicos, aporta los métodos, técnicas y mecanismos de control aplicable a cualquier empresa, está diseñada eficientemente para analizar, evaluar, medir los sucesos económicos a través del reconocimiento de los hechos que surgen en la entidad. De este modo ayudó a poner en marcha las políticas financieras, actualización de las políticas de créditos y pagos, reestructuración de las políticas de gastos lo cual contempla controles, límites de gastos administrativos, elaboración de los presupuestos maestros para la optimización de los recursos y segmentación de los gastos operativos a corto, mediano, largo plazo esto permitió las proyecciones económicas para realizar mejores inversiones.

Teoría de Administración Financiera

Las organizaciones en el mundo empresarial se enfrentan a niveles de riesgo cambiando el modo de organizar los negocios. De ahí, que la administración se considere una parte esencial de la organización se centra en la adquisición, financiamiento y gestión de activos; con el fin de alcanzar sus objetivos. Por consiguiente, la determinación de decisión que toman los directivos juega un papel importante que puede desglosarse en 3 claves como: oportunidades de inversión, opciones de financiamiento y gestión de los recursos (Van Horne & Wachowicz, 2010).

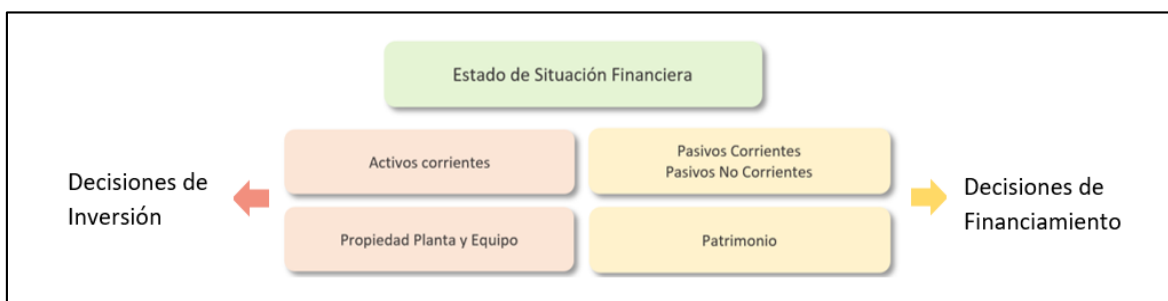
Una de las funciones fundamentales del administrador financiero es revisar y dilucidar las decisiones de inversión, así también evaluar el impacto de dichas inversiones que constituye por excelencia la creación de valor, básicamente inicia con la determinación del presupuesto de capital, la idea es poder adquirir activos necesarios para la operación de la empresa. Estas adquisiciones deben estar en función de los objetivos empresariales, además habrá que reemplazar aquellos bienes que no se puedan justificar. Aquí se debe

tomar en cuenta las técnicas de evaluación de proyectos y su generación de flujo de caja. No obstante, el presupuesto de capital está asociado a inversiones a largo plazo (Gitman, 2003).

La decisión de financiamiento corresponde a la mezcla de deuda y patrimonio de la empresa para poder conformar su estructura de capital. Es importante que el gerente determine la mejor manera de adquirir dichos fondos y los procesos de negociación de los mismos, entender la mecánica de control en la búsqueda de recursos a través de los mercados financieros, cuantificar la relación del riesgo de inversión, costo de capital y beneficios. La última función considero la más importante de este ámbito es la decisión de gestión de activos esto conlleva al buen manejo de los recursos financieros de la empresa en el corto plazo. Por tanto, si no podemos manejar a corto plazo no podremos generar a largo plazo (Gitman & Zutter, 2012).

Las decisiones de inversión y financiamiento se estiman oportunas sobre la estructura financiera que constituye los activos y pasivos circunscritos al corto y largo plazo que permitirá comprender y vislumbrar el futuro económico-financiero de la organización.

Figura 1.
Actividades Financieras



Fuente: Elaboración propia (2021).

La administración financiera tiene por objeto optimizar los recursos financieros a lo largo del tiempo, por ello se ocupa en usar estos recursos de forma eficiente y eficaz

estableciendo técnicas y herramientas necesarias para aprovechar las inversiones en el desarrollo de su actividad y contribuir al valor de la organización. Asimismo, está enfocado en la búsqueda de fondos con un costo mínimo, dicho en otras palabras, la optimización del dinero, permite agilizar de manera óptima las operaciones comerciales prestando atención en las decisiones del aumento de liquidez. Por tanto, el manejo de una gestión eficiente minimizará las incertidumbres y acrecentará el patrimonio de la empresa a largo plazo (Besley & Brigham, 2001).

Teoría general de sistemas

La teoría administrativa de sistemas avalada por los autores Bertalanffy, Johannsen, Arnold y Osorio, Gerez y Grijalva, Latorre, Gutiérrez, Rincón, Catacora, Murdick y Munson definen que un sistema está conformado por componentes relacionados entre sí, se caracteriza holística y unificadora se deriva en dos nociones el nivel propósito que está relacionado al objetivo de la organización y el nivel globalización visualiza todo el universo que emergen a partir de ella. De ahí que, un sistema es un nivel de construcción de patrones que contempla un panorama amplio de las cosas, se enfoca en ordenar los campos de acuerdo a su complejidad. Es aplicable a cualquier sistema natural o artificial, se puede agrupar en un sistema global con dinamismo. Asimismo, se basa en la generalidad y representación de la realidad del ambiente organizacional, lo más relevante son las relaciones y el conjunto de partes del sistema, permite conocer la situación y necesidad de cada área. Para ello, establecerá acciones de solución para ofrecer un entorno adecuado en la comunicación de los componentes, con el fin de lograr sus metas. Promueve formas de trabajo en base a planes y políticas adoptadas por la gerencia para obtener resultados óptimos en la gestión de recursos y eficiencia operacional (Bertalanffy, 1976; Johannsen, 1982; Arnold & Osorio,

1998; Gerez & Grijalva, 1973; Latorre, 1996; Rincón, 1998; Catacora, 1999; Murdick & Munson, 1998; Gutiérrez, 2013).

Dicha teoría se abordó en la investigación porque fortalece el desempeño organizacional, ayuda a tener una visión holística debido a que la empresa adopta contratos de arrendamientos con distintos agentes puesto que la cadena de hoteles no adquiere inmuebles, la empresa suscribe acuerdos comerciales de cesión temporal a cambio de una contraprestación monetaria que representa un componente en la actividad de sus ingresos. Así también se enfrenta a obligaciones de pago de corto y largo plazo producto de las relaciones de negocio con proveedores externos, acreedores y accionistas. Cabe analizar la sinergia de diferentes situaciones que afectan la variable rentabilidad tales como: mercadeo, distribución de costos y gastos no deducibles. Se implementó las políticas de gestión de cobros y pagos, también la reestructuración de los costos para ofrecer beneficios de control por cada actividad para optimizar recursos, además se propuso la implementación del sistema de presupuesto maestro para las proyecciones económicas de la empresa, así como la ejecución correcta del gasto operativo siendo un factor indispensable para el crecimiento.

2.2.2 Marco conceptual

Planificación financiera

La planeación financiera establece lineamientos para el buen uso de los recursos, es un curso de acción a seguir, garantiza el cumplimiento de los objetivos económicos, mediante la previsión de los flujos financieros para la obtención del financiamiento y mide la rentabilidad de la inversión; de este modo, la planificación inicia con el diagnóstico riguroso del estado actual financiero, y los datos históricos para determinar las oportunidades, fijar el nivel de ventas, elaborar los presupuestos de caja y ajustar los gastos

al nivel de operación, es una herramienta clave de la gestión, concede el control para superar un acontecimiento desfavorable, provee una mejora para los directivos en el proceso de tomar decisiones (Morales & Morales, 2014).

Por otro, la planificación de finanzas estima diseñar el futuro trabajando en el presente, a través de la clasificación y preparación de su acción de acuerdo a sus provisiones, propone la evaluación de los planes propuestos para decidir una mejor oportunidad entre las varias opciones y se persigue a preparar el objetivo estratégico, una buena planeación produce beneficios, tiene como propósito velar por la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa. Asimismo, la planificación y los procesos de control son elementos claves para el buen desempeño empresarial previene contingencias futuras. Además, el plan financiero integra las herramientas estratégicas que crearan valor en el futuro, por ello es fundamental definir las etapas que lo conforman: la evaluación, el planteamiento de objetivos, la clasificación de estrategias, el control en la evaluación y la medición del desempeño de las operaciones, aporta las métricas de control y solución para el cumplimiento de los proyectos de inversión a corto y largo plazo (Marín, 2018).

De este modo, la planeación contempla plazos, costos, presupuestos, estimaciones, medición y control de las decisiones financieras y prevé el comportamiento del negocio para superar los riesgos que se presenten, en base a su alcance se puede distinguir dos aspectos del proceso: a) la planificación de efectivo favorece obtener logros financieros; b) la planificación de utilidades se centra en el objetivo de utilidad y asegura el retorno de la inversión del negocio. Al mismo tiempo monitorea los ingresos futuros, flujos de dinero y rentabilidad financiera, sistematiza y vigila las actividades de operación, es un proceso que forma parte de las áreas financieras y contables, es un factor clave para el crecimiento empresarial minimizando los posibles riesgos (Pérez, 2016).

Rentabilidad

La rentabilidad es un discernimiento, que se emplea a toda acción y/o evento económico por lo cual se transportan recursos materiales, humanos y financieros con el propósito de conseguir utilidades. La rentabilidad incide de la evaluación del rendimiento que producirán los capitales empleados en un determinado periodo. Bajo esta posición la rentabilidad de una entidad puede medirse por la comparación de la renta generada y el valor de los recursos utilizados para obtenerla. No obstante, la capacidad para producir utilidades está limitado por los activos que mantiene una entidad para la realización de sus actividades, en esencia financiados por aquellos recursos propios contribuidos por los socios y/o terceros que comprende algún costo de oportunidad, y este es el factor para su evaluación. Asimismo, la rentabilidad es el resultado de las decisiones que adopta la gestión de una entidad. De ahí que es la medida de eficiencia de los fondos constituidos en el negocio, tiene el propósito de asegurar el incremento del valor y su permanencia en el mercado, la rentabilidad es el resultado de una eficiente gestión, este indicador simplificará las ganancias de la compañía en relación a un nivel alcanzado de la inversión de los accionistas, define los datos económicos, financieros técnicamente es el producto de la división del beneficio neto entre el capital invertido (Aguirre, Prieto & Escamilla, 1997; Gitman & Zutter, 2012; Sánchez, 2002; Díaz, 2012; López, 2007; Lizcano & Castello, 2004).

Rentabilidad económica

Evalúa el rendimiento de las inversiones realizadas sobre los activos totales de una compañía sin considerar los financiamientos, para generar valor con autonomía, muestra la eficiencia de la gestión productiva, como resultado de la explotación de sus propios recursos disponibles por la entidad. Por tanto, es el indicador clave para arbitrar la eficiencia de la

administración ejecutada en la empresa, determina la suficiencia de generar lucro con los recursos disponibles que controla la empresa. Por ello, muestra el enriquecimiento que tiene una empresa para proporcionar beneficios en relación del potencial de los activos. La rentabilidad de la inversión tiene como propósito evaluar la eficiencia que motiva la gestión de los procesos y actividades económicas dentro de la entidad. En el ámbito económico del negocio se identificó el margen bruto sobre ventas y la rotación de los activos para determinar la medición de las ganancias percibidas y conocer si es o no rentable. También permite comparar la rentabilidad entre dos o más empresas, sin que la diferencia afecte en la estructura financiera (Lizcano & Castello, 2004; Gitman & Chad, 2012; López; 2007).

Rentabilidad financiera

Es una medida cercana a los propietarios, mide la eficiencia de la inversión por aportes de los accionistas, permite conocer los beneficios que se desprendieron en el uso de las inversiones, sin incluir la repartición de las utilidades. Es el beneficio neto que puede obtener una empresa como resultado, una vez deducidos los intereses de la deuda e impuestos directos. Las métricas de la rentabilidad financiera serán crecientes como el tamaño del endeudamiento ya que en un inicio los fondos propios fueron menores, siempre que los desembolsos en que se inciden por el endeudamiento no superen los resultados obtenidos. Por otra parte, el financiamiento tiene vinculación con la rentabilidad financiera dado que a mayores créditos recibidos se tendrá más oportunidades para generar utilidades es un test de rendimiento para exponer un equilibrio en la estructura del capital (Ccaccya, 2015; Lizcano & Castello, 2004; Sánchez, 2002).

Ratios de Rentabilidad

Estas razones sirven de instrumento para medir la rentabilidad sobre la gestión por parte de la empresa en un periodo particular, se concentran en la generación de utilidad en

función a los fondos propios en relación de ventas, de activos o el capital de los propietarios. Su función es estimar el resultado neto que se obtuvo a partir de las decisiones en la administración de la entidad garantizando el aumento del valor económico y la competitividad en el mercado. Además, se considera las razones de rentabilidad como una herramienta indispensable para la gerencia, directivos y en general, tal indicador refleja productividad económica, luego de ser relacionados con otras partidas del estado financiero, aportando a la toma decisiones. Por tal razón, es importante conocer las métricas de liquidez que muestren los compromisos a corto plazo, la solvencia ver su capacidad frente a las obligaciones de largo plazo y la gestión en el manejo de los recursos económicos, así pues, la empresa hotelera necesita alcanzar la rentabilidad deseada para continuar sus operaciones y será la clave para la gestión eficiente lo que le permitirá el desarrollo sostenible (Aching, 2005; Lizcano & Castello, 2004; Torres, 2011).

Rentabilidad sobre inversión “Return on Assets”

Mide la eficiencia y productividad con respecto al uso de los activos totales de la entidad en un periodo específico, expresa la suficiencia de los activos que producen valor sin considerar la procedencia de su financiamiento, concretamente analiza el resultado neto explotación que derivan de las inversiones empleadas del activo. Otro rasgo es que permite la comparación de varias opciones de inversión, incluso compara la rentabilidad entre empresas del mismo sector con estructuras financieras similares (Lizcano & Castello, 2004).

Rentabilidad sobre capitales propios “Return on Equity”

Mide el rendimiento alcanzado por la aportación de los dueños, es una medida referente a la rentabilidad obtenida de los capitales propios en un determinado tiempo con independencia de la repartición del beneficio. De ahí, que es el indicador más relevante para

los accionistas específicamente expone cómo será compensado su aporte de capital (Lizcano & Castello, 2004).

Margen de utilidad bruta

Mide la proporción de cada sol de ventas, después que se descuentan los costos de un producto y/o servicio excluyendo los impuestos, básicamente muestra cuanto de las ventas se termina convirtiendo en utilidad bruta (Herrera, & et al., 2016).

Margen de utilidad neta

Determina el porcentaje que queda de cada sol de ventas luego de la deducción de los costos y gastos incluyendo los intereses e impuestos, y dividendos de acciones preferentes, es decir, cuánto de las ventas se convierte en utilidad neta o ganancia líquida, la fórmula para calcular el margen neto es: la utilidad neta dividida entre las ventas de un ejercicio contable (Herrera, & et al., 2016).

Apalancamiento financiero

Consiste en usar mecanismos financieros para incrementar una inversión, recoge la relación entre la magnitud del endeudamiento y el costo de la fuente. Mide la rentabilidad por acción producto de cambios en las utilidades, cuanto más alto sean los costos fijos de la fuente de financiación perjudica el margen de las utilidades de la entidad, ya que el efecto palanca funciona como una amplificación en los resultados financieros, esto lo convierte como una herramienta para aumentar las utilidades netas de un negocio, la entidad deberá mantener un capital concerniente para atenuar el riesgo del endeudamiento (Gitman, 2003).

Financiamiento

Se define como la composición financiera para llegar a obtener el capital necesario que se requiere para llevar a cabo un proyecto, es un motor fundamental para ayudar al

desarrollo corporativo. Asimismo, es apropiado contar con fuentes de liquidez para la inversión de proyectos y generar beneficios en un plazo establecido (Van & Wachowicz, 2010).

Inversión

Consiste en decidir la cantidad de su patrimonio que está dispuesto a invertir con el propósito de ganar utilidades teniendo en cuenta el riesgo como el rendimiento, están vinculadas con las finanzas y la administración del dinero; las empresas se enfrentan a tomar decisiones de presupuesto de capital para futuros proyectos de inversión (Sharpe, 2003).

Presupuesto

Es un instrumento de control interno de la gerencia, permite ajustar los gastos de acuerdo al nivel de los ingresos hasta cumplir con el objetivo establecido, de tal modo es la programación del efectivo, la inversión y financiamiento que las áreas financieras y contables deben gestionar para el crecimiento de la empresa (Pérez, 2018).

Ingresos

Son incrementos en los activos que surgen del aumento en el patrimonio, están asociados al cobro de la venta, transferencia de los activos y/o préstamos (Hirache, 2013).

Gastos

Es el consumo de un bien o servicio que realiza la entidad y son necesarios para la producción de un resultado en la misma, este tiene un impacto al beneficio, es decir, mientras más gastos tenga la empresa el beneficio es menor, al momento de pagar todos los gastos también se reducen los activos y los recursos de la empresa (Hirache, 2013).

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

En el estudio se aplicó el método inductivo parte de una realidad concreta y hace referencia a la observación, clasificación y examen de hechos particulares para determinar conclusiones generales de tal manera que arribe para la construcción de nuevos principios. Este método inicia con un análisis de los acontecimientos y acciones para lograr una explicación lógica en el estudio y constatar si son reales o no en el momento de la exploración. Por todo esto se alcanzó conclusiones universales a través de hechos reales, se planteó alternativas de solución mediante la búsqueda de nuevos conocimientos que ayudan en el estudio del caso para obtener la información de primera fuente, a través de la percepción como el reconocimiento de los hechos reales del problema a investigar (Bernal, 2006; Hurtado, 2004).

El método deductivo es un procedimiento de alegación, señala que el investigador en particular tiene que tener conocimiento previo de algunas teorías indiscutiblemente para la creación de las interrogantes que servirán en el estudio del caso, inicia con la investigación de los enunciados para utilizarlo en sucesos singulares. Este método realiza conclusiones generales para interpretaciones específicas, es la técnica racional que va de lo común a lo particular. Dicho brevemente consiste en analizar, entender las razones y los factores de los supuestos antes de examinar, los principios universales para comprobar la validez y en segunda instancia proponer su aplicación. En efecto, este método ayudó para la revisión y el análisis de las fuentes teóricas, respecto al origen de la situación con la intención de aportar nuevas propuestas (Bernal, 2010; Gómez, 2012).

El hipotético deductivo es un proceso que inicia en una afirmación empírica tentativa, es decir, en calidad de hipótesis, de tal manera que busca contradecir o deformar tal explicación tentativa del fenómeno derivando premisas generales para alcanzar una conclusión particular que deben confrontarse por medio de los hallazgos y con sustento inexorable en la medición (Bernal, 2006; Popper, 2008).

3.2 Enfoque

El presente estudio se desarrolló bajo el enfoque mixto contempla el aspecto de la unión y complementariedad permitió lograr un análisis más amplio y profundo, es decir, la investigación resulto completa y holística ofreciendo información total que embarca una fusión del método cuantitativo y cualitativo, estos son procedimientos organizados que conservan su técnica de recopilación, tiene como propósito obtener el resultado de la composición y discusión en un panorama amplio, como se ha dicho pretende realizar las deducciones de la información compilada y lograr la viabilidad en el planteamiento de la investigación. Habría que decir también, estos métodos pueden ser alterados y deliberar con los costes del proyecto. Este enfoque es de gran utilidad en la investigación, de tal manera que ayuda a identificar las causas que originan el problema referente a la variable desde una visión general, todo esto confirma la aplicación de técnicas y fundamentos para proponer la solución enfocado a evaluar la rentabilidad de la empresa hotelera (Chen, 2006 citado por Hernández & Mendoza, 2018; Carhuancho & et al., 2019).

3.3 Tipo de investigación

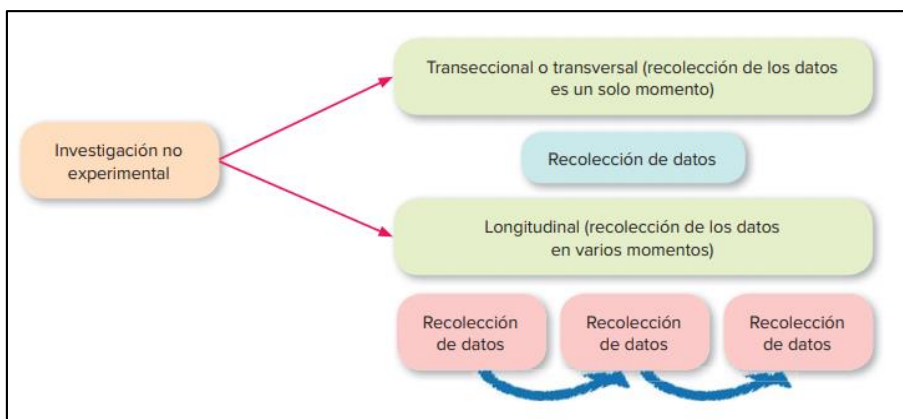
El tipo de estudio es proyectivo cuya finalidad es el diseño, planificación de técnicas para el modelo de estudio que conduzcan a resolver situaciones, y además proponer acciones alternativas de solución orientadas a dar solución al problema o conjunto social, responde a

los procedimientos en base de fundamentos comprende la determinación del diseño y la planeación de métodos y recursos para la investigación. Abarca la recolección de técnicas, plan de acciones, elección de las herramientas de investigación y opinión de un experto en particular hasta arribar a los resultados y conseguir una definición exacta de probable solución. Por lo tanto, la investigación proyectiva ayudó en la búsqueda exhaustiva de los factores que afectan en la disminución de la rentabilidad a fin de diseñar un plan financiero para mejorar la situación del problema (Hurtado, 2000; Carhuancho & et al., 2019).

3.4 Diseño de la investigación

Con respecto al diseño del presente trabajo no experimental se basa en observar o medir fenómenos y variables que acontecen en un ámbito natural para luego analizar los sucesos, hechos, casos que ya existen, el estudio dejará que se desarrollen en su medio natural. En el estudio no experimental las variables independientes ocurren y resalta la flexibilidad durante el proceso de investigación; de tal forma que, no se puede influir en ella. Aquí se definen las causas del fenómeno en un momento y periodo específico (Hernández & Mendoza, 2018).

Figura 2.
Diseño de investigación no experimental



Fuente: Hernández & Mendoza (2018).

3.5 Población, muestra y unidades informantes

La población representa al número total de individuos lo cual se denomina universo, poseen características en común, ubicados en un tiempo y espacio determinado que pueden ser finita o infinita, las cuales serán seleccionadas bajo un criterio y que serán parte de los objetivos de la investigación. Se aplicará como objeto de estudio con el fin de agruparlos para la obtención de resultados. La población de la presente estará constituida por los estados financieros comprendidos en los periodos 2016 al 2020 con la finalidad de ser analizados y obtener información relevante (Méndez, 2006; Arias, Villasís & Miranda, 2016).

La muestra es un fragmento de la selección específica en la población que fue analizado para obtener información verídica y real en el desarrollo del estudio sobre la cual se realizó el uso de la medición y la observación. La muestra seleccionada es por conveniencia, y se tomará como base los informes financieros de los tres últimos periodos y para la muestra cualitativa se ha considerado a 3 profesionales que brindaran información relevante según su conocimiento y experiencia y que conocen de cerca los procesos internos de la empresa hotelera (Bernal, 2010).

La presente investigación ha considerado como unidades informantes a 3 colaboradores de la empresa hotelera que son conocedores en el tema y tienen un vínculo con el problema en estudio los cuales aportarán información referente a la rentabilidad, entre ellos: a) Gerente de Finanzas; b) Contador general; c) Administrador. Todos ellos son sujetos que participaron con la información referente a la categoría a investigar (Robledo, 2009).

3.6 Variables y dimensiones

La rentabilidad es la doctrina que juzga la eficiencia de una entidad para producir un superávit partiendo de una serie de inversiones, después de haber disgregado los costos y gastos en actividades de producción, distribución y consumo en un periodo específico; lo cual conlleva a un análisis de la relación entre los ingresos y costos por el uso de sus activos y/o bienes y las acciones realizadas y los recursos invertidos en el proceso de alcanzarlos. De ahí que las utilidades se generan debido al crecimiento de los ingresos o la disminución de los costos, también es una medida de eficiencia que ayudará a la empresa y está relacionado al crecimiento inclusive al servicio de la sociedad. Por tal razón se centrará a la rentabilidad como parte del objetivo económico de corto plazo y largo plazo que la organización hotelera deberá alcanzar (Ccaccya, 2015).

Rentabilidad sobre los activos mide la eficiencia y productividad con respecto al uso de los activos totales de la entidad en un periodo específico, expresa la suficiencia de los activos que producen valor sin considerar la procedencia de su financiamiento, concretamente analiza el resultado neto explotación que derivan de las inversiones empleadas del activo (Gitman, 2003).

Rentabilidad patrimonial es el rendimiento alcanzado por la aportación de los dueños, es una medida referente a la rentabilidad obtenida de los capitales propios en un determinado tiempo con independencia de la repartición del beneficio. De ahí, que es el indicador más relevante para los socios y directivos específicamente expone cómo será compensado su aporte de capital (Gitman, 2003).

Tabla 1

Matriz de categorización de la rentabilidad

Categoría	Sub categoría	Indicador
C1 Rentabilidad	SC1 Rentabilidad económica	I1 Control de gastos
		I2 Cartera de clientes
		I3 Rotación cuentas por cobrar
	SC2 Rentabilidad financiera	I4 Apalancamiento
		I5 Margen
	SC2 Ratios de rentabilidad	I6 Rentabilidad sobre las ventas
		I7 Rentabilidad sobre inversión
		I8 Rentabilidad sobre capitales propios

Tabla 2

Matriz de categorización de la planificación financiera

Categoría	Alternativas de solución	KPI	Entregable
Escasez de efectivo a corto plazo	Incrementar el efectivo en 20% anual	Liquidez absoluta	1. Políticas de crédito y cobranzas
		Ratio de periodo promedio cobros	
		Ratio de periodo promedio pagos	
Exceso de gastos administrativos	Reducir los gastos de administración en 5% anual	Margen de gastos administrativos	3. Presupuesto maestro de gastos
			4. Flujo de caja proyectado
Disminución significativa en las ventas	Incrementar las ventas en 10% anual respectivamente	Margen de utilidad neta	5. Plan de Marketing
		Rentabilidad sobre inversión (ROA)	
		Rentabilidad sobre capitales propios (ROE)	
			6. Estados financieros proyectados

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnicas

En el estudio se aplicó la técnica de la entrevista, es una herramienta eficiente en la investigación, ante la objeción está dirigido a las unidades informantes que permite el diálogo fluido y armonioso donde se extraen las opiniones, a través de preguntas para luego procesar la información y revisarlo a profundidad. La técnica aportó al estudio, porque ayudó a recolectar información de los profesionales en la materia según su experiencia, vinculados al área financiera, contable y administrativa con el fin de conocer la situación de la empresa para aplicar las medidas correctivas. Además, antes de iniciar con la entrevista se sugiere ciertos aspectos como pactar el horario, informar la razón del encuentro, comprender el tema a abordar, elegir el ambiente de la reunión y tener un trato cordial (Taylor & Bogdan, 1994).

En la investigación se aplicó el análisis documental, este es un procedimiento para la comprensión de un tema específico, con esto quiere decir es un instrumento para la revisión documental y para el sujeto que necesita la información, revela un dictamen, suministra información fidedigna tiene la función de analizar, dilucidar, estudiar, interpretar la información recolectada en el estudio. Al respecto se tomó los estados financieros de los años 2016 al 2020 con el propósito de evaluar las partidas con mayor relevancia con el objeto de extraer la información relacionada a la disminución de rentabilidad, por lo cual se aplicó el análisis de las razones financieras y las herramientas para su interpretación (Monje, 2011 & Bernal, 2006 citado en Carhuancho & et al., 2019).

3.7.2. Instrumento

En la recopilación de los datos se desarrolló la guía de entrevista, este fue un instrumento que sirvió para guiar al momento de realizarle las preguntas a las unidades informantes, previo a ello se debe conocer el tema ya que es el primer paso en la recopilación.

Se activó el diálogo y se eludió el interrogatorio permitiendo recabar información sobre la categoría en estudio, también se aplicó 6 preguntas abiertas para los entrevistados de los cuales dicha información se detalló en los resultados cualitativos (Taylor & Bogdan, 2002).

El registro documental es un instrumento que tuvo como propósito apoyar en la revisión de la información sobre los documentos extraídos, en relación a los hechos, procesos y actividades; dado que es un vínculo para conocer la realidad considerando la situación en particular después de la ejecución del plan propuesto. La información que se obtuvo del análisis de los estados financieros sostiene la importancia para la búsqueda sobre la categoría a concertar (Bernal, 2006; Dulzaides & Molina, 2004).

3.7.3. Descripción

Ficha técnica: Análisis documental

Nombre: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados

Año: 2016 al 2020

Objetivo del instrumento: Conocer información acerca de la rentabilidad

Sub categorías: rentabilidad económica, rentabilidad financiera y ratios de rentabilidad.

3.7.4. Validación

La validación del instrumento en esta investigación se evalúa por un panel de personas expertas. El juicio de expertos se expone como un criterio informado de personas con experiencia en la materia y ellos son reconocidos por otros expertos calificados (Pedrosa, Suarez & García, 2014).

El proceso de validación fue a través de los siguientes expertos:

Tabla 3

Expertos que validaron el instrumento

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Carhuancho Mendoza, Irma	Administración	Si hay suficiencia
Nolazco Labajos, Fernando	Administración	Si hay suficiencia
Julca Garcia, Paola Corina	Contabilidad y Finanzas	Si hay suficiencia

Tabla 4

Expertos que validaron la propuesta

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Julca Garcia, Paola Corina	Contabilidad y Finanzas	Es viable la propuesta
Manrique Linares, Cynthia	Contabilidad y Auditoria	Es viable la propuesta

3.8 Procesamiento y análisis de datos

Primer paso: Se realizó la valoración del cuestionario por los jurados.

Segundo paso: Elaboración de la prueba piloto.

Tercer paso: Aplicación de las entrevistas vía online.

Cuarto paso: Preparación de la tabulación de los datos.

Quinto paso: Procesamiento de la información recolectada en el programa Excel.

Sexto paso: Transcribir las respuestas en Microsoft Word.

Octavo paso: Triangulación de los datos y aplicación del programa Atlas Ti 8.

El programa de Excel fue útil en la investigación porque facilitó la presentación de los gráficos estadísticos a través de las herramientas que aportó a la comprensión y la interpretación de los datos que infieren en la toma de decisiones. Por otro, el software Atlas Ti 8 fue una herramienta de gran apoyo para la investigación lo cual permitió analizar, reagrupar la información recabada por las entrevistas de forma clara y precisa para luego

aplicar el criterio de la triangulación, el proceso incluye 4 etapas: a) codificación de los datos, b) categorización, c) estructuración o mapas mentales y d) estructuración de hallazgos este es un procedimiento que averigua enlazar las distintas fuentes y métodos de recolección para llegar a una conclusión general, asimismo ayudó a obtener un análisis de los hechos y la búsqueda de la relación entre sí, lo cual halló las semejanzas permitiendo un mayor análisis de los resultados (López, 2006; Muñoz, 2003; Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

3.9 Aspectos éticos

APA: Para el desarrollo del estudio se utilizó fuentes fiables como: artículos científicos indexados, libros académicos, revistas e informes actualizados para obtener conocimiento referente a la problemática. Además se rigió bajo el estilo APA en su séptima edición para citar las fuentes bibliográficas a fin de demostrar los autores de su contenido.

Muestra: La información recabada producto de la entrevista son verdaderas y no ha sido tergiversada mantiene la confidencialidad de cada entrevistado.

Data: Como se afirmó arriba la información exhibida es verídica sin modificaciones.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados cuantitativos

4.1.1 Análisis de ratios de liquidez

Tabla 5

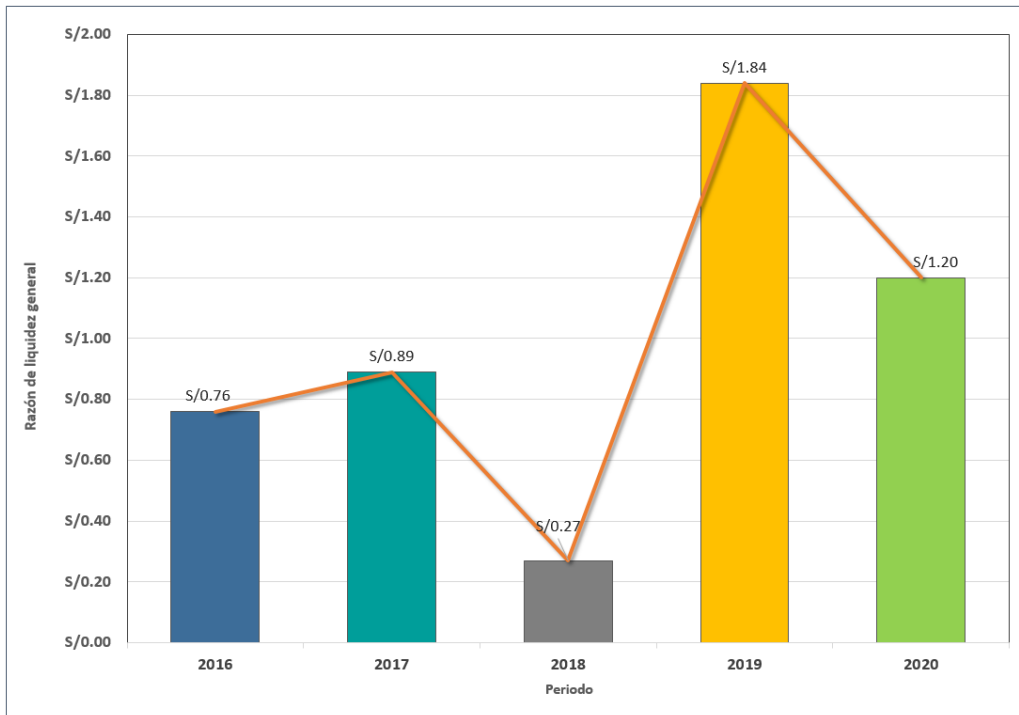
Análisis razón de liquidez general en los periodos 2016 al 2020

Análisis documental	Fórmula	Variación S/
Liquidez general 2016	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{3,087,100}{4,064,900}$	0.76
Liquidez general 2017	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{4,646,700}{5,235,800}$	0.89
Liquidez general 2018	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{4,393,300}{16,070,200}$	0.27
Liquidez general 2019	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{8,623,300}{4,688,000}$	1.84
Liquidez general 2020	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{3,857,640}{3,208,900}$	1.20

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 3.

Razón de liquidez general en la empresa hotelera periodos 2016 al 2020



Interpretación: En la tabla 5 y figura 3, respecto a la razón de liquidez general muestra la solvencia financiera en el corto plazo, básicamente en el año 2016, 2017 y 2018 muestra que por cada S/1.00 por pagar la empresa cuenta con S/ 0.76, S/0.89 y S/0.27 por cobrar; esto significa que el pasivo corriente excede al activo corriente en 124%, 112% y 726% lo cual representa un déficit de liquidez, la compañía no posee los recursos necesarios para invertir o cubrir los pasivos exigibles a corto plazo. Respecto a la situación de liquidez del año 2019 se puede apreciar que tuvo un incremento de S/ 1.84 del activo, dicho indicador muestra que la compañía puede utilizar su efectivo, sus cuentas por cobrar y sus inventarios, pagar con holgura sus obligaciones de corto plazo. Al comparar este índice con el año 2020 muestra S/ 1.20 dicho indicador se debe a que la empresa recibió préstamos por parte de Reactiva Perú, vemos que la posición de liquidez general, aun siendo buena, es inferior respecto al año anterior.

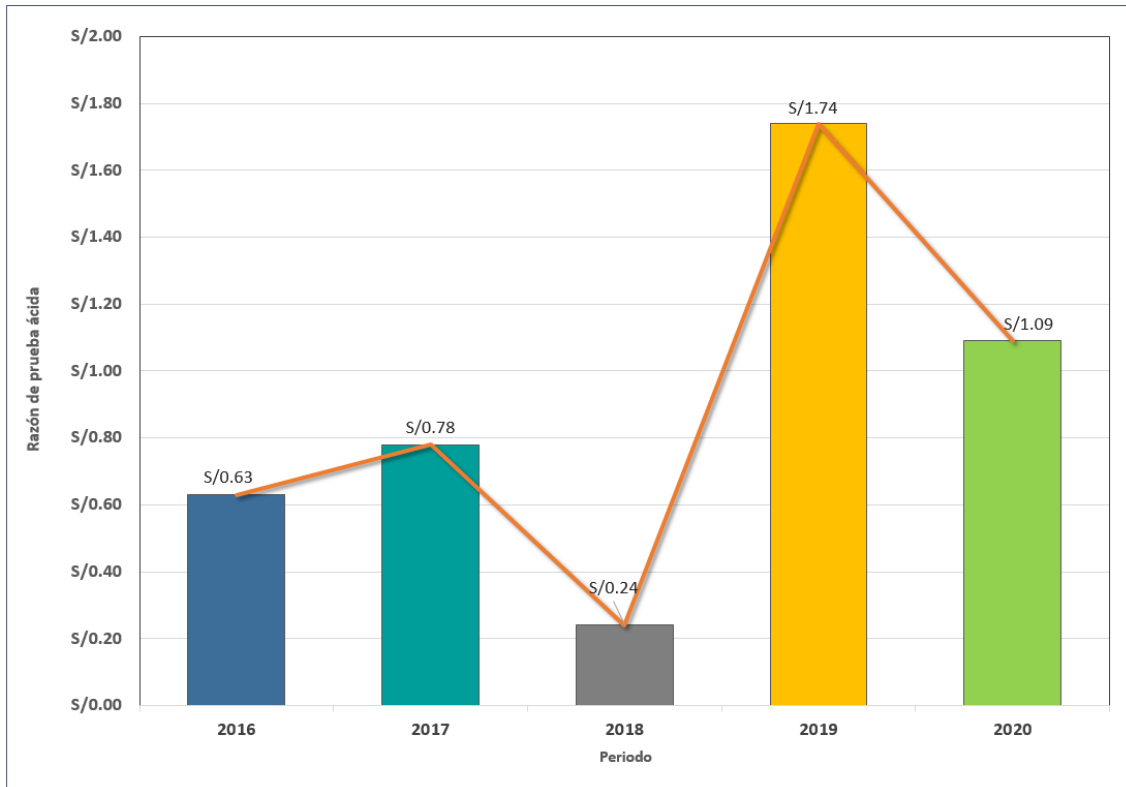
Tabla 6
Análisis razón de prueba ácida en los periodos 2016 al 2020

Análisis documental	Fórmula	Variación S/
Prueba ácida 2016	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos anticipados}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2,558,400}{4,064,900} =$	0.63
Prueba ácida 2017	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos anticipados}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{4,068,800}{5,235,800} =$	0.78
Prueba ácida 2018	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos anticipados}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{3,820,900}{16,070,200} =$	0.24
Prueba ácida 2019	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos anticipados}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{8,134,830}{4,688,000} =$	1.74
Prueba ácida 2020	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos anticipados}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{3,513,290}{3,208,900} =$	1.09

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 4.

Razón de prueba ácida en la empresa hotelera periodos 2016 al 2020



Interpretación: En la tabla 6 y figura 4, respecto a la razón de prueba ácida decimos que es una medición más exigente por cuanto no se considera el activo realizable ni los anticipos, básicamente en el año 2016, 2017 y 2018 muestra que por cada S/1.00 que debe la compañía esta cuenta con S/ 0.63, S/0.78 y S/0.24 por cobrar, vemos que se ha producido un déficit de liquidez. A diferencia del año 2019 muestra un incremento de S/ 1.74 del activo, se aprecia que el efectivo y los equivalentes de efectivo, sumados a las inversiones financieras y las cuentas por cobrar, exceden con holgura a los pasivos de corto plazo. En contraste con el año 2020 la razón de prueba acida representó en S/1.09 dicho indicador revela que la solvencia de corto plazo no ha mejorado, lo cual no faculta captar liquidez para sufragar las obligaciones corrientes.

Tabla 7

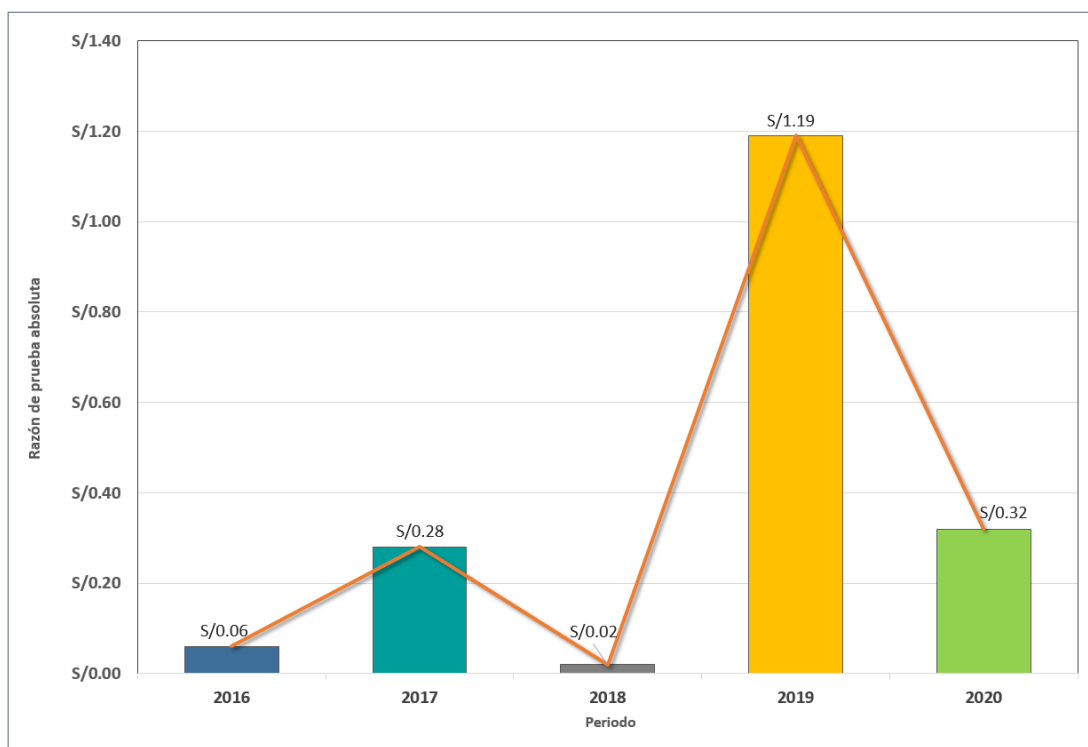
Análisis razón de prueba absoluta en los periodos 2016 al 2020

Análisis documental	Fórmula	Variación S/
Prueba absoluta 2016	$\frac{\text{Caja y bancos} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{235,800}{4,064,900}$	= 0.06
Prueba absoluta 2017	$\frac{\text{Caja y bancos} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{1,462,400}{5,235,800}$	= 0.28
Prueba absoluta 2018	$\frac{\text{Caja y bancos} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{330,800}{16,070,200}$	= 0.02
Prueba absoluta 2019	$\frac{\text{Caja y bancos} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{5,599,700}{4,688,000}$	= 1.19
Prueba absoluta 2020	$\frac{\text{Caja y bancos} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{1,020,050}{3,208,900}$	= 0.32

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 5.

Razón de prueba absoluta en la empresa hotelera periodos 2016 al 2020



Interpretación: En la tabla 7 y figura 5, respecto a la prueba defensiva, esta es una prueba extrema en cuanto a la exigencia o severidad, solo se considera las partidas más líquidas de la empresa. En el año 2016, 2017 y 2018 muestra que la compañía tuvo S/0.06, S/0.28 y S/0.02 del efectivo disponible, esta razón indica la insuficiencia del grado de velocidad de recuperación de las cuentas por cobrar, bajo esta observación la empresa ha desmejorado su posición de liquidez de muy corto plazo. Con respecto al año 2019 tuvo un incremento en sus activos líquidos en S/1.19 vemos que se ha producido una mejora en la liquidez, manifestando un balance optimo en comparación a los 3 últimos periodos. En contraste con el año 2020 tuvo una disminución significativa en sus activos líquidos en S/0.32, viéndose afectado para saldar sus compromisos corrientes en el momento oportuno.

4.1.2 Análisis de ratios de solvencia o endeudamiento

Tabla 8

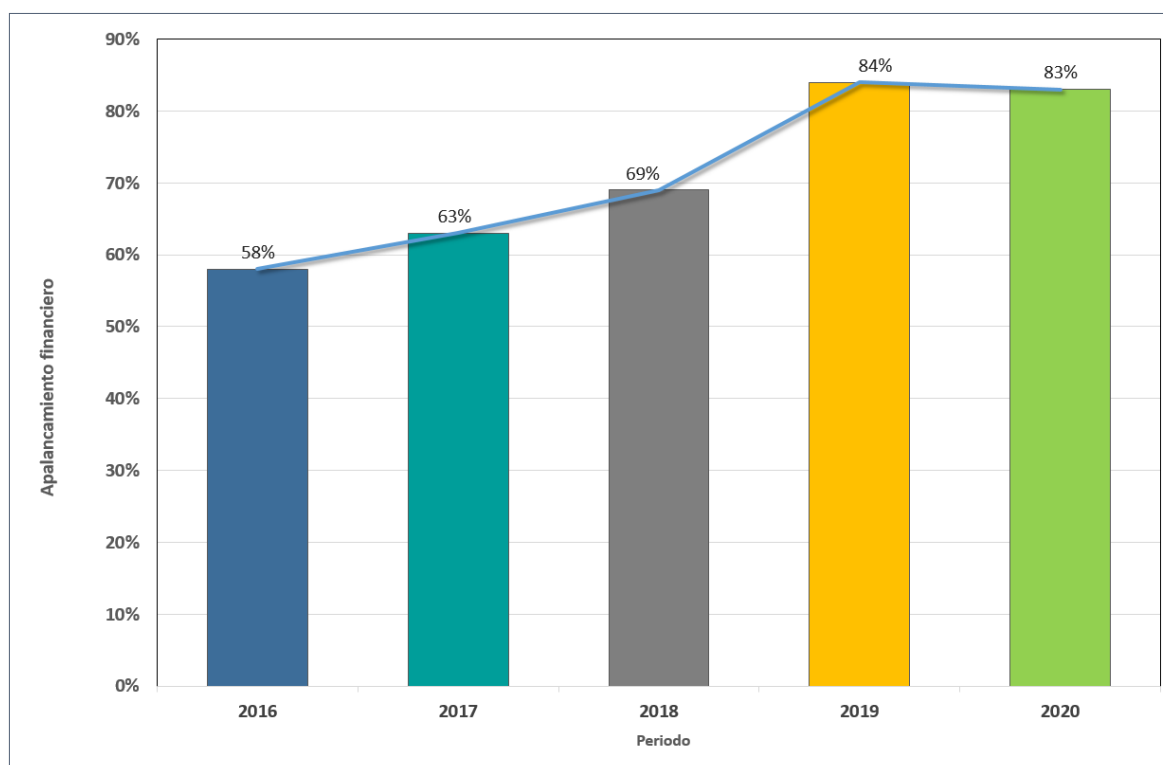
Análisis razón del apalancamiento financiero en los periodos 2016 al 2020

Análisis documental	Fórmula	Variación Porcentual
Apalancamiento Financiero 2016	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{13,539,200}{23,423,100} =$	58%
Apalancamiento Financiero 2017	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{17,646,300}{27,878,800} =$	63%
Apalancamiento Financiero 2018	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{19,680,400}{28,684,300} =$	69%
Apalancamiento Financiero 2019	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{43,106,700}{51,519,200} =$	84%
Apalancamiento Financiero 2020	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{33,702,080}{40,545,780} =$	83%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 6.

Razón apalancamiento financiero de la empresa hotelera periodos 2016-2020



Interpretación: En la tabla 8 y figura 6, muestra el grado de endeudamiento de la compañía con terceros, se evidencia que en el periodo 2016 la empresa presenta un apalancamiento financiero de S/ 0.58 por cada S/1.00 de inversión en activos, es decir tiene comprometidos sus activos en 58%, que comparando con el periodo 2017 tuvo un incremento en 63%, y en el ejercicio 2018 estuvieron aún más comprometidos por las obligaciones totales en 69% del total de sus activos. Asimismo, se evidencia que en los años 2019 y 2020 sus índices son sumamente altos, generando que sus pasivos se incrementen en 84% y 83% sobre sus activos, esto se debe a que obtuvo préstamos del banco BCP y Reactiva Perú lo que conllevó a generar gastos financieros demás. Con respecto a la situación la compañía no está supeditada para seguir endeudándose dado que el límite máximo de endeudamiento debe ser hasta 70%.

Tabla 9

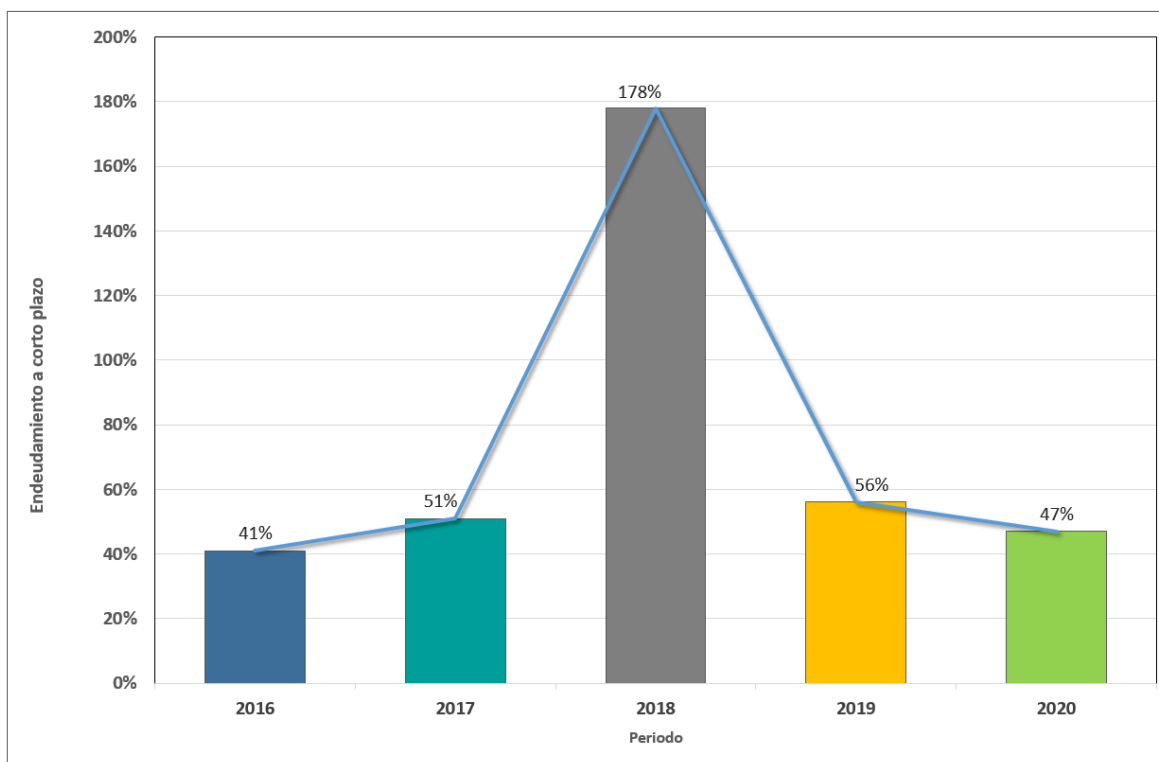
Análisis razón de endeudamiento patrimonial a corto plazo del 2016 al 2020

Análisis documental	Fórmula	Variación Porcentual
Endeudamiento a Corto plazo 2016	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}} = \frac{4,064,900}{9,883,900} =$	41%
Endeudamiento a Corto plazo 2017	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}} = \frac{5,235,800}{10,232,500} =$	51%
Endeudamiento a Corto plazo 2018	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}} = \frac{16,070,200}{9,003,900} =$	178%
Endeudamiento a Corto plazo 2019	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}} = \frac{4,688,000}{8,412,500} =$	56%
Endeudamiento a Corto plazo 2020	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}} = \frac{3,208,900}{6,843,700} =$	47%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 7.

Razón de endeudamiento patrimonial a corto plazo periodos 2016-2020



Interpretación:

En la tabla 9 y figura 7, muestra el grado de endeudamiento del patrimonio de la compañía a corto plazo con terceros, lo cual muestra que en el año 2016 presenta un endeudamiento que equivale en 41% en relación al patrimonio neto, en cuanto al ejercicio 2017 tuvo un incremento en 51%. Con respecto al ejercicio 2018 estuvieron aún más comprometidos por las obligaciones totales en 178% esta situación pone en riesgo la estabilidad de la empresa. Asimismo, en el periodo 2019 y 2020 tuvo una disminución del endeudamiento que representó en 56% y 47% de lo que se deduce que los compromisos corrientes que mantiene la empresa están respaldados con el patrimonio.

Tabla 10

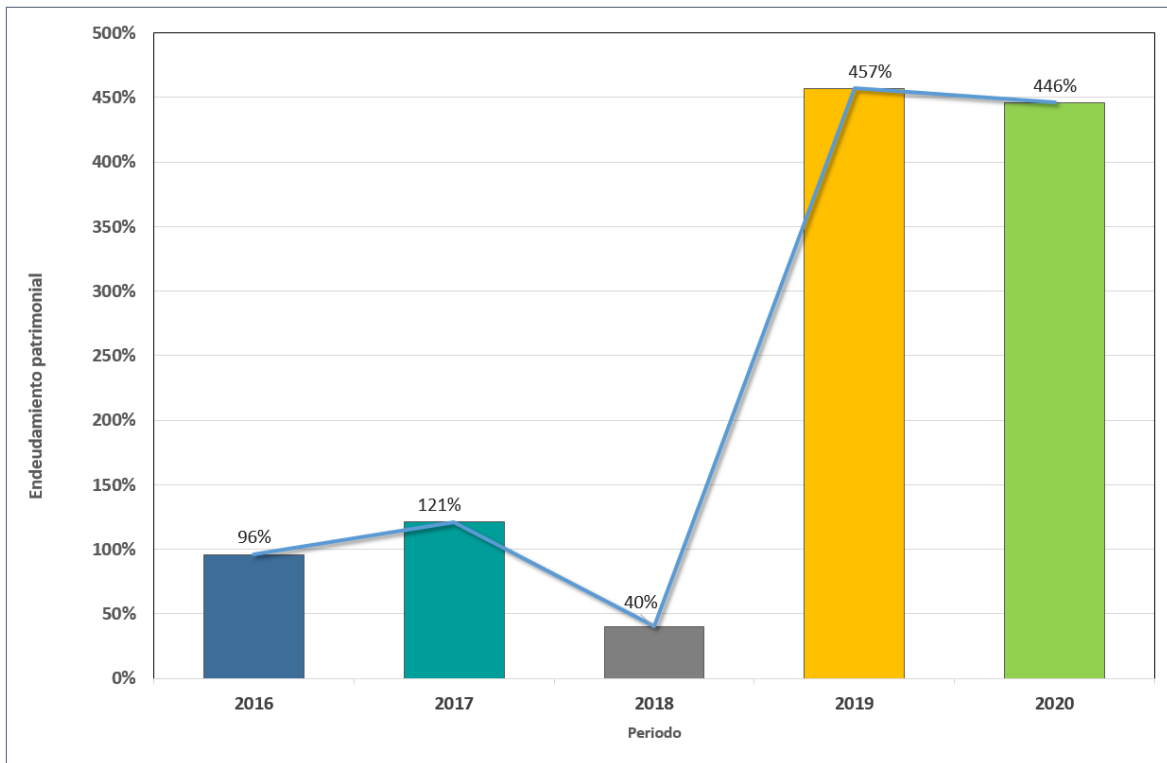
Análisis razón de endeudamiento patrimonial a largo plazo del 2016 al 2020

Análisis documental	Fórmula	Variación Porcentual
Endeudamiento a Largo plazo 2016	$\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio}} = \frac{9,474,300}{9,883,900} =$	96%
Endeudamiento a Largo plazo 2017	$\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio}} = \frac{12,410,500}{10,232,500} =$	121%
Endeudamiento a Largo plazo 2018	$\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio}} = \frac{3,610,200}{9,003,900} =$	40%
Endeudamiento a Largo plazo 2019	$\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio}} = \frac{38,418,700}{8,412,500} =$	457%
Endeudamiento a Largo plazo 2020	$\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio}} = \frac{30,493,180}{6,843,700} =$	446%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 8.

Razón de endeudamiento patrimonial a largo plazo periodos 2016-2020



Interpretación:

En la tabla 6 y figura 6, muestra el grado de endeudamiento del patrimonio de la compañía a largo plazo con terceros, se evidencia que en el ejercicio 2016 obtuvo un endeudamiento del 96% en relación al patrimonio neto que comparado con el año 2017 tuvo un incremento en 121%. Con respecto al ejercicio 2018 representó un 40% aquí tuvo una disminución de los pasivos no corrientes. Para el 2019 estuvieron aún más comprometidos arrojó una cifra preocupante en 457%. En contraste con el año 2020 el endeudamiento a largo plazo representó en 446% se puede apreciar que el patrimonio neto de la empresa no puede cubrir las obligaciones contraídas con terceros, debido a la disminución en ventas por el brote del Covid -19.

Tabla 11

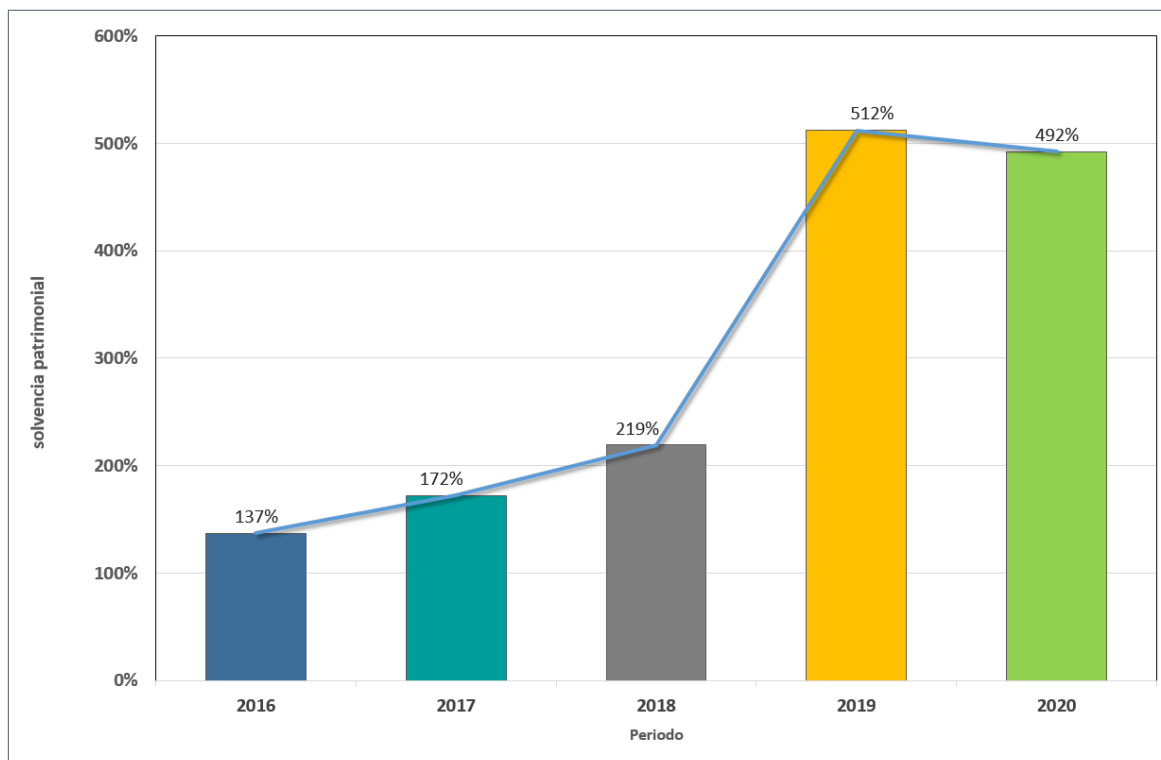
Análisis razón de solvencia patrimonial en los periodos 2016 al 2020

Análisis documental	Fórmula	Variación Porcentual
Solvencia patrimonial 2016	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{13.539.200}{9.883.900} =$	137%
Solvencia patrimonial 2017	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{17.646.300}{10.232.500} =$	172%
Solvencia patrimonial 2018	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{19.680.400}{9.003.900} =$	219%
Solvencia patrimonial 2019	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{43.106.700}{8.412.500} =$	512%
Solvencia patrimonial 2020	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{33.702.080}{6.843.700} =$	492%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 9.

Razón de solvencia patrimonial en los periodos 2016 al 2020



Interpretación:

En la tabla 11 y figura 9, muestra que la compañía en los años 2016 y 2017 presenta un alto nivel de endeudamiento en relación a su estructura patrimonial de S/ 13.7 y 17.2 por cada S/ 1.00 en patrimonio, al respecto su patrimonio está comprometido en 137% y 172% que comparado con el periodo 2018 y 2019 tuvo un incremento en 219%, para el año 2018 y en el ejercicio 2019 se incrementó en 512% %, tales índices nos demuestran que la empresa hotelera desliza un riesgo que impactaría el capital propio de los accionistas. En contraste con el periodo 2020 representó en 492%, se puede apreciar que el pasivo se encuentra consumiendo al patrimonio, es decir está comprometido en su totalidad con las obligaciones contraídas con terceros.

4.1.3 Análisis de ratios de gestión

Tabla 12

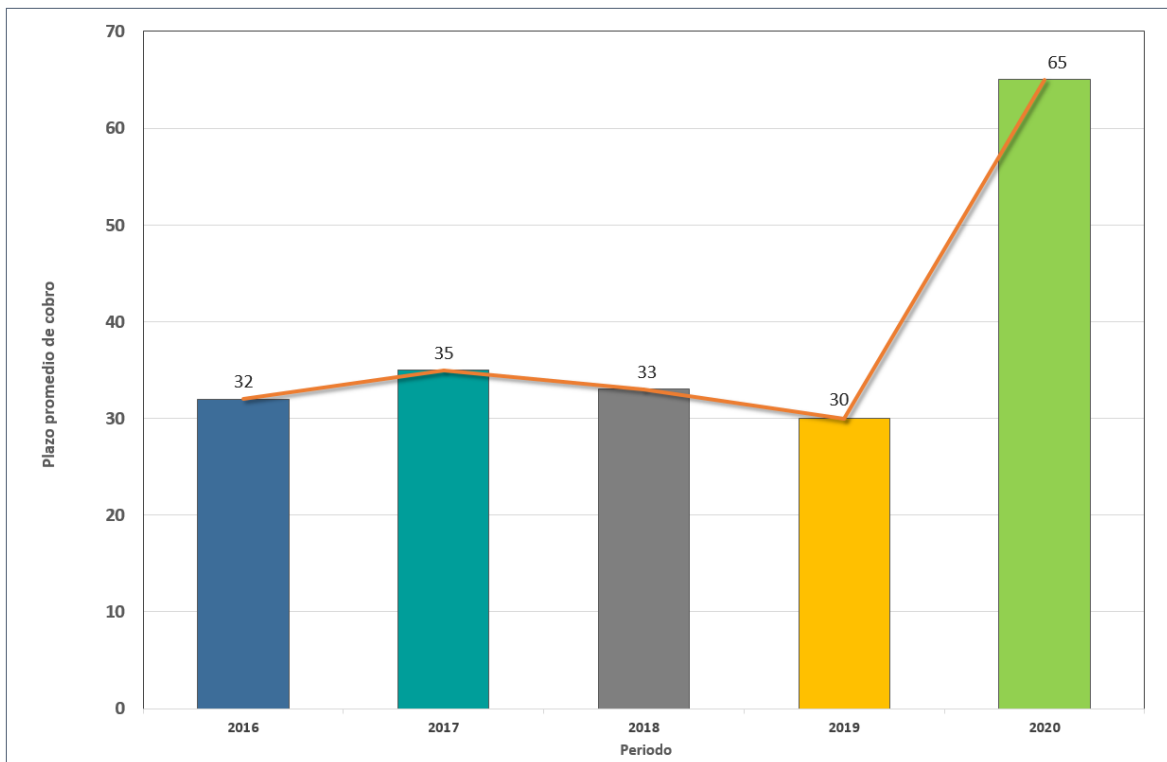
Análisis plazo promedio de cobranza en los periodos 2016 al 2020

Análisis documental	Fórmula	Variación
Plazo promedio cobranza 2016	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{1,359,100 * 360}{15,075,300}$	= 32 días
Plazo promedio cobranza 2017	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{1,574,200 * 360}{16,134,400}$	= 35 días
Plazo promedio cobranza 2018	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{1,605,300 * 360}{17,299,300}$	= 33 días
Plazo promedio cobranza 2019	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{1,780,830 * 360}{22,085,100}$	= 30 días
Plazo promedio cobranza 2020	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{1,990,200 * 360}{10,962,200}$	= 65 días

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 10.

Plazo promedio de cobranza en los periodos 2016 al 2020



Interpretación:

En la tabla 12 y figura 10, expresa el número de días que, en promedio, transcurren desde el otorgamiento del crédito hasta su cobranza, vemos que la empresa cobró en el año 2016 a los 32 días, en el 2017 cobró en 35 días, en el 2018 cobró a los 33 días, en el 2019 cobró en 30 días y en el año 2020, en promedio, las cuentas por cobrar se recuperaron en 65 días debido a que muchos clientes suspendieron sus actividades por el brote de la pandemia razón por la cual dificultó las cobranzas incrementando las cuentas por cobrar comerciales, asimismo esta posición no es favorable para la compañía, lo que indica que no se cobró los créditos en de los plazos pactados.

Tabla 13

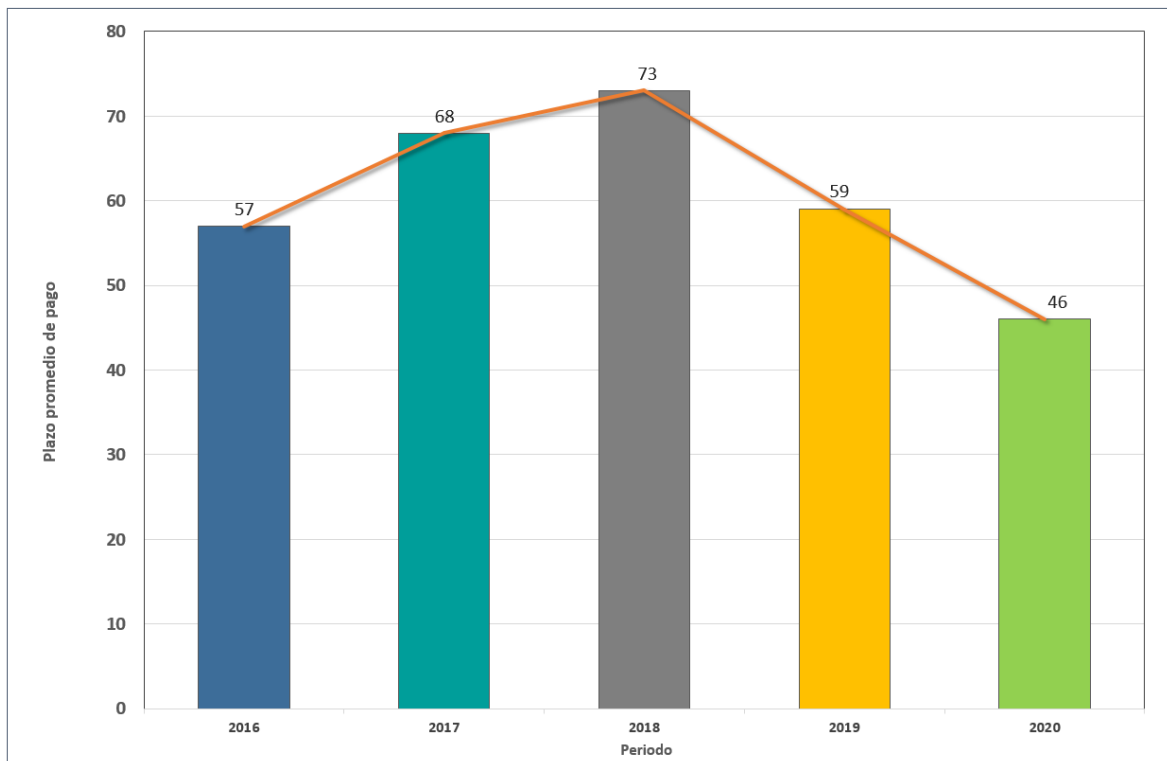
Análisis plazo promedio de pago en los periodos 2016 al 2020

Análisis documental	Fórmula	Variación
Plazo promedio de pago 2016	$\frac{\text{Cuentas por pagar } *360}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{1,491,100 * 360}{9,434,800}$	= 57 días
Plazo promedio de pago 2017	$\frac{\text{Cuentas por pagar } *360}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{1,983,600 * 360}{10,473,300}$	= 68 días
Plazo promedio de pago 2018	$\frac{\text{Cuentas por pagar } *360}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{2,371,800 * 360}{11,688,400}$	= 73 días
Plazo promedio de pago 2019	$\frac{\text{Cuentas por pagar } *360}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{2,477,600 * 360}{15,148,170}$	= 59 días
Plazo promedio de pago 2020	$\frac{\text{Cuentas por pagar } *360}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{1,114,400 * 360}{8,660,100}$	= 46 días

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 11.

Plazo promedio de pago en los periodos 2016 al 2020



Interpretación:

En la tabla 13 y figura 11, muestra el tiempo que, en promedio, demora la compañía en sufragar sus compras al crédito. Durante el 2016 la empresa demoró 57 días en pagar sus créditos comerciales, en el 2017 demoró en 68 días, en el 2018 demoró 73 días, en el 2019 demoró 59 días y en el 2020, en promedio, la empresa demoró 46 días en pagar sus créditos comerciales, esto indicadores se debe contrastar con las condiciones de pago con las que habitualmente la empresa efectúa sus compras al crédito.

4.1.4 Análisis de ratios de rentabilidad

Tabla 14

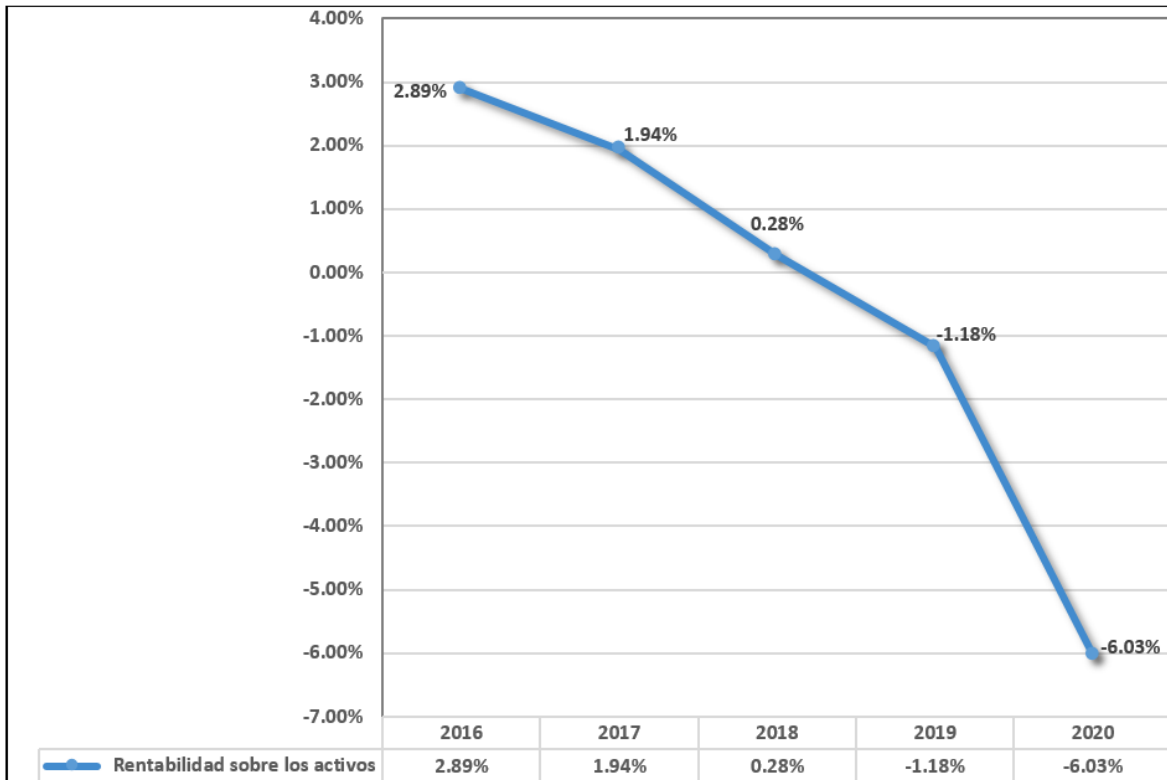
Análisis razón de rentabilidad sobre los activos, periodos 2016 al 2020

Análisis documental	Fórmula	Variación Porcentual
Rentabilidad sobre los activos 2016	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100 = \frac{677,100}{23,423,100} =$	2.89%
Rentabilidad sobre los activos 2017	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100 = \frac{540,900}{27,878,800} =$	1.94%
Rentabilidad sobre los activos 2018	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100 = \frac{80,500}{28,684,300} =$	0.28%
Rentabilidad sobre los activos 2019	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100 = \frac{-606,900}{51,519,200} =$	-1.18%
Rentabilidad sobre los activos 2020	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100 = \frac{-2,445,600}{40,545,780} =$	-6.03%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 12.

Razón de rentabilidad sobre los activos en los periodos 2016 al 2020



Interpretación: En la tabla 14 y figura 12, podemos observar que su pico de rendimiento del ROA en el año 2016 tuvo un crecimiento que representó S/ 0.0292 de utilidad, lo cual muestra la rentabilidad que obtuvo la compañía por cada sol de inversión en los activos, es decir generó un 2.89% de ganancia neta en proporción a los recursos controlados, que comparados con el ejercicio 2017 descendió en 1.94% de utilidad. Con respecto al 2018 se tuvo una disminución significativa ese periodo significó escaso crecimiento económico que representó en 0.28% sobre la inversión, sin considerar impuestos mientras que en el año 2019 la empresa no obtuvo ningún rendimiento declinó en -1.18% lo cual impacto en los resultados. En contraste con el periodo 2020 muestra que la rentabilidad sobre los activos disminuyó en -6.03% dicho indicador señala que la empresa tuvo pérdidas económicas, la gestión en los activos es cuestionable debido a la baja productividad global del negocio.

Tabla 15

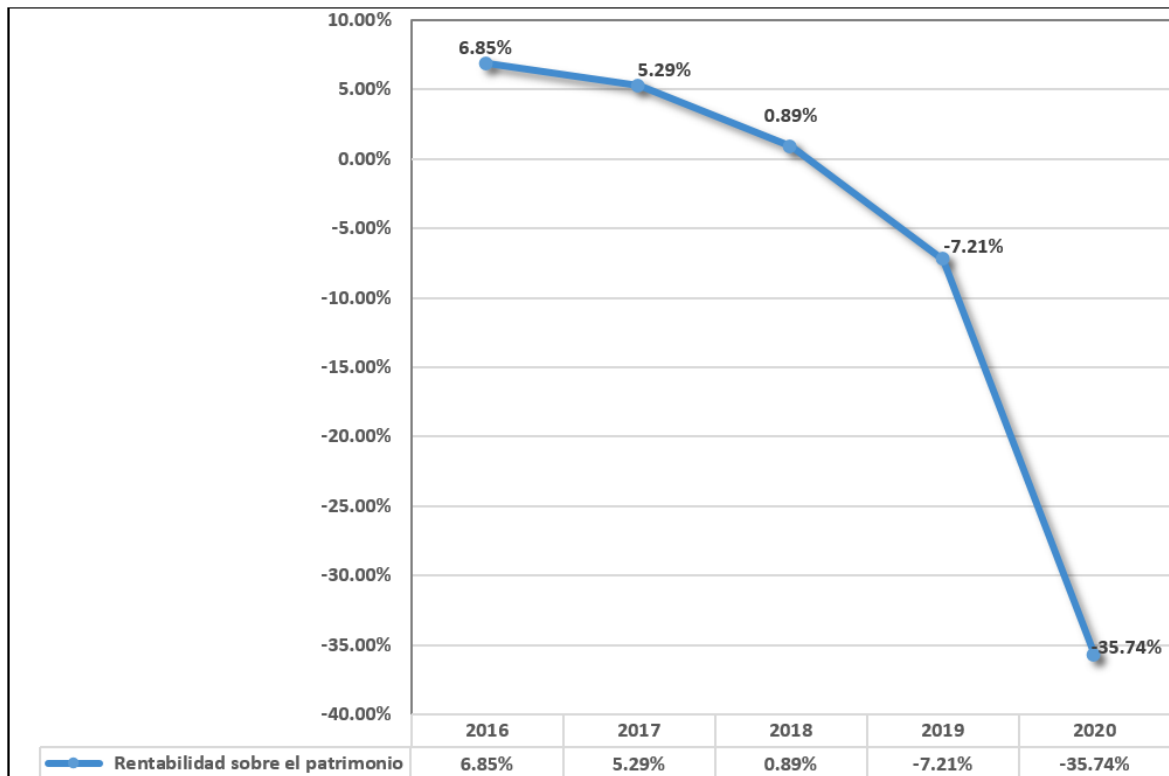
Análisis razón de rentabilidad sobre el patrimonio, periodos 2016 al 2020

Análisis documental	Fórmula	Variación Porcentual
Rentabilidad patrimonial 2016	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio neto}} * 100 = \frac{677,100}{9,833,900} =$	6.85%
Rentabilidad patrimonial 2017	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio neto}} * 100 = \frac{540,900}{10,232,500} =$	5.29%
Rentabilidad patrimonial 2018	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio neto}} * 100 = \frac{80,500}{9,003,900} =$	0.89%
Rentabilidad patrimonial 2019	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio neto}} * 100 = \frac{-606,900}{8,412,500} =$	-7.21%
Rentabilidad patrimonial 2020	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio neto}} * 100 = \frac{-2,445,600}{6,843,700} =$	-35.74%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 13.

Razón de rentabilidad sobre el patrimonio en los periodos 2016 al 2020



Interpretación: Como podemos apreciar en la tabla 15 y figura 13, en el periodo 2016, la compañía obtiene S/ 0,0685 de utilidad por cada sol de inversión en patrimonio, es decir genera un 6.85% de ganancia neta en proporción al patrimonio, que comparando con el indicador del periodo 2017, observamos que su pico de rendimiento sobre el ROE fue de S/ 0.0529, es decir 5.29% de rendimiento sobre cada sol invertido de capital, sufrió una disminución lo cual no es favorable para la compañía. En el periodo 2018 no les fue también teniendo un rendimiento bajo de 0.89%. Respecto al ejercicio 2019 obtuvo un indicador negativo preocupante que representó -7.21% sobre la inversión del capital. En contraste con el año 2020 tuvo una cifra alarmante que arrojó -35.74%, debido a que en el año anterior la compañía tuvo pérdidas al final de su ciclo operativo y comercial, se puede apreciar que los inversionistas en los dos últimos años no obtuvieron rentabilidad por su patrimonio lo cual manifiesta una situación desfavorable debido a que el negocio hotelero genera utilidad gracias a inversiones externas.

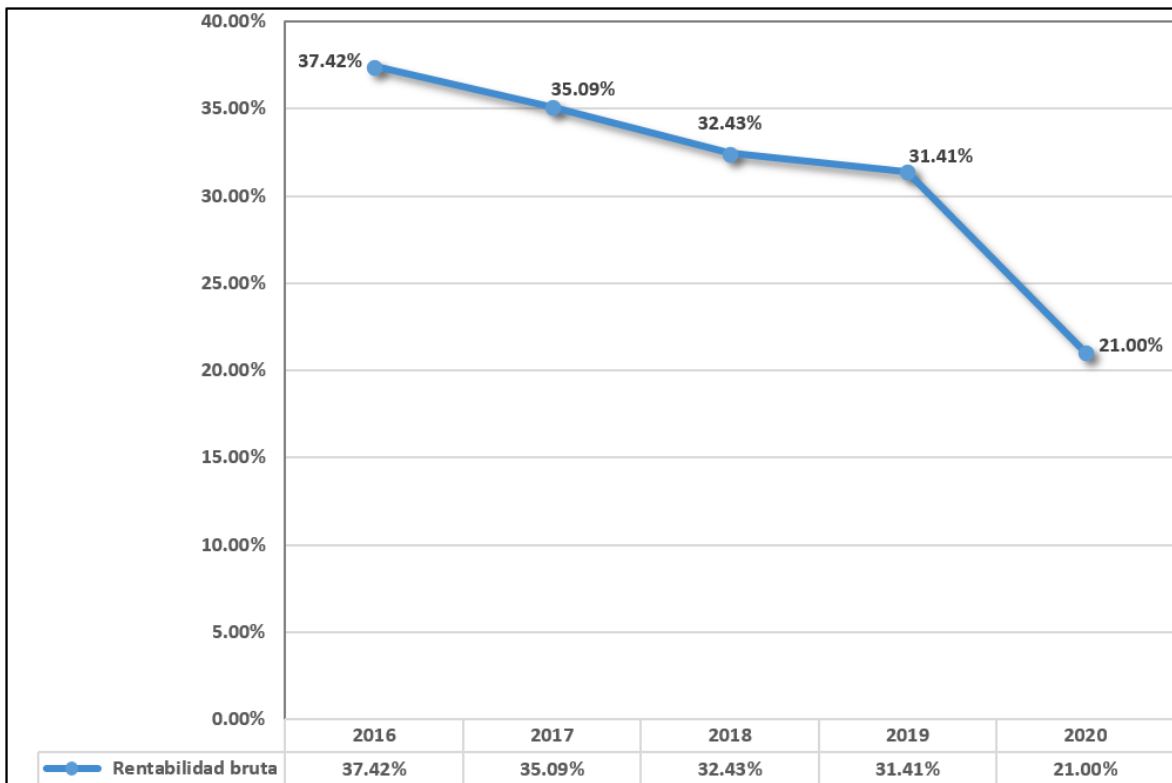
Tabla 16
Análisis razón de rentabilidad bruta sobre ventas, periodos 2016 al 2020

Análisis documental	Fórmula	Variación Porcentual
Rentabilidad bruta 2016	$*100 = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}} =$	37.42%
Rentabilidad bruta 2017	$*100 = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}} =$	35.09%
Rentabilidad bruta 2018	$*100 = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}} =$	32.43%
Rentabilidad bruta 2019	$*100 = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}} =$	31.41%
Rentabilidad bruta 2020	$*100 = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}} =$	21%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 14.

Razón de rentabilidad bruta en los periodos 2016 al 2020



Interpretación: En la tabla 16 y figura 14, muestra cual es el saldo de las ganancias sobre las ventas que obtiene la compañía para afrontar los costos de operación en los que incurra la entidad entre ellos la carga de personal, costo de alimentos, alquileres, servicios públicos y otros. En el periodo 2016 la compañía obtuvo el 37.42% de margen bruto y en el periodo 2017 alcanzó el 35.09%. El resultado del ejercicio 2018 fue de 32.43% y en el 2019 arrojó 31.41% antes de gastos operación, en el cual se puede interpretar que tuvo una gestión adecuada, donde los ingresos y los costos del servicio estuvieron en un punto de equilibrio. En contraste con el año 2020 representó en 21% de margen bruto debido al incremento asociado en carga personal, servicios de terceros, comisiones de agencias y viajes, mantenimientos generales, servicios públicos, costo de alimentos y otros, que afectó el costo de venta del servicio lo cual redujó su capacidad contributiva.

Tabla 17

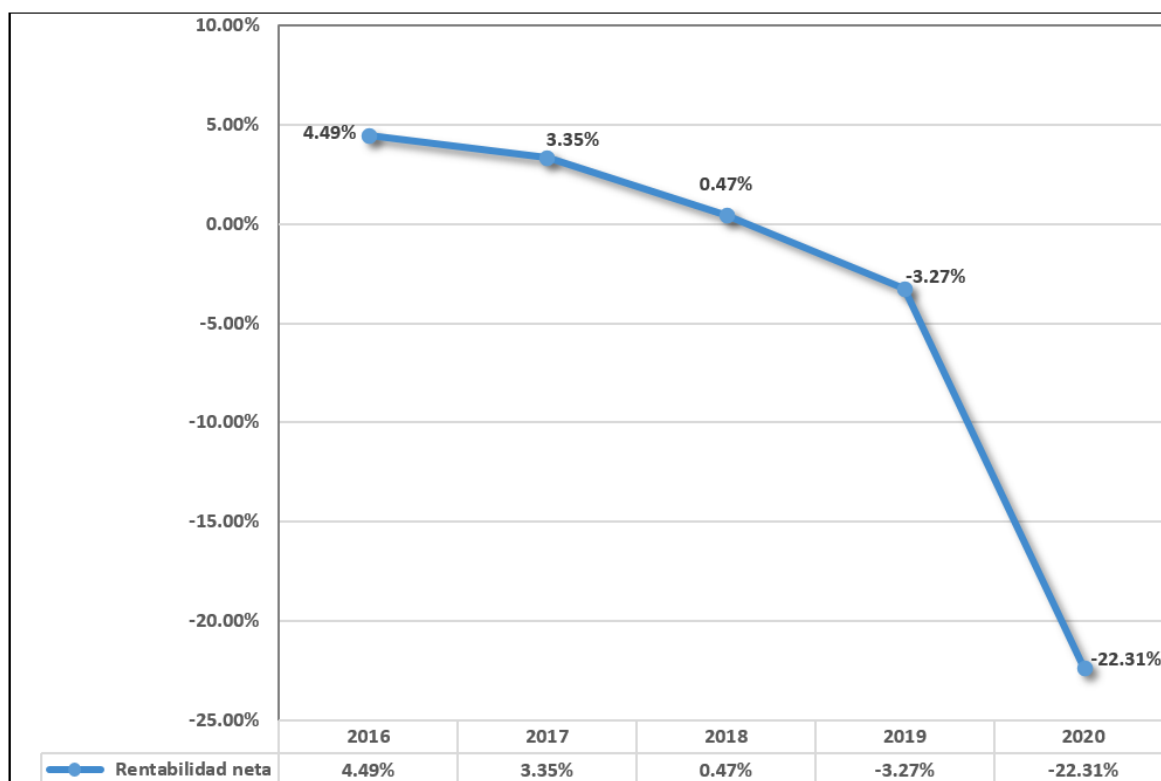
Análisis razón de rentabilidad neta en los periodos 2016 al 2020.

Análisis documental	Fórmula	Variación Porcentual
Rentabilidad neta 2016	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} * 100 = \frac{677,100}{15,075,300} =$	4.49%
Rentabilidad neta 2017	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} * 100 = \frac{540,900}{16,134,400} =$	3.35%
Rentabilidad neta 2018	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} * 100 = \frac{80,500}{17,299,300} =$	0.47%
Rentabilidad neta 2019	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} * 100 = \frac{-606,900}{22,085,100} =$	-3.27%
Rentabilidad neta 2020	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} * 100 = \frac{-2,445,600}{10,962,200} =$	-22.31%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 15.

Razón de rentabilidad neta en los periodos 2016 al 2020



Interpretación: Como podemos apreciar en la tabla 17 y figura 15, muestra la utilidad neta que obtuvo la compañía en relación sobre las ventas, en el periodo 2016 obtuvo un margen de ganancia de 4.49%. Con respecto al resultado del año 2017 fue de 3.35% y en el ejercicio 2018 arrojó 0.47% de utilidad, un resultado poco satisfactorio para captar mejores líneas de créditos financieros. Por otro en el periodo 2019 se redujó en -3.27%, debido al incremento de la carga financiera. En contraste con el año 2020 tuvo una disminución significativa en -22.31% dicho indicador se originó por el incremento de los gastos financieros debido a la concesión de los préstamos e intereses pagados y las diferencias de cambio neto que resultaron de las operaciones pactadas en moneda extranjera. En esencia el brote del Covid 19, afectó el desarrollo de las operaciones de la compañía lo cual contrajo un impacto negativo en los resultados, se puede observar que la empresa no cubre sus costes fijos y variables lo cual no le permitió alcanzar el punto de equilibrio esperado, es decir los costos y gastos fijos superaron el nivel de ingresos, lo cual disminuyó significativamente el flujo de caja y la rentabilidad del negocio hotelero.

4.2 Descripción de resultados cualitativos

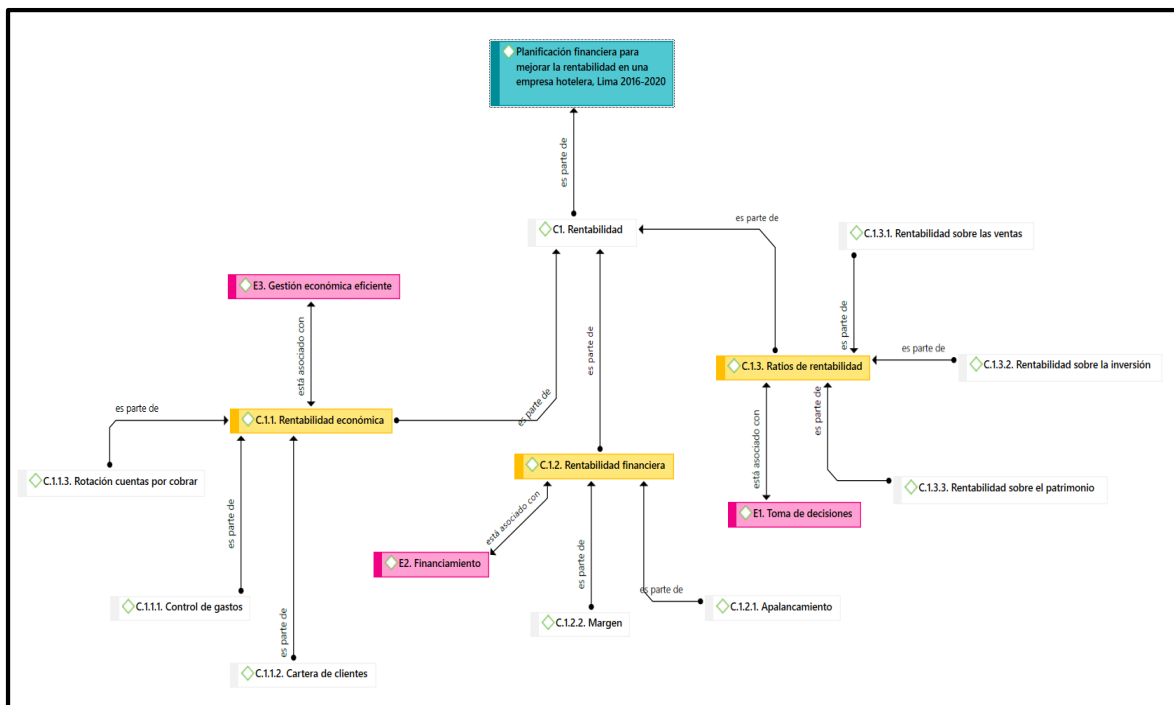
4.2.1 Análisis de la categoría rentabilidad

El análisis cualitativo se desarrolló con el software Atlas Ti 8 mediante las entrevistas se tuvo opiniones sobre la rentabilidad de la empresa hotelera en los últimos 5 años en base a la información recabada se construyeron redes de la categoría de estudio y se identificó a tres subcategorías como: a) rentabilidad económica, b) rentabilidad financiera y c) las razones de rentabilidad. Al respecto, la rentabilidad económica abarca tres indicadores control de gastos, rotación de las cuentas por cobrar y cartera de clientes se añadió un indicador emergente llamado gestión económica eficiente. Por otro en la rentabilidad financiera contempla dos indicadores como el apalancamiento y margen integrándose el

emergente financiamiento. Por último, las razones de rentabilidad están asociados a tres indicadores como: rentabilidad sobre capitales propios “ROE”, rentabilidad sobre inversión “ROA” y rentabilidad sobre las ventas surgió la necesidad de agregar un indicador emergente considerado toma de decisiones debido a que la rentabilidad económica y financiera está asociada a la toma de decisiones de inversión o financiamiento ya que éste depende del resultado de las decisiones que se tomen en la gerencia. Los hallazgos dejan ver que la planificación financiera se constituye como parte del eje central que direcciona la efectiva funcionalidad de los procesos internos para garantizar la estabilidad económico-financiero de la compañía.

Figura 16.

Análisis cualitativo de la categoría rentabilidad



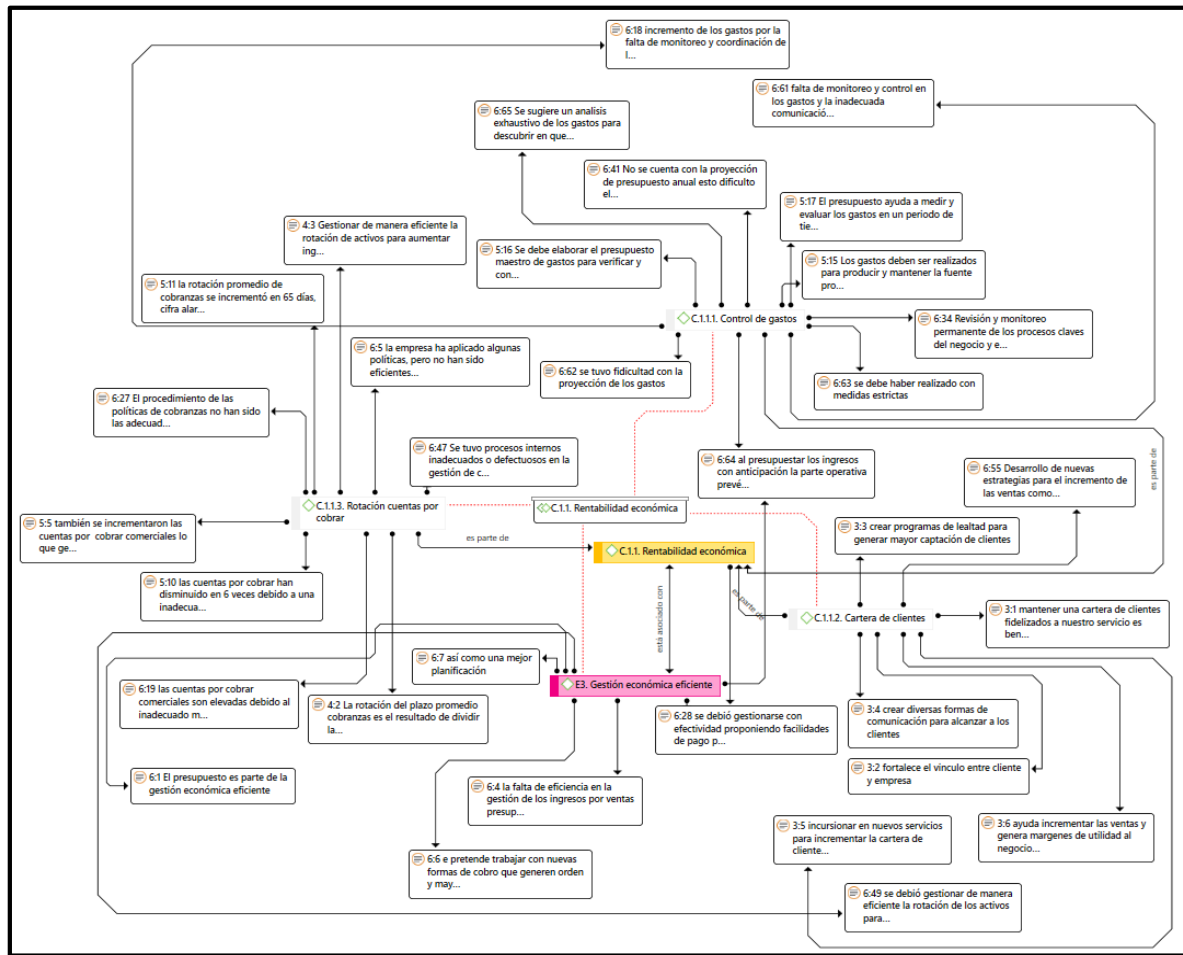
4.2.2 Análisis de la subcategoría rentabilidad económica

En la medición de la rentabilidad económica se asocia el control de los gastos que la entidad debe analizar y evaluar para evitar gastos excesivos, además en los procedimientos de control se debe aplicar medidas estrictas bajo la proyección de un presupuesto para optimizar sus recursos y lograr resultados que beneficien a la empresa, de acuerdo a los entrevistados afirmaron que uno de los indicadores financieros de gran magnitud es el ROA, para la medición se debe operar la utilidad neta en relación al valor total de su activo. De este modo se valora como indicador fundamental la cartera de clientes fidelizadas a nuestro servicio, el entrevistado tres mencionó la ausencia de nuevas estrategias como el desarrollo del programa de lealtad para una mejor captación de clientes, asimismo la creación de diversas formas de comunicación entre otros lo que permitiría incrementar las ventas en el mercado y generar mayor índice de utilidad.

Por otro lado, la rentabilidad económica disminuyó debido a la baja rotación de los activos que declinó en -6.03%, la inestabilidad económica fue el factor más difícil en la gestión de cobranzas debido a que muchos clientes suspendieron sus actividades económicas razón por la cual afectó al disponible para financiar sus operaciones y termino perjudicando a su rentabilidad, al mismo tiempo la escasez de efectivo a corto plazo no le permitió proyectar los ingresos y egresos lo que contrajo gastos demás interrumpiendo así el retorno económico. Asimismo, el entrevistado dos afirmó que las cuentas por cobrar comerciales sufrieron una variación debido a que el área de cobranzas quedó paralizada en tiempo de pandemia no se aplicó adecuadas políticas de créditos y cobranzas respecto a lapsos de tiempo ya que la rotación promedio de cobro se incrementó en 65 días para el año 2020. Por último, la empresa no tuvo actualizado sus políticas de cobranzas para adaptarlo a las circunstancias actuales, fue deficiente el seguimiento sobre las facturas emitidas lo que generó impuntualidad de los clientes y pérdidas incontables.

Figura 17.

Análisis cualitativo de la subcategoría rentabilidad económica



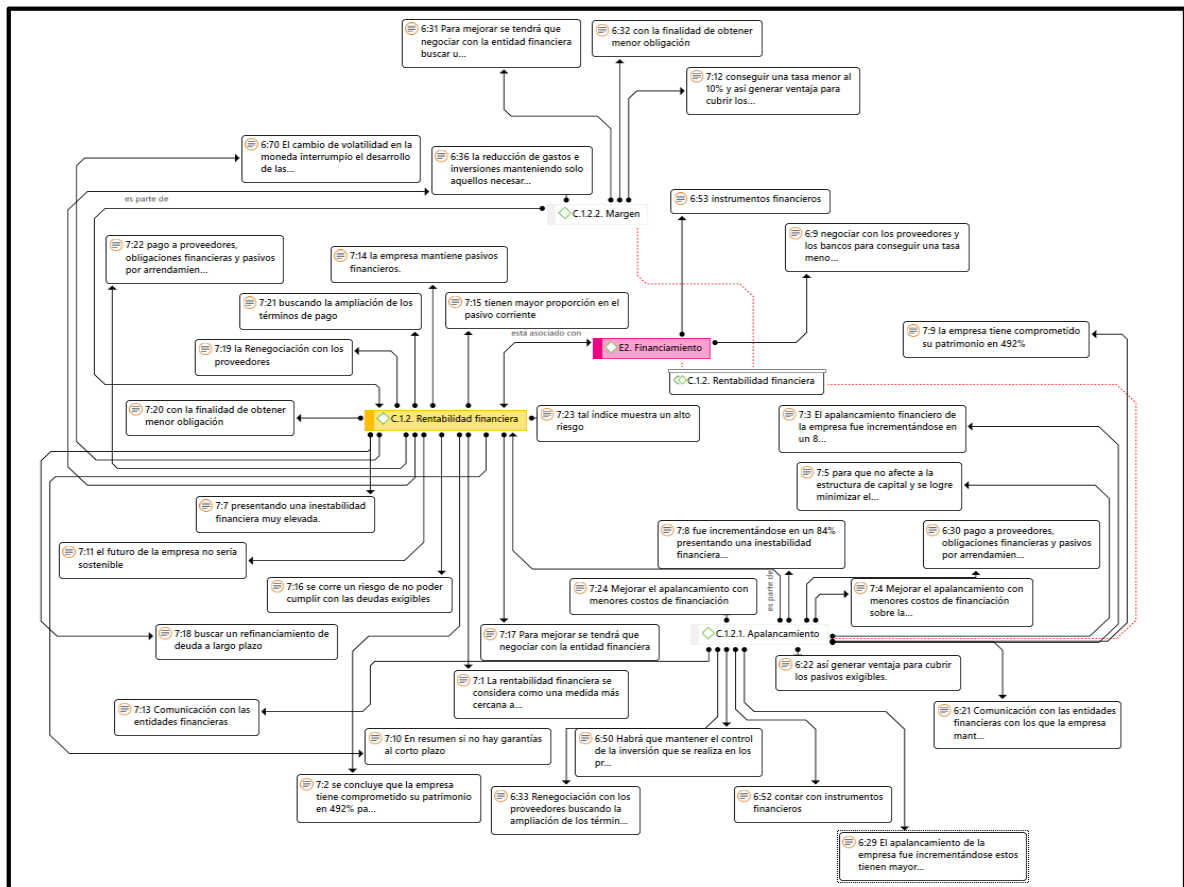
4.2.3 Análisis de la subcategoría rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera abarca el apalancamiento y el margen, los entrevistados manifiestan que, la empresa hotelera presenta un ROE superior al ROA, es decir, que parte del activo ha sido financiado con deuda externa y la otra es a través del financiamiento por capitales propios. En el periodo 2020 se tuvo un rendimiento negativo sobre la inversión del capital que declinó en -35.74%, el apalancamiento financiero es muy elevado, así como el indicador de solvencia patrimonial debido a que las deudas de la empresa tienen mayor proporción en el pasivo corriente principalmente en las cuentas obligaciones financieras, cuentas por pagar comerciales y pasivos financieros por arrendamientos, lo que originó un

incremento en los gastos financieros y en consecuencia una inestabilidad financiera muy alta poniendo en riesgo a la empresa. Por otro no hubo capitalización de utilidades, de acuerdo al criterio del entrevistado 1, menciona que al verse afectado la rentabilidad económica la rentabilidad financiera también sufrió un impacto accediendo a préstamos como el Reactiva Perú y con ello se amortizó deudas anteriores con tasas superiores, asimismo la inesperada volatilidad cambiaria generó un incremento del dólar lo cual fue un factor de riesgo sobre algunas inversiones.

Figura 18.

Análisis cualitativo de la subcategoría rentabilidad financiera



4.2.4 Análisis subcategoría ratios de rentabilidad

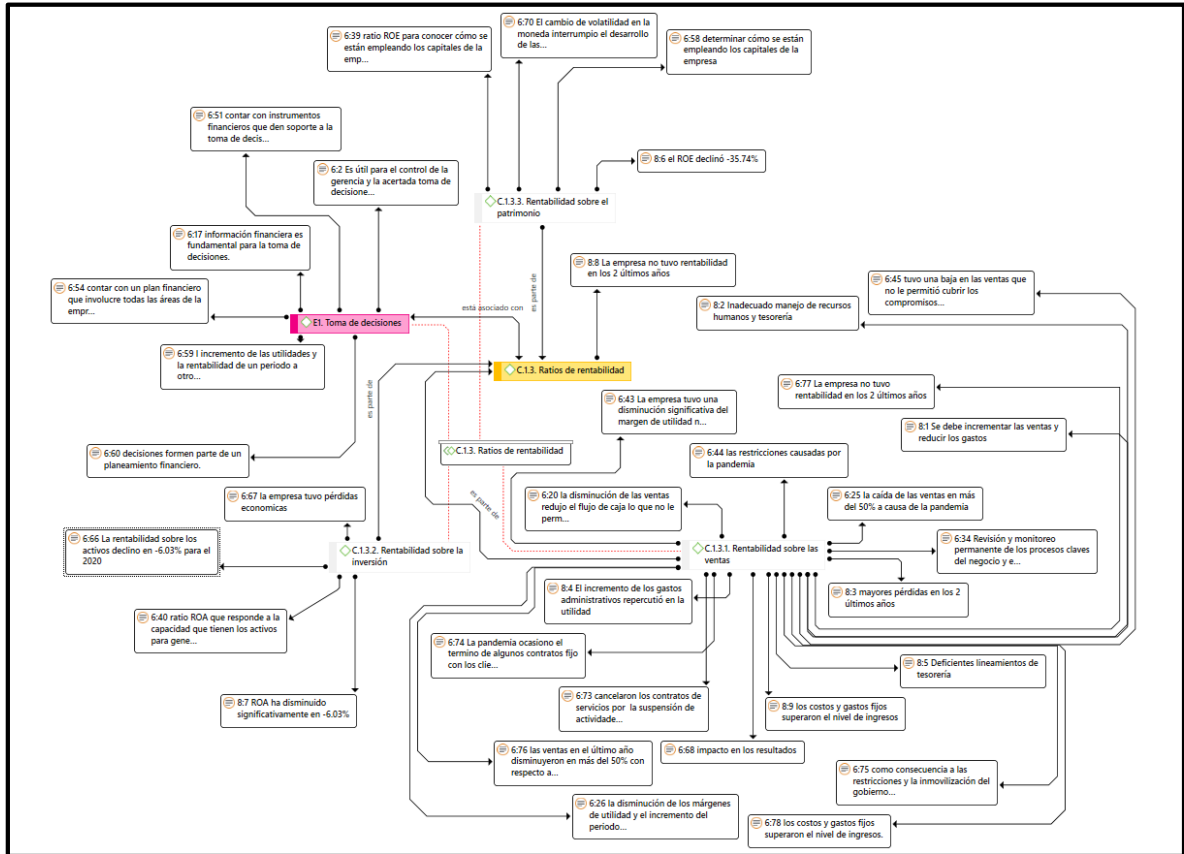
Las razones de rentabilidad están vinculados con el crecimiento empresarial son instrumentos que ayudan a medir la eficiencia de la gestión de una empresa, para poder

incrementar su valor dentro del mercado nacional competitivo, los entrevistados señalaron que la razón de rentabilidad ayudó a medir el margen de utilidad neta de cada sol de ventas después que se dedujeran todos los costos y gastos puesto con ello se consiguió evaluar las partidas contables, lo que permitió realizar una toma de decisiones respecto a las partidas con mayor relevancia y a su vez proyectar un mejor escenario. Por otro, los entrevistados señalaron que uno de los indicadores financieros más importantes para medir la rentabilidad es el ROA, esta métrica es útil para la comparación de empresas dentro del mismo sector, la rentabilidad económica disminuyó de un año a otro, en el periodo 2020 declino en -6.03%, ese año tuvo poco crecimiento en el mercado debido al impacto de la Covid-19 lo que ocasionó el termino de algunos contratos fijos, impactando en sus resultados, el factor más relevante fue la disminución de las ventas en más del 50% comparado al año anterior lo que afectó en mayor medida a su caja bruta disminuyendo las inversiones temporales.

Por otro, se diagnosticó la insuficiencia de velocidad en recuperación de las cuentas por cobrar estos tienen plazos extensos de 60 a 90 días evidenciando que no se tiene claro los lineamientos de créditos y cobranzas. Asimismo, las cuentas por pagar tuvieron plazos cortos de 46 días, generando un desequilibrio financiero, además el cambio en la moneda pactada interrumpió las actividades comerciales el incremento del dólar fue un factor de riesgo sobre las compras de insumos y contratación de servicios lo que ocasionó el cambio de las políticas de los proveedores, el entrevistado uno afirmó que producto de la volatilidad cambiaria la empresa hotelera tuvo que buscar financiamiento interno, generando un incremento en la partida otras cuentas por pagar. Al respecto el entrevistado dos, señaló que los gastos fijos generales como servicios por tercerización, renta, sueldos y seguros aplicados en la ejecución de las ventas no fueron controlados gastando más de lo presupuestado, lo cual no fue favorable para mantener la fuente productora, esto se debió a que no existió un manejo adecuado en el área de recursos humanos y tesorería.

Figura 19.

Análisis de la subcategoría ratios de rentabilidad



4.3 Diagnóstico

Para el análisis mixto se realizó la confrontación de los resultados cuantitativos y cualitativos referente a la categoría de estudio rentabilidad. Según Sánchez (2002) la rentabilidad económica es una medida, referida al rendimiento de los activos de una empresa en un determinado periodo de tiempo, con independencia de la financiación de los mismos. Se abordó como primera subcategoría la rentabilidad económica como un índice básico para evaluar la eficiencia de su gestión empresarial lo cual valora la competencia de los activos. De acuerdo a la rentabilidad económica “ROA” tuvo una variación porcentual en el año 2016 y 2017 obtuvo un rendimiento 2.89% y 1.94% de ganancia mientras que, en el 2018 el rendimiento generado fue de S/ 0.0028 de utilidad del periodo por cada sol de inversión en

activos, que generó un 0.28% de ganancia neta en proporción a los recursos controlados, lo cual no fue lo esperado por la gerencia, posteriormente en el año 2019 y 2020 declinó en mayor magnitud dado que se obtiene un resultado con mayores pérdidas en los últimos años, representado en -1.18% y -6.03%, al evaluar tales dimensiones se evidenció que por cada sol invertido en los activos totales la empresa no genera el porcentaje deseado sobre su inversión, por lo tanto la empresa hotelera no cuenta con la capacidad de ser rentable.

La empresa tuvo un impacto en las ventas debido a los efectos del Covid-19, al cierre del 2020 el total de activos asciende a S/ 40,545,780 cifra que representa una contracción del 20% respecto al cierre del 2019, debido a la disminución de los activos no corrientes los cuales disminuyeron en S/ 10,973,420 principalmente en las cuentas propiedad planta y equipo y otros activos no financieros. Asimismo, los activos corrientes disminuyeron en S/ 4,765,660 respecto al 2019, principalmente a la reducción de la cuenta de efectivo y equivalente de efectivo, que responde al pago de los dividendos realizados en el primer trimestre del 2020. Es importante mencionar que la rotación de las cuentas por cobrar disminuyó en 6 veces, a consecuencia de una carencia de cobranzas, la ausencia de una gestión meticulosa en las cuentas por cobrar comerciales.

Se argumenta como segunda subcategoría la rentabilidad financiera puede considerarse como el numerador de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios más allá que la rentabilidad del negocio, debido a que mide la cantidad del capital que cuenta la empresa lo cual está financiado por las inversiones a su vez qué tiempo se demora para recuperar todo lo invertido, y de ahí que teóricamente, sea el indicador de rentabilidad que los directivos y gerentes buscan en maximizar en beneficio a los propietarios (Sánchez, 2002). Con respecto a la rentabilidad financiera se evidenció que en el periodo 2016, la empresa obtiene S/ 0,0685 de utilidad por cada sol de inversión en patrimonio, es decir

genera un 6.85% de ganancia neta en proporción al patrimonio, que comparando con el indicador del periodo 2017 su pico de rendimiento sobre el ROE fue de S/ 0.0529, es decir 5.29% de rendimiento sobre cada sol invertido de capital, mostrando un margen de rentabilidad patrimonial aceptable. A partir del año 2018 declinó de manera significativa en 0.89% y en el 2019 obtuvo un indicador preocupante que descendió en -7.21% dichos indicadores no fueron favorables para el negocio hotelero. En el año 2020 producto de las pérdidas generadas del año anterior descendió en mayor magnitud que declinó -35.74%, se puede apreciar que en los dos últimos la empresa tarda mucho tiempo en recuperar la inversión. De acuerdo al análisis mixto se diagnosticó que la rentabilidad sobre capitales propios es superior a la rentabilidad sobre inversión, por ello gran parte de los activos han sido financiados con fuente externa y por tanto ha crecido la rentabilidad financiera, los entrevistados recomendaron en disminuir el apalancamiento y comenzar a generar ganancias con fondos propios. Asimismo, los entrevistados aseveraron que el financiamiento se asocia con la rentabilidad financiera debido a que mayores créditos obtenidos la empresa tendría más posibilidades de generar ganancias, también mencionaron que no se empleó una gestión sobre los gastos financieros lo cual repercutió en el costo de la deuda, se propuso realizar un análisis financiero a profundidad para detectar todos los problemas que están originando dicho deterioro y así revertir la situación.

Otro rasgo, es el apalancamiento financiero que tiene la empresa, este fue incrementándose significativamente, en el análisis a los estados financieros determino que en el ejercicio 2020 estuvieron aún más comprometidos por las obligaciones de pago en 83% del total de sus activos, lo que quiere decir que la empresa se está financiando demás presentando una inestabilidad financiera muy alta, por lo que no está supeditada para seguir endeudándose. Además, el indicador de solvencia endeudamiento patrimonial muestra un indicador preocupante de 492% para el año 2020. Por tanto, tales índices nos demuestran

que la empresa hotelera corre un riesgo que afecta su capital propio, debido a que está comprometida con los acreedores, lo cual originó un aumento excesivo en los gastos financieros ya que se incurrió en préstamos demás lo que repercute en la disminución de la utilidad. Al respecto se detectó la carencia de políticas financieras, lo cual posibilita la real quiebra de la empresa, Por tanto, si no hay garantías a corto plazo el futuro no será sostenible.

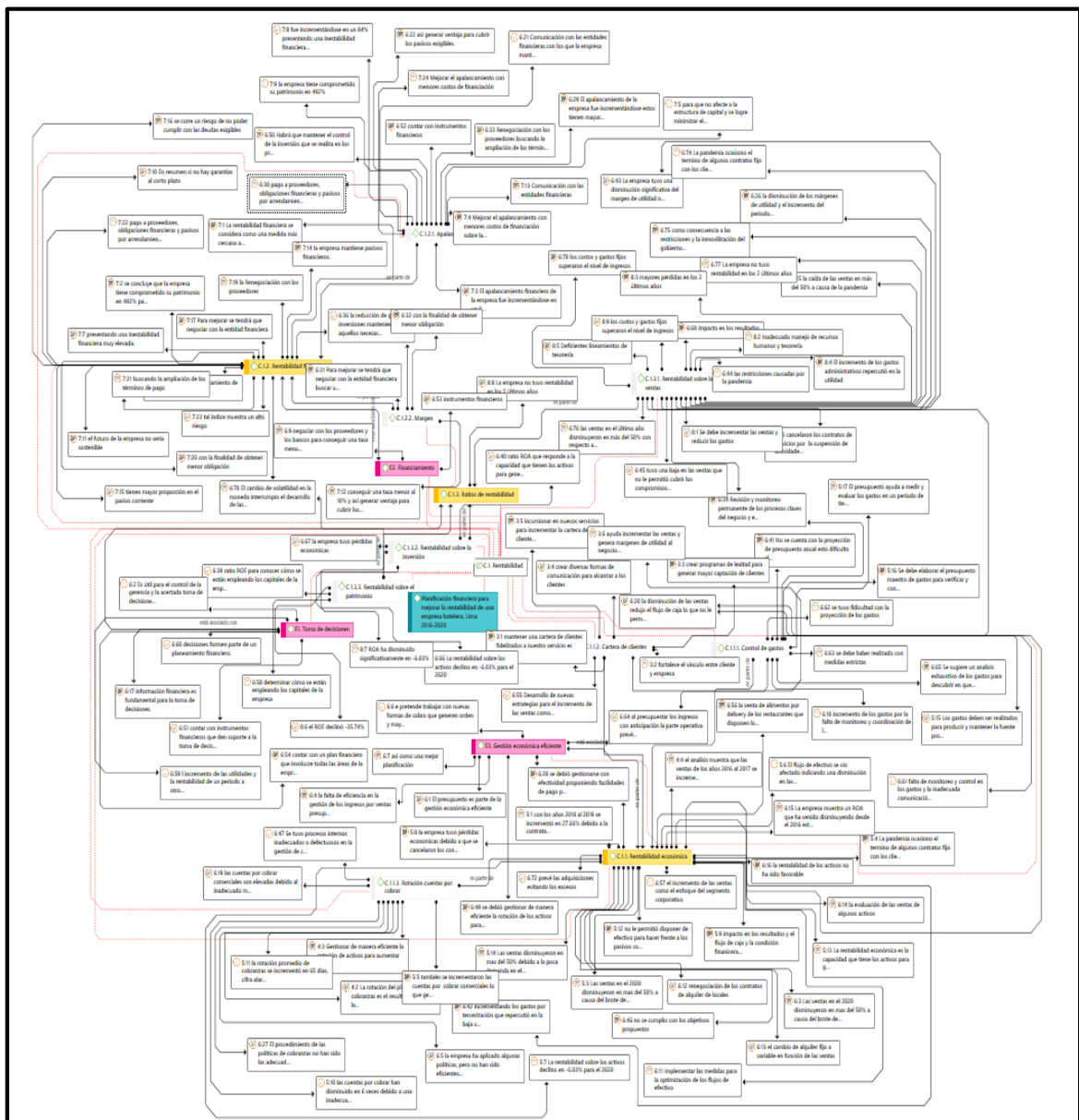
Por otro, las cuentas de mayor incidencia son cuentas por pagar comerciales, las obligaciones financieras y los pasivos financieros por arrendamientos, estas tienen una mayor proporción en el pasivo corriente. Según el criterio del entrevistado 1, menciona que, para mejorar esta situación se tendrá que fijar políticas de pagos a proveedores corregir esta desviación con medidas concretas. Asimismo, para mejorar el grado de apalancamiento lo recomendable es refinanciar la obligación financiera del corto plazo y conseguir pagarlas al largo plazo con esto se lograría tener mayor disponibilidad de efectivo en el momento para poder cubrir los gastos adicionales y responder a las obligaciones, y no comprometerse a un flujo de pagos menor a un año.

Finalmente, la subcategoría ratios de rentabilidad tienen por objetivo estimar el resultado neto obtenido a partir ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa, es útil para la gerencia y directivos este indicador refleja la productividad económica luego de ser relacionado con otras partidas del informe financiero, aportando a la toma de decisiones (Aching, 2005). También se diagnosticó que la empresa no cubre sus costos fijos y variables lo cual no le permitió alcanzar el punto de equilibrio esperado, es decir los costos y gastos fijos superaron el nivel de ingresos, lo cual disminuyó significativamente el flujo de caja y la rentabilidad de la compañía. Los entrevistados mencionan que, para incrementar el valor de la empresa se debe incrementar la utilidad bruta con los activos que se dispone, en efecto se tendrá que incrementar las ventas y reducir los

gastos administrativos. También se detectó el incremento de los gastos financieros debido a la concesión de los préstamos e intereses devengados y las diferencias de tipo de cambio neto por las operaciones pactadas en moneda extranjera producto de la volatilidad cambiaria por el brote del Covid 19, esto ha afectado el desarrollo de las operaciones experimentando un impacto negativo en los resultados, flujos de caja y condición financiera en general incluyendo la estimación del valor recuperable de los activos de larga duración.

Figura 20.

Análisis mixto de la categoría de rentabilidad



4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia

Las ventas se vieron afectadas en el año 2020 disminuyeron en más del 50% con respecto al año anterior, esto debido a la cancelación de contratos por el brote del Covid-19 que incluyó el cierre de fronteras y el cierre de operaciones consideradas no esenciales. Asimismo, el incremento del dólar fue un factor de riesgo como también el cambio de política de los proveedores, entre otros las cuentas por cobrar se recuperaron en 65 días lo que no permitió saldar los compromisos contraídos con terceros. Por último, la empresa reportó un aumento excesivo en los gastos administrativos direccionados por inadecuados lineamientos, falta de control entre las diferentes áreas y ausencia de un presupuesto maestro de gastos.

4.5 Propuesta

4.5.1 Priorización de los problemas

De acuerdo al diagnóstico mixto se determinó los 3 problemas de la investigación

Problema N°1 Escasez de efectivo

Problema N°2 Exceso en los gastos administrativos

Problema N°3 Disminución significativa en las ventas

4.5.2 Consolidación del problema

La empresa de servicios de alojamiento no presenta una adecuada situación financiera, se identificaron tres problemas que impactan el resultado final del ejercicio que son: a) Inadecuados lineamientos de créditos y cobranzas, no se aplican con la eficacia requerida, también se diagnosticó que las cuentas por cobrar en promedio se recuperaron en 65 días para convertirse en efectivo lo que generó un déficit de liquidez; b) Falta de presupuesto para el control de los gastos administrativos estos no se direccionan adecuadamente, debido a la carencia de planificación y coordinación con las diferentes áreas, se evidenció elevados

gastos administrativos lo cual repercutió en la disminución de la utilidad; c) Disminución significativa en las ventas como resultado del brote del Covid-19 la empresa tuvo un impacto negativo en el desarrollo de sus operaciones las ventas disminuyeron en más del 50% con respecto al año anterior, afectando la rentabilidad neta que declinó en -22.31% lo que generó pérdidas económicas afectándose los flujos de efectivo lo cual no le permitió cumplir con las obligaciones contraídas con terceros.

4.5.3 Categoría solución

Para la elección de la categoría solución se realizó el diagnóstico de los resultados mixtos mediante la comprensión de los estados financieros de los últimos 5 años, se procedió al análisis documental y en la evaluación cualitativa se aplicó la entrevista a los colaboradores que guardan relación directa con la variable en estudio, mediante la aplicación de los instrumentos se halló los 3 problemas principales que afectan a la rentabilidad de la empresa hotelera. Se procedió a formular la mejor alternativa, es necesario implementar la planificación financiera estratégica estableciendo metas y objetivos que proporcione los lineamientos para el buen desempeño de las operaciones y prevenir contingencias futuras, con el propósito de mejorar la rentabilidad.

El presente trabajo se fundamentó con la teoría de la contabilidad y control se aborda al estudio porque establece un conjunto de procesos dirigidos a lograr mejores retornos económicos, aporta los métodos, técnicas y mecanismos de control en las operaciones, procesos y actividades de la empresa con el fin de resguardar los recursos, detectar desviaciones para evitar pérdidas económicas. Permitirá unificar la información financiera para evaluar y medir los hechos económicos bajo normas y principios contables que garanticen una información contable financiera comparable para los accionistas e

inversionistas en el momento de tomar decisiones. Contribuirá para poner en marcha las políticas de créditos y cobranzas, la reestructuración de los gastos administrativos con el fin de optimizarlo, el control ayuda a la gestión para hacer buen uso de sus recursos que posee.

Por otro, la teoría de la administración financiera direccionará como motor de desarrollo para optimizar los recursos internos y externos con calidad, permite aplicar las técnicas y razones financieras para una adecuada interpretación de los estados financieros, y conocer cuál es la situación de sus activos, pasivos y patrimonio, de acuerdo a ello se aprovechará las inversiones en el desarrollo de su actividad. Las decisiones de inversión y financiamiento se estiman oportunas sobre la estructura financiera que constituye los activos y pasivos circunscritos al corto y largo plazo que permitirá comprender y vislumbrar el futuro económico-financiero y contribuirá al valor de la organización.

Por último, la teoría administrativa de sistemas fortalece el desempeño organizacional, identifica las necesidades que se presentan en las diferentes áreas de la empresa hotelera, con la finalidad de dirigir a los gestores y trabajadores para alcanzar los objetivos de la organización. Asimismo, se implementará las políticas de gestión de cobros y pagos, reestructurar los gastos para ofrecer beneficios de control por cada actividad, de manera que se optimizará los recursos, se implementará el sistema de presupuestos maestros que ayudarán a la gestión empresarial.

4.5.4 Objetivo general de la propuesta

Tiene como objetivo actualizar las políticas de créditos y cobranzas empleando tácticas para su implementación definiendo políticas sólidas de créditos y gestionar los pagos a proveedores, también optimizar los gastos asignando un presupuesto de gastos administrativo para el control y evaluación de los mismos. Asimismo, elaborar las estrategias

de ventas mediante el plan estratégico de marketing mix con un enfoque de negocios para un sector corporativo lo que permitirá incrementar la rentabilidad.

4.5.5 Impacto de la propuesta

La propuesta que se presenta es la planificación financiera, tiene como objetivo mejorar la rentabilidad del negocio hotelero y la eficiencia en la gestión lo cual abarca implementar las estrategias financieras que facilitará la proyección de sus costos y gastos de operación a fin de realizar mejores inversiones y obtener beneficios en el futuro. Se direcciona con gestión de las políticas de créditos y cobranzas y política de pagos a proveedores, con el objetivo de reducir el plazo promedio de las cuentas por cobrar (periodo promedio 15 días) y aumentar los plazos de pago (periodo promedio 60 días). La implementación de este proceso permite optimizar el dinero, de tal forma que incremente el flujo de caja y capture mayor liquidez en el corto tiempo, así se tendrá mayor rotación del dinero lo cual beneficia el incremento de la rentabilidad con el fin de autofinanciarse para los futuros proyectos. Asimismo, se estableció la negociación con los proveedores y bancos para conseguir una tasa de financiamiento menor a 10%, buscando principalmente la ampliación de los términos de pago. Direccional la gestión de los gastos administrativos con la asignación de presupuesto maestro para la optimización de los recursos y fortalecer los niveles de productividad. Desarrollo de nuevas estrategias de marketing para la generación e incremento de las ventas con ello lograr un mayor margen de utilidad y el posicionamiento de mercado así también recuperar la estabilidad financiera de la empresa. Los principales principios contables utilizados en la preparación de los estados financieros son: NIIF 16 “Arrendamientos” la empresa evalúa si el contrato transmite el derecho a controlar el uso de un activo identificado por un periodo de tiempo a cambio de una contraprestación. La empresa como arrendatario aplica un solo método de reconocimiento y medición para todos

los contratos de arrendamientos con la exención de arrendamientos a corto plazo (menores a 12 meses) y arrendamientos de activos de bajo valor, es decir la empresa reconoce como pasivos por arrendamientos los pagos a realizar por el arrendamiento y como derecho de uso los activos subyacentes. Como medida orientada para la optimización del flujo de efectivo, se propuso la negociación y acuerdos con determinados arrendadores de los hoteles para la reducción de renta, así como el cambio de alquiler fijo a variable en función de las ventas.

NIFF 15: “Ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes” ofrece directrices para uniformizar el proceso de reconocimiento de los ingresos permite obtener beneficios potenciales debido a que el eje central es el control en las obligaciones de desempeño, ofrece uniformizar el proceso de reconocimiento de los ingresos y trae consigo la consistencia en las políticas contables y el impacto sobre la presentación de los estados financieros, también se consideró otros puntos claves como los covenants de préstamos y el pago de los impuestos, a fin de evitar costos fiscales innecesarios. Los ingresos del negocio hotelero corresponden al servicio de hospedaje, cuya transferencia a los huéspedes se da a lo largo de la prestación de dicho servicio. Asimismo, existe una obligación contractual que es el servicio de alojamiento. Por tal razón el reconocimiento de los ingresos se produce en el momento en que se transfiere al huésped todos los riesgos y beneficios inherentes al servicio de hospedaje. Asimismo, la norma establece una serie de 5 pasos para que los ingresos sean reconocidos: a) identificar el contrato con el cliente; b) identificar las obligaciones de desempeño establecidas en el contrato; c) determinar el precio de la transacción; d) asignar el precio de la transacción entre las obligaciones de desempeño del contrato y finalmente e) reconocer ingresos cuando las obligaciones de desempeño sean satisfechas o reconocer el ingreso a medida que se cumpla cada obligación de desempeño (Deloitte, 2020).

4.5.6 Direccionalidad de la propuesta

Tabla 18

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivo	Actividades	Cronograma	Presupuesto	KPI	Entregable
Objetivo 1. Incrementar la liquidez en 20% anual	Actividades 1 Diagnosticar las deficiencia financieras Programar reunión con la Gerencia de Finanzas y Tesorería para plantear la propuesta Gestionar una política de cobranzas y pagos a proveedores Renegociar con los proveedores y bancos para conseguir una tasa de financiamiento menor a 10% Ejecución de estrategias	Inicio: Agosto Fin: Setiembre	Ingreso S/ Egresos S/ 800	KPI 1. Plazo promedio de cobranza KPI 2. Plazo promedio de cuentas por pagar KPI 3. Liquidez absoluta	1. Políticas de crédito y cobranzas 2. Política de pagos a proveedores 3. Estado de Situación Financiera proyectado para los próximos 5 años
Objetivo 2. Reducir los gastos administrativos en 5% anual	Actividades 2 Sinceramiento de los gastos en los últimos años. Elaborar un informe de estado de gastos Planificar una propuesta de reducción de gastos Control de la reducción de gastos Ejecución del plan de reducción de gastos	Inicio: Setiembre Fin: Octubre	Ingreso S/ Egresos S/ 700	KPI 4. Margen de gastos administrativos	4. Presupuesto maestro de gastos proyectado 5. Flujo de caja proyectado a 5 años
Objetivo 3. Incrementar las ventas en 10% anual respectivamente	Actividades 3 Evaluar los valores de ventas de años anteriores Reunión con la gerencia y el área de ventas Revisión de mercado Elaboración de plan de marketing y estrategias del marketing mix Control del plan de acción Ejecución del plan de marketing y estrategias del marketing mix	Inicio: Setiembre Fin: Diciembre	Ingreso S/ Egresos S/ 22,480	KPI 5. Crecimiento de ventas KPI 6. Margen de Utilidad Neta KPI 7. Rentabilidad sobre inversión (ROA) KPI 8. Rentabilidad sobre capitales propios (ROE)	6. Plan de marketing y estrategias de marketing mix 7. Estado de Resultados Integrales proyectados a 5 años.

4.5.7 Entregable 1

Objetivo 1: Incrementar la liquidez en 20% anual

Solución 1: Reducir el plazo promedio de las cuentas por cobrar (periodo promedio 15 días) y aumentar los plazos de pago (periodo promedio 60 días).

Indicador 1	Plazo promedio de cobranza
$\text{Plazo promedio de cobranzas} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$	
$\text{Plazo promedio de cobranzas} = \frac{1,990,200 * 360}{10,962,200} = 65 \text{ días}$	
g (tasa de crecimiento) =	-20%

Año	Plazo promedio de cobranza
2016	32
2017	35
2018	33
2019	30
2020	65
2021	52
2022	42
2023	33
2024	27
2025	21
2026	17
2027	15

Cuadro 1. Indicador plazo promedio de las cuentas por cobrar del 2016 al 2027

Interpretación:

Mediante el KPI 1 de la recuperación de las cuentas por cobrar se espera reducir el plazo promedio de cobranzas de 65 días a 15 días calendarios, donde se busca reducir las cuentas por cobrar a través de la actualización de las políticas de créditos y cobranzas el cual beneficia a la empresa para optimizar el dinero, así también podrá tener solvencia económica. Se utilizó una proyección del 20% en promedio, para reducir el plazo promedio de las cuentas por cobrar, debido a que en el 2020 se incrementó por la carencia de las cobranzas. De modo que, a partir del 2021 al 2027 el plazo promedio de cobranza disminuirá

de manera gradual debido a los procedimientos de las políticas de créditos y cobranzas, de tal forma que se pueda cobrar en 15 días, siendo un beneficio que eleve el activo disponible.

Indicador 2		Plazo promedio de pago
$\text{Plazo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar} * 360}{\text{Costo de venta}}$		
$\text{Plazo promedio de pago} = \frac{1,114,400 * 360}{8,660,100} = 46 \text{ días}$		
$g \text{ (tasa de crecimiento)} =$		3.8%

Año	Plazo promedio de pago
2016	57
2017	68
2018	73
2019	59
2020	46
2021	48
2022	50
2023	51
2024	53
2025	55
2026	58
2027	60

Cuadro 2. Indicador plazo promedio de la cuenta por pagar del 2016 al 2027

Interpretación:

En el cuadro N°2 y cuadro N°1 se ha considerado tener un punto neutro entre el activo exigible y los compromisos a corto plazo, así también las cuentas por cobrar de 65 días se pronosticarán a cobrar en 15 días. Mientras tanto en las cuentas por pagar de 46 días se proyectará a 60 días, con la implementación de este procedimiento se busca aumentar el flujo de caja y captar mayor liquidez, de manera que se tendrá mayor rotación del dinero lo cual beneficia el incremento de la rentabilidad. Además, se tiene que tener en consideración el factor de tiempo que se otorga a clientes y proveedores.

Indicador 3		Liquidez absoluta
$\text{Liquidez absoluta} = \frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} * 100\%$		
$\text{Liquidez absoluta} = \frac{1.020,050}{3.208,900} * 100 = 0.32 \text{ soles}$		
g (tasa de crecimiento) =		20%

Año	Indicador 3 Tasa liquidez absoluta
2016	0.06
2017	0.28
2018	0.02
2019	1.17
2020	0.32
2021	0.38
2022	0.46
2023	0.55
2024	0.66
2025	0.80
2026	0.96
2027	1.15

Cuadro 3. Indicador liquidez absoluta del 2016 al 2027

Interpretación:

En este cuadro N°3 se observa la proyección con la propuesta del incremento del 20% en promedio. Tomando los datos del resumen histórico se puede apreciar que el año 2020 presenta una disminución significativa de liquidez en S/0.32 indicando una disminución en su flujo de caja debido a una inadecuada gestión de cobranzas. Por tal razón con la actualización de las políticas de créditos y cobranzas se pronostica que a partir del 2021 la empresa obtendrá de sus activos líquidos S/0.46 por cada sol de deuda. Dicho incremento se dará de manera gradual, se pronostica que en el 2027 obtendrá S/1.15 por cada sol de deuda, este un resultado optimista que permite a la empresa captar liquidez, para hacer frente a los pasivos exigibles de corto plazo.

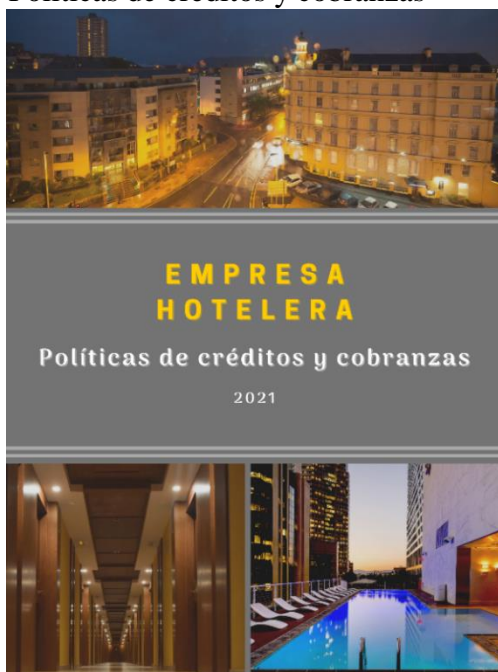
Producto1: Políticas de Créditos y Cobranzas

Es de suma importancia que la organización cuente con políticas de cobranzas establecidas, porque favorece a la dirección y mejora la gestión para una ejecución de cobranza efectiva y eficaz disminuyendo los riesgos en la rentabilidad con el propósito de evitar las contingencias financieras que terminan perjudicando y le restan valor a la organización. Estas políticas de créditos y cobranzas fueron planteadas de acuerdo a las necesidades presentadas por el hotel, dado que al brindar ciertos servicios bajo esta modalidad necesita actualizar las políticas que establezcan los parámetros de su concesión y el orden de los procedimientos a seguir para operar con normalidad.

Con la implementación de este procedimiento se propone optimizar el dinero, de tal forma que aumente el flujo de caja, así también captar mayor liquidez en el corto tiempo, debido a que se tendrá mayor rotación del dinero lo cual beneficia el incremento de la rentabilidad con el fin de autofinanciarse para los futuros proyectos.

Figura 20.

Políticas de créditos y cobranzas



Producto 2: Políticas de pago a proveedores

El plan contempla reducir las cuentas por pagar que mantiene la empresa con sus proveedores de bienes y servicios, estableciendo los plazos de pagos a sus proveedores, y los lineamientos para su implementación, los responsables directos son el jefe de finanzas y el contador; la primera actividad es diseñar las políticas de pagos para negociar con los proveedores, buscando principalmente la ampliación de los términos de pago para asegurar las mejores alternativas en el periodo medio de pago, así también se coordina una reunión con gerencia para la aprobación de las fechas de pago largo y confirmar con los proveedores para cumplir con los compromisos en los nuevos plazos establecidos. Esto impactara positivamente en el flujo de caja debido a que incrementara el periodo medio de pago, de tal manera que se pueda financiar parte de las operaciones con el dinero retenido de nuestros proveedores. Por lo tanto, se tendra una gestión eficiente en los pagos.

Figura 21.

Políticas de pagos a proveedores



Producto 3: Estado de Situación Financiera con proyección a 5 años

Tabla 19

Estado de Situación Financiera proyectado en los periodos 2020 al 2025

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO

Al 31 de Diciembre de 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 y de 2025

Activo	(Expresado en Soles)					
Activo Corriente						
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	1,020,050	1,380,530	1,668,914	1,899,621	2,084,187	2,231,840
Cuentas por Cobrar Comerciales, neto	1,990,200	1,441,920	1,153,536	922,829	738,263	590,610
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	-	-	-	-	-	-
Inventarios, neto	133,320	214,970	293,405	249,901	266,115	274,970
Otras Cuentas por Cobrar	503,040	450,250	275,697	295,988	312,714	363,122
Gastos Pagados por Anticipado	211,030	211,030	211,030	211,030	211,030	211,030
Total Activo Corriente	3,857,640	3,698,700	3,602,582	3,579,369	3,612,309	3,671,572
Activo No Corriente						
Otras Cuentas por Cobrar	402,940	408,765	327,012	359,713	287,771	230,216
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	1,530,600	1,224,480	979,584	783,667	626,934	501,547
Activo Diferido por Impuesto a las Ganancias	388,200	388,200	388,200	388,200	388,200	388,200
Inversiones en Subsidiarias	1,280,600	1,280,600	1,280,600	1,280,600	1,280,600	1,280,600
Propiedades, Planta y Equipo, neto	19,182,600	18,256,680	17,708,980	16,487,060	15,662,707	14,879,572
Activos por Derechos de Uso, neto	13,598,800	11,460,540	9,831,087	7,992,133	5,907,452	5,375,054
Activos Intangibles, neto	304,400	273,972	268,493	264,471	243,313	223,848
Total Activo No Corriente	36,688,140	33,293,237	30,783,956	27,555,845	24,396,977	22,879,038
Total Activo	40,545,780	36,991,937	34,386,538	31,135,214	28,009,286	26,550,610
Pasivo y Patrimonio neto						
Pasivo Corriente						
Otros pasivos financieros	506,700	433,401	303,187	232,547	121,683	33,276
Cuentas por Pagar Comerciales	1,114,400	891,520	1,025,248	1,127,773	1,240,550	1,364,605
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	-	-	-	-	-	-
Instrumento Financiero Derivado	-	-	-	-	-	-
Otras Cuentas por Pagar	410,400	258,230	150,070	52,354	82,675	52,035
Ingresos Diferidos	327,000	351,800	351,800	351,800	351,800	351,800
Pasivos Financieros por Arrendamientos	850,400	756,110	494,818	233,500	178,389	100,900
Total Pasivo Corriente	3,208,900	2,691,061	2,325,123	1,997,974	1,975,097	1,902,616
Pasivo No Corriente						
Otros pasivos financieros	20,094,000	18,594,430	17,052,790	15,634,370	13,779,130	11,600,917
Otras cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	205,320	162,288	146,059	91,453	118,308	86,477
Instrumento Financiero Derivado	-	-	-	-	-	-
Ingresos Diferidos	54,900	54,900	54,900	54,900	54,900	54,900
Pasivo Diferido por Impuesto a las Ganancias	-	-	-	-	-	-
Pasivos Financieros por Arrendamientos	10,138,960	8,935,295	8,022,457	6,040,871	3,847,234	3,231,726
Total Pasivo No Corriente	30,493,180	27,746,913	25,276,206	21,821,594	17,799,572	14,974,020
Total Pasivo	33,702,080	30,437,974	27,601,329	23,819,568	19,774,669	16,876,636
Patrimonio neto						
Capital Emitido	6,988,700	6,988,700	6,988,700	6,988,700	6,988,700	6,988,700
Capital Adicional	77,500	77,500	77,500	77,500	77,500	77,500
Otras Reservas de Capital	303,600	303,600	303,600	303,600	347,882	414,847
Resultados no realizados instrumento financiero	-	-	-	-	-	-
Superávit de Revaluación	604,800	604,800	604,800	604,800	604,800	604,800
Resultados Acumulados	-1,130,900	-1,420,638	-1,189,392	-658,954	215,735	1,588,127
Total Patrimonio	6,843,700	6,553,962	6,785,208	7,315,646	8,234,617	9,673,973
Total Pasivo y Patrimonio	40,545,780	36,991,937	34,386,538	31,135,214	28,009,286	26,550,610

4.5.8 Entregable 2

Objetivo 2: Reducir los gastos administrativos en 5% anual respectivamente

Solución 2: Optimizar los gastos administrativos

Indicador 4	Gastos de administración
$\text{Margen Gastos Administrativos} = \frac{\text{Gastos administrativos}}{\text{Ventas}} * 100\%$	
$\text{Margen Gastos administrativos} = \frac{2.957.246}{10.962.200} * 100 = 26.98\%$	
g (tasa de crecimiento) =	-5%

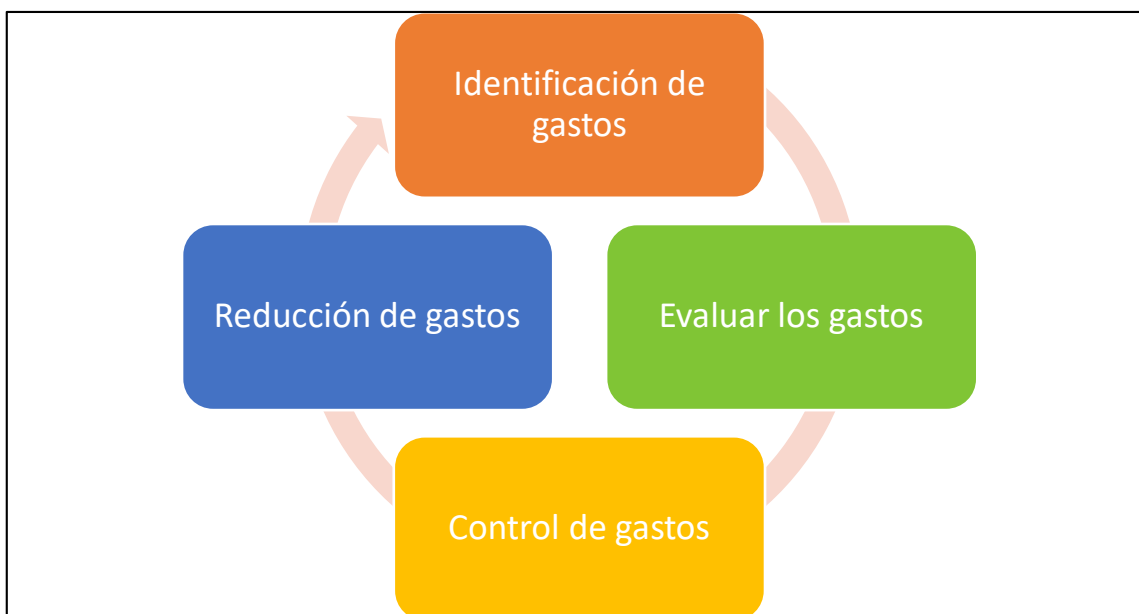
Año	Tasa reducción gastos
2016	22.70%
2017	23.58%
2018	23.30%
2019	20.38%
2020	26.98%
2021	25.63%
2022	24.35%
2023	23.13%
2024	21.98%
2025	20.88%
2026	19.83%
2027	18.84%

Cuadro 4. Indicador margen de gastos administrativos del 2016 al 2027

Interpretación: En el cuadro N°4 muestra la proyección que se propone con una disminución del 5% en promedio, como dato histórico se puede apreciar que los gastos administrativos aumentaron significativamente en el año 2020 en 26.98%, debido a la carencia de monitoreo en los gastos. Por tal razón, a partir del 2021 al 2027 con la aplicación de la propuesta se tendrá una eficiencia en el control de los gastos lo cual permitirá optimizar los gastos administrativos, estos disminuirán con la implementación de un presupuesto maestro de gastos adecuados a un flujo de caja económico por ello se pronostica que a partir del 2021 disminuirá en un 25.63%, para el 2022 disminuirá en un 24.35% para el año 2023 disminuirá en un 23.13% para el 2024 disminuirá en 21.98% y en el 2025 disminuirá en 20.88% respectivamente, siendo un porcentaje favorable para el negocio hotelero.

Figura 22.

Solución técnica para mejorar el control de los gastos



Fuente: Elaboración propia (2021).

De acuerdo a la figura 22, se propone realizar un control concurrente de los gastos efectuados en el área administrativa. La oficina de presupuesto tomará en cuenta el factor relevancia de los gastos, con el propósito de canalizar los requerimientos y verificar el presupuesto asignado para el gasto, así también los gastos que no cuenten con suficiente presupuesto no deberán ser aceptados. El jefe de área es el responsable del monitoreo y evaluación de los mismos. A través de la planificación financiera se establece la creación del presupuesto maestro de gastos, esto es clave para cumplir con el objetivo propuesto. Por tanto, se debe efectuar el control de los gastos en los primeros 30 días, lo cual permite evaluar, analizar y verificar si existió exceso y/o adecuado control, al cabo de los 3 meses podrá ser medido para tener una administración eficaz, estos gastos incluyen el pago de planilla, alquileres, proveedores, mantenimientos de equipos audiovisuales, mantenimiento de equipos de gimnasio, papelería entre otros.

Producto 4: Presupuesto de gastos administrativos proyectados del 2020 al 2025

Nº	Actividades	Año 0	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Pago de salario	660,250	580,440	580,440	580,440	580,440	580,440
2	Pago de alquiler	425,400	346,500	365,700	385,800	405,900	425,400
3	Pago de usufructo	190,800	190,800	190,800	190,800	190,800	190,800
4	Pago a proveedores	700,500	620,462	639,076	658,248	677,996	705,115
5	Gasto por sistema de gestion de calidad	86,300	160,790	45,300	45,300	45,300	45,300
6	Pago de honorarios 4ta categoria	75,850	76,852	77,450	78,156	79,278	80,977
7	Pago de usuario de correo y sistema contable	28,250	28,250	28,250	28,250	28,250	28,250
8	Servicio seguridad y camara de vigilancia	27,800	27,800	27,800	27,800	27,800	27,800
9	Servicio Luz	334,117	360,288	378,544	382,460	312,289	402,572
10	Servicio Agua	69,400	69,400	70,050	75,229	84,300	93,230
11	Telefonia fija, internet y cable	254,829	360,130	385,725	335,183	349,780	253,920
12	Mantenimiento de equipos audiovisuales	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500
13	Mantenimiento de equipos de gimnasio	40,470	40,470	40,470	40,470	40,470	40,470
15	Utiles de oficina	7,200	4,400	6,500	6,500	6,500	6,500
16	Productos de limpieza en general	13,580	12,300	19,490	14,490	19,490	15,090
PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS		2,957,246	2,921,382	2,898,095	2,891,626	2,891,093	2,938,364

Cuadro 5. Presupuesto de gastos administrativos proyectado

La planificación financiera permite optimizar recursos para reducir costos y gastos operativos al margen inferior de lo presupuestado. Asimismo, con la implementación del presupuesto se ajustarán los gastos de acuerdo a los ingresos, de esta forma se tendrá el control administrativo de la empresa. Para la reducción de los gastos se determinó la reestructuración de nuevos proveedores de servicio debido a que los gastos administrativos del año 2020 ascienden a S/ 2,957,246 siendo los más relevantes los servicios por tercerización. Además, se propuso la reestructuración de gastos del personal, se comprobó que había trabajadores en exceso en planilla que desempeñaban labores de 2 veces por semana, como alternativa de solución se procedió a la simplificación de funciones, así también se elaboró el presupuesto maestro de recursos humanos proyectado para medir el control de los gastos, lo cual permite el buen uso de los recursos. Por último se tomó la renegociación de los contratos de alquiler de locales, y se propuso el cambio de alquiler fijo a variable en función de las ventas.

Presupuesto Anual de Recursos Humanos con proyección a 5 años.

Cargo	Area	Número de colaboradores					Gasto por salario S/				
		2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025
Gerente General	Administración	1	1	1	1	1	192,000	192,000	192,000	192,000	192,000
Gerente Financiero	Finanzas	1	1	1	1	1	128,000	128,000	128,000	128,000	128,000
Encargado de Logística y Compras	Administración	2	2	2	2	2	96,640	96,640	96,640	96,640	96,640
Jefe de administración y recursos humanos	Administración	1	1	1	1	1	88,000	88,000	88,000	88,000	88,000
Analista de credito y cobranzas	Administración	1	1	1	1	1	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
Asistente administrativo	Administración	1	1	1	1	1	27,200	27,200	27,200	27,200	27,200
Jefe de Contabilidad	Contabilidad	1	1	1	1	1	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
Analista contable	Contabilidad	1	1	1	1	1	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
Asistente contable	Contabilidad	1	1	1	1	1	25,600	25,600	25,600	25,600	25,600
Cajero	Alimentos y Bebidas	4	8	8	8	8	115,200	230,400	230,400	230,400	230,400
Cocinero Cheff	Alimentos y Bebidas	4	8	8	8	8	139,520	279,040	279,040	279,040	279,040
Ayudante de cocina	Alimentos y Bebidas	4	8	8	8	8	93,440	186,880	186,880	186,880	186,880
Encargado de alimentos y bebidas	Alimentos y Bebidas	4	4	4	4	4	193,280	193,280	193,280	193,280	193,280
Mozo/Azafata	Alimentos y Bebidas	8	10	10	10	10	185,856	232,320	232,320	232,320	232,320
Servicio a la habitación	Alimentos y Bebidas	4	6	6	6	6	92,928	139,392	139,392	139,392	139,392
Areas comunes y verdes	Housekeeping	4	7	7	7	7	92,928	162,624	162,624	162,624	162,624
Camarera, cuartelero	Housekeeping	8	10	10	10	10	216,576	270,720	270,720	270,720	270,720
Supervisor de piso	Housekeeping	4	4	4	4	4	154,624	154,624	154,624	154,624	154,624
Jefe I+D control de calidad	I + D	1	1	1	1	1	96,704	96,704	96,704	96,704	96,704
Ejecutivo de ventas y eventos	Marketing	1	1	1	1	1	48,320	48,320	48,320	48,320	48,320
Jefe de marketing	Marketing	1	1	1	1	1	99,200	99,200	99,200	99,200	99,200
Almacenero	Operaciones	4	7	7	7	7	124,160	217,280	217,280	217,280	217,280
Jefe de operaciones	Operaciones	1	1	1	1	1	99,200	99,200	99,200	99,200	99,200
Lavanderia	Operaciones	2	4	4	4	4	46,464	92,928	92,928	92,928	92,928
Asistente de mantenimiento	Propiedad	2	2	2	2	2	61,824	61,824	61,824	61,824	61,824
Parking	Propiedad	3	3	3	3	3	69,696	69,696	69,696	69,696	69,696
Seguridad y protección	Propiedad	4	8	8	8	8	100,062	186,880	186,880	186,880	186,880
Encargado de recepción	Recepción	4	8	8	8	8	193,280	386,560	386,560	386,560	386,560
Botones	Recepción	8	12	12	12	12	186,880	280,320	280,320	280,320	280,320
Recepcionista	Recepción	8	12	12	12	12	248,320	372,480	372,480	372,480	372,480
TOTAL		93	135	135	135	135	3,359,902	4,562,112	4,562,112	4,562,112	4,562,112

Cuadro 6. Presupuesto anual de recursos humanos proyectado

Presupuesto Anual de Recursos Humanos – personal temporal

Cargo	Area	Número de colaboradores					Gasto por salario S/				
		2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025
Cocinero Cheff	Alimentos y Bebidas	1	1	1	1	1	22890	22890	22890	22890	22890
Ayudante de cocina	Alimentos y Bebidas	1	1	1	1	1	15330	15330	15330	15330	15330
Encargado de alimentos y bebidas	Alimentos y Bebidas	1	1	1	1	1	21548	21548	21548	21548	21548
Mozo/Azafata	Alimentos y Bebidas	2	2	2	2	2	15246	15246	15246	15246	15246
Servicio a la habitacion	Alimentos y Bebidas	1	1	1	1	1	15246	15246	15246	15246	15246
Areas comunes y verdes	Housekeeping	1	1	1	1	1	15120	15120	15120	15120	15120
Camarera, cuartelero	Housekeeping	2	2	2	2	2	17766	17766	17766	17766	17766
Almacenero	Operaciones	1	1	1	1	1	19110	19110	19110	19110	19110
Lavanderia	Operaciones	1	1	1	1	1	15246	15246	15246	15246	15246
Asistente de mantenimiento	Propiedad	1	1	1	1	1	19842	19842	19842	19842	19842
Parking	Propiedad	1	1	1	1	1	15246	18636	18636	18636	18636
Botones	Recepción	3	3	3	3	3	30660	30660	30660	30660	30660
Recepcionista	Recepción	1	1	1	1	1	19348	19348	19348	19348	19348
TOTAL		17	17	17	17	17	242,598	245,988	245,988	245,988	245,988

Cuadro 7. Presupuesto anual de recursos humanos-personal temporal proyectado

Política de gastos administrativos: Mediante el presupuesto se va a medir el control de los gastos, en efecto, se pretende disminuir los gastos. Todo gasto de recursos humanos debe estar contemplado en este presupuesto; al área de recursos humanos se le asignará un presupuesto anual alrededor de S/4,562,110 para personal permanente y S/ 246,000 personal temporal y este es el máximo que debe gastar, se tiene que sustentar adecuadamente a contabilidad y/o tesorería para hacer el desembolso necesario. Por tal razón, cada área tiene que ajustarse al presupuesto presentado el cual regirá durante los siguientes ejercicios. Asimismo, las áreas tienen que informar de sus actividades al inicio de cada ejercicio.

Producto 5: Flujo de Caja económico y financiero proyectado

Tabla 20

Flujo de Caja proyectado para los próximos 5 años

FLUJO DE CAJA CONSERVADOR					
	2021	2022	2023	2024	2025
	S/	S/	S/	S/	S/
Ingresos	11,411,650	11,926,316	12,517,861	13,201,336	14,072,624
Ventas al contado	9,421,450	10,334,156	11,244,133	12,182,354	13,257,438
Cobranzas de ventas al crédito	1,990,200	1,592,160	1,273,728	1,018,982	815,186
Afiliadas	674,239	711,322	719,502	802,245	709,987
Total Ingresos	12,085,889	12,637,638	13,237,363	14,003,581	14,782,611
Egresos					
Pago a proveedores	5,144,200	4,026,068	4,114,410	4,203,635	4,293,752
Pago a trabajadores	3,602,500	4,808,100	4,808,100	4,808,100	4,808,100
Pago de impuesto y otros tributos	256,400	275,800	347,600	496,005	670,863
Pago por derecho de usufructo	507,945	619,169	652,311	738,053	769,025
Pagos relativos a la actividad	230,580	246,804	214,995	214,462	261,733
Pago adquisición de propiedades	492,300	492,300	492,300	492,300	492,300
Pago de adquisición de activos intangibles	75,300	75,300	75,300	75,300	75,300
Total Egresos	10,309,225	10,543,541	10,705,016	11,027,855	11,371,073
Flujo de caja económico	1,776,664	2,094,097	2,532,347	2,975,727	3,411,538
Saldo inicial	1,020,050	1,380,530	1,668,914	1,899,621	2,084,187
Pasivos financieros por arrendamientos	400,580	472,667	544,460	626,876	741,532
Amortización de otros pasivos financieros	1,015,604	1,333,046	1,757,180	2,164,285	2,522,353
Flujo de caja financiero	1,380,530	1,668,914	1,899,621	2,084,187	2,231,840
Flujo de caja neto	1,380,530	1,668,914	1,899,621	2,084,187	2,231,840

Para la elaboración del flujo de caja proyectado se consideró los ingresos y egresos que tuvo la empresa en años anteriores. Con la administración del presupuesto de caja se prevé que a partir del 2021 la empresa hotelera tendrá un excedente de efectivo para atender sus compromisos de pago con los acreedores. Asimismo, el flujo de caja muestra el resumen de todo el proceso presupuestario con el cual se propone que la información sea útil para la toma de decisiones.

4.5.9 Entregable 3

Objetivo 3: Incrementar las ventas en 10% anual respectivamente

Solución 3: Plan de Marketing y Estrategias de marketing

Plan de Marketing

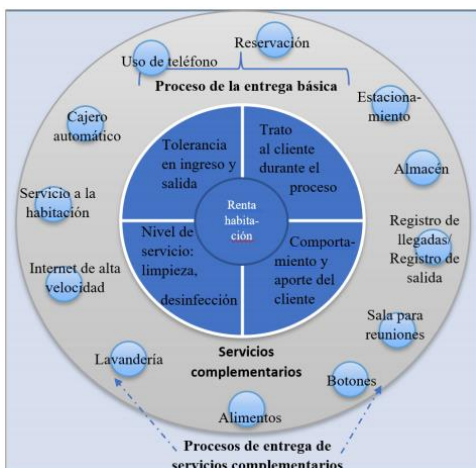
Tiene por objetivo generar rentabilidad y generar valor para los Stakeholders mediante la implementación de estrategias con el propósito de ganar mayor participación de mercado y lograr la sostenibilidad en el tiempo del negocio hotelero, colocando a los clientes como centro de sus estrategias, implementadas gracias al profundo conocimiento de sus necesidades, de manera que fomente el mantenimiento de su lealtad, posicionar el enfoque por diferenciación que garantice la satisfacción de sus necesidades.

Estrategia de marketing

La empresa hotelera brinda un servicio de alojamiento premium enfocado al sector negocios. En la figura N° 23 expone la integración de los productos básicos y servicios complementarios, con el propósito de que los clientes perciban un valor más allá de lo que cuesta brindar el servicio.

Figura 23.

Presentación de la oferta de servicio de alojamiento en el hotel.



Fuente: Lovelock y Wirtz (2009).

Estrategia de segmentación

El mercado de turismo de negocios es de menor tamaño respecto al mercado de recreación; oportunamente el de negocios está definido por un precio básico, este tiene un solo propósito del viaje, dividido entre: a) segmentos de negocios; b) convenciones; c) recreación. Por tal razón, la propuesta muestra un enfoque en el segmento de negocios.

Marketing mix ampliado

En un mercado tan competitivo como el del sector hotelero, es fundamental generar diversas estrategias como: a) brindar un servicio diferencial; b) generar confianza; c) mejorar el bienestar de los clientes. A continuación, se describirán los elementos claves que permitan lograr los objetivos propuestos.

Figura 24.

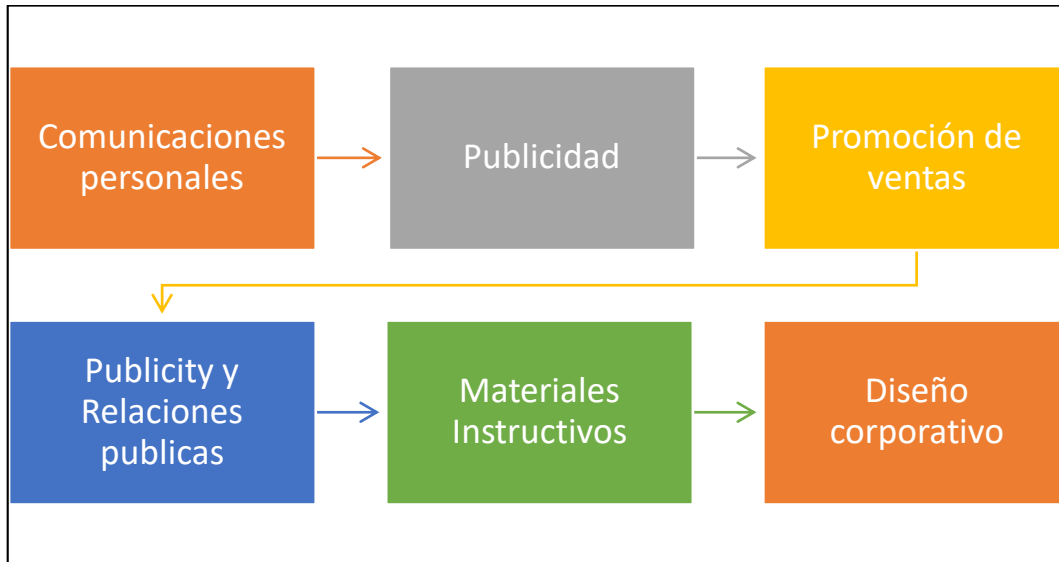
Estrategias del marketing mix ampliado



Fuente: Porter (2009).

Figura 25.

Estrategias del marketing mix ampliado formas de comunicación integrada



En la Figura 25, muestra las diversas formas de comunicación integrada para alcanzar a los clientes, es fundamental mantener una buena publicidad esto hace que el negocio hotelero se mantenga vigente en la mente de los consumidores.

Figura 26.

Estrategias del marketing mix ampliado etapas de programas de lealtad



En la Figura 26, muestra las etapas de los programas de lealtad para garantizar que escojan al hotel, de esta forma el cliente regrese a tomar el servicio.

Nº	Actividades del plan de Marketing	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
		2021	2022	2023	2024	2025
1	Revisión de mercado	5,000	3,000	5,000	2,000	5,000
2	Publicidad y Ventas	15,580	27,950	37,680	34,680	37,680
3	Programas fidelización	1,250	3,250	3,950	3,950	3,950
4	Costos posteriores	650	2,300	2,850	2,850	2,850
TOTAL GASTO MARKETING		22,480	36,500	49,480	43,480	49,480

Cuadro 8. Presupuesto del Plan de Marketing del 2021 al 2025

Indicador macroeconómico

El nivel de ventas de la empresa de servicios de alojamiento declinó en 41% respecto al año 2019 lo cual no es favorable para el negocio, se espera incrementar las ventas en un 10% anual, este indicador ha sido considerado de acuerdo al informe brindado por el Ministerio de Economía y Finanzas en el primer trimestre de abril del 2021, donde aseveró que el sector servicios alcanzaría una tasa de crecimiento de 4.5% en promedio a partir del año 2022-2024 debido a una mejora progresiva en la operatividad de las actividades económicas y un contexto internacional favorable.

Indicador 5:	Ventas
$\text{Nivel de Ventas} = \frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}}{\text{Ventas anteriores}} * 100\%$	
$\text{Nivel de Ventas} = \frac{10,962,200 - 18,579,100}{18,579,100} * 100 = -41\%$	
g (tasa de crecimiento) =	10%

Año	Tasa crecimiento ventas
2016	15.5%
2017	7.0%
2018	7.2%
2019	7.4%
2020	-41.0%
2021	4.1%
2022	4.5%
2023	5.0%
2024	5.5%
2025	6.0%
2026	6.6%
2027	7.3%

Cuadro 9. Indicador tasa de crecimiento de ventas del 2016 al 2027

Indicador: Margen de Utilidad Neta de los años 2020 al 2025

Formula:
$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100\%$$

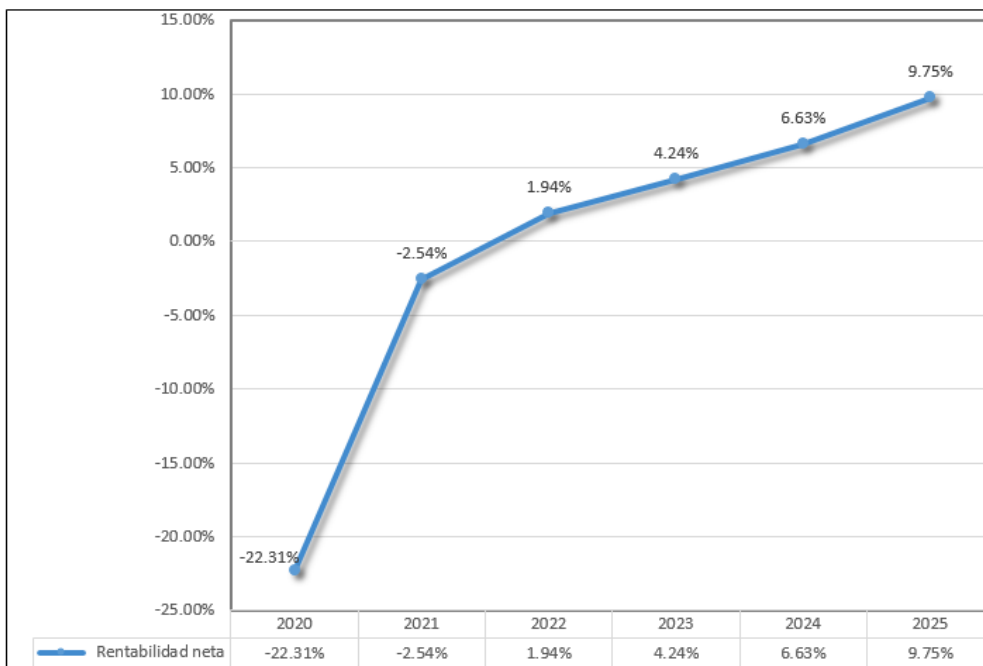
Tabla 21

Indicador de rentabilidad neta en los periodos 2020 al 2025

Rentabilidad Neta	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
<u>Utilidad neta</u>	<u>-2,445,600</u>	<u>-289,738</u>	<u>231,246</u>	<u>530,437</u>	<u>874,689</u>	<u>1,372,392</u>
Ventas	10,962,200	11,411,650	11,926,316	12,517,861	13,201,336	14,072,624
% Rentabilidad	-22.31%	-2.54%	1.94%	4.24%	6.63%	9.75%

Figura 27.

Variación de rentabilidad neta periodos 2020 al 2025



Interpretación: en tabla 21 y figura 27, muestra la proyección del margen de utilidad neta, se puede apreciar que la rentabilidad ha sido decreciente en el 2020 lo cual no fue favorable para el negocio hotelero. De acuerdo a estas estadísticas se procedió aplicar la propuesta de planificación financiera y se elaboró estados financieros proyectados, se puede apreciar el margen de ganancia neta optimista de 9.75 % para el 2025, dicho indicador señala que la empresa podrá controlar sus costos y gastos de operación de manera eficiente.

Indicador: Rentabilidad sobre los activos (ROA) periodos 2020 al 2025

Formula: $\text{Rentabilidad sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}} * 100\%$

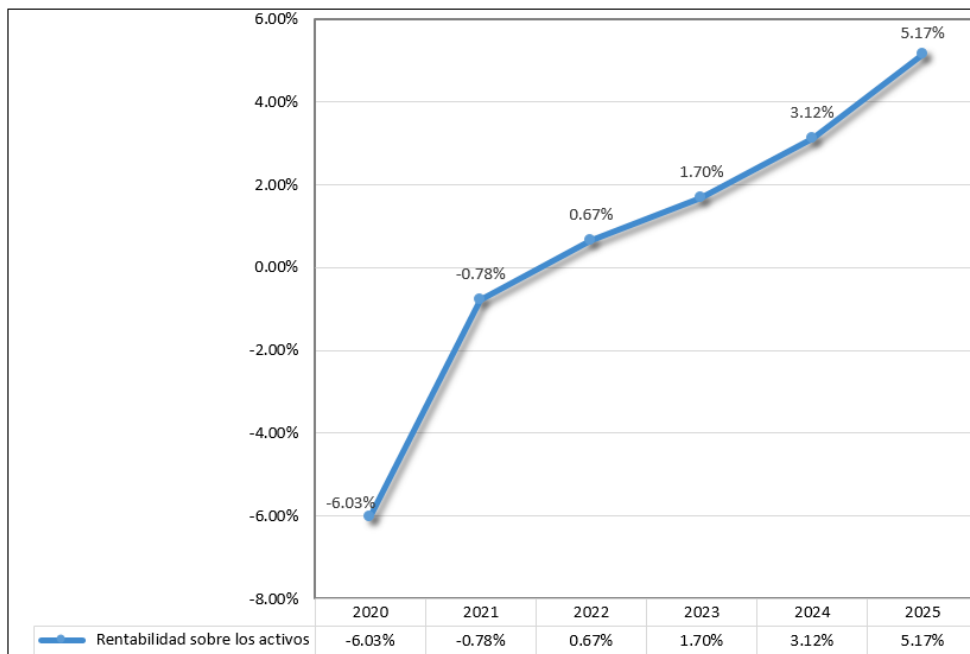
Tabla 22

Indicador de rentabilidad sobre los activos en los periodos 2020 al 2025

ROA	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
Utilidad neta	<u>-2,445,600</u>	<u>-289,738</u>	<u>231,246</u>	<u>530,437</u>	<u>874,689</u>	<u>1,372,392</u>
Activo total	40,545,780	36,991,937	34,386,537	31,135,214	28,009,286	26,550,610
% Rentabilidad	-6.03%	-0.78%	0.67%	1.70%	3.12%	5.17%

Figura 28.

Variación de rentabilidad sobre los activos 2020 al 2025



Interpretación: en tabla 22 y figura 28, muestra la proyección del indicador ROA. Asimismo, en la figura 20 se puede apreciar como dato histórico que en el 2020 el rendimiento sobre el activo representó -6.03% respectivamente, lo cual fue desfavorable en la rentabilidad de los activos, con la aplicación de la propuesta en los estados financieros proyectados se puede observar un porcentaje optimista de 5.17% para el 2025, logrando una mejora en la rentabilidad del activo.

Indicador: Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) periodos 2020 al 2025

Formula:
$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio neto}} * 100\%$$

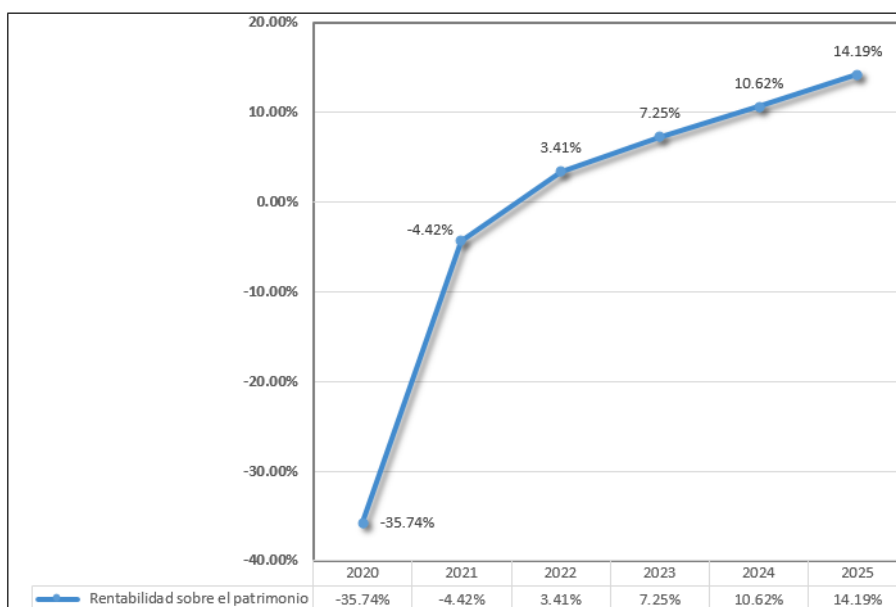
Tabla 23

Indicador de rentabilidad sobre el patrimonio en los periodos 2020 al 2025

ROE	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
Utilidad neta	-2,445,600	-289,738	231,246	530,437	874,689	1,372,392
Patrimonio neto	6,843,700	6,553,962	6,785,208	7,315,646	8,234,617	9,673,973
% Rentabilidad	-35.74%	-4.42%	3.41%	7.25%	10.62%	14.19%

Figura 29.

Variación de rentabilidad sobre el patrimonio periodos 2020 al 2025



Interpretación: en tabla 23 y figura 29, muestra la proyección del indicador ROE nos revela que, en el año 2020 tuvo un gran déficit en -35.74% debido a que el patrimonio estuvo comprometido lo cual fue desfavorable para el negocio. Por tal razón se considera que en los años 2021 al 2025 la empresa hotelera sea valorada de forma positiva en cuanto a su rentabilidad, para lo cual se proyecta obtener un mayor rendimiento del patrimonio en 14.19% en el 2025, este es una situación más prospera para el negocio hotelero.

Consideraciones finales de la propuesta

La aplicación del planeamiento financiero tiene como propósito mejorar la situación financiera de la empresa hotelera, asimismo asegurar la sostenibilidad aumentando su rentabilidad; por ello se plasma el estado de resultados integrales proyectado para los próximos 5 años, con el fin de mostrar la viabilidad de la propuesta de investigación.

Tabla 24

Estado de Resultados Integrales proyectado en los periodos 2020 al 2025

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
Por los años terminados el 31 de Diciembre de 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 y de 2025						
(Expresado en Soles)						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos de operación						
Alojamiento	8,452,784	8,799,348	9,196,199	9,652,330	10,179,347	10,851,184
Alimentación y bebidas	1,971,600	2,052,436	2,145,000	2,251,392	2,374,318	2,531,024
Otros servicios vinculados al alojamiento	339,578	353,501	369,444	387,768	408,940	435,930
Otros ingresos	198,238	206,366	215,673	226,370	238,730	254,486
Ventas netas	10,962,200	11,411,650	11,926,316	12,517,861	13,201,336	14,072,624
Costo de Servicio	-8,660,100	-8,746,701	-8,834,168	-8,922,510	-9,011,735	-9,101,852
Utilidad bruta	2,302,100	2,664,949	3,092,148	3,595,351	4,189,601	4,970,772
Gastos de operación						
Gastos de ventas	-654,753	-589,278	-622,554	-591,426	-623,954	-658,272
Gastos de administración	-2,957,246	-2,921,382	-2,898,095	-2,891,626	-2,891,093	-2,938,364
Otros ingresos operativos	695,809	674,239	711,322	719,502	802,245	709,987
Otros gastos operativos	-233,872	-46,774	-23,387	-50,282	-77,938	-120,804
Total gastos operativos	-3,150,062	-2,883,196	-2,832,714	-2,813,832	-2,790,740	-3,007,453
(Pérdida) utilidad de operación	-847,962	-218,246	259,434	781,519	1,398,861	1,963,319
Otros ingresos (gastos)						
Ingresos financieros	65,100	162,750	179,025	125,318	175,445	87,722
Gastos financieros	-2,056,738	-1,028,369	-514,185	-437,057	-192,305	-153,844
Diferencia en cambio, neto	-778,500	672,890	403,734	282,614	-141,307	49,457
Total otros ingresos (gastos), neto	-2,770,138	-192,729	68,575	-29,126	-158,167	-16,664
(Pérdida) utilidad antes del impuesto a las ganancias	-3,618,100	-410,975	328,009	752,394	1,240,694	1,946,655
Impuesto a las Ganancias	1,172,500	121,238	-96,763	-221,956	-366,005	-574,263
(Pérdida) utilidad neta del ejercicio	-2,445,600	-289,738	231,246	530,437	874,689	1,372,392

4.6 Discusión

El presente trabajo de investigación, titulado “Planificación financiera para mejorar la rentabilidad de una empresa hotelera, Lima 2016-2020”, en los resultados de las entrevistas y el diagnóstico de los estados financieros muestra que la empresa ha arrastrado pérdidas en los dos últimos años, debido a la inadecuada planificación financiera que realiza, no tenía direccionalidad y objetivos financieros de corto y largo plazo, no mostraban calidad financiera con objetivos claros; esto conllevó a que tenga problemas de liquidez para cumplir con los pasivos exigibles lo cual dificultó en acceder a nuevos proyectos, este resultado coincide con la afirmación de Valle (2020) quien determinó que la deficiente planificación financiera en la empresa comercial repercutió a que no se disponga información objetiva para la toma de decisiones, además no posibilitó la oportuna verificación y retroalimentación del uso del capital financiero debido al inadecuado cálculo de abastecimiento de los activos y de finanzas generando una insuficiencia de recursos. Al mismo tiempo coincide con Cantero y Leyva (2016) donde menciona que las empresas cubanas del sector servicios no realizan un análisis en la medición de la gestión no conocen la situación financiera en la que se encuentran, la falta de información contable no permite identificar los problemas, lo cual genera inevitables pérdidas económicas, por eso aseveró la necesidad del diagnóstico financiero para determinar el estado real con el cual se pueda establecer las posibilidades de inversión y financiación; y tomar decisiones para el crecimiento de la organización.

Lo señalado por Albuerme y Casas (2015), también coinciden con nuestros resultados, señalaron que la gestión de cobranzas de la empresa no era eficiente debido al inadecuado manejo de las políticas de cobro, escaso control en las cuentas por cobrar que arrojaron una baja en la rotación de los activos circulantes, para mejorar la situación los investigadores propusieron la planificación financiera a corto plazo desarrollaron estrategias para incrementar su nivel de liquidez lo cual ayudo a mejorar su rentabilidad. Por ello en la

propuesta se planteó como primer objetivo de este estudio, incrementar la liquidez en un 20% anual respectivamente, para lograr este objetivo se propuso la actualización de las políticas de créditos y cobranzas, establecer reuniones con los clientes y aplicar las políticas de descuento por pronto y de anticipos de esta manera captar liquidez en el corto plazo y tener solvencia económica. Tal como lo afirma la teoría de la Contabilidad y Control (Sunder, 2005) asevera la importancia de desarrollar un sistema de control interno en las operaciones y los métodos de contabilidad, con el propósito de detectar desviaciones para evitar pérdidas económicas y asegurar que se cumpla las políticas de cobranzas en el momento de dar créditos.

Del mismo modo, coincide con el resultado de Veillard (2016), en su investigación presento la implementación de un sistema de control interno de las cuentas por cobrar y la incidencia en la liquidez y solvencia de la empresa de servicios, para ello sugirió la apertura del área de créditos y cobranzas, así también la implementación de políticas de gestión en pagos a proveedores. Este resultado se asemeja al estudio realizado por Flores y Naval (2017) quienes argumentaron que la empresa no tenía una buena situación financiera, debido a la baja rotación de los activos circulantes, dicha empresa tenía problemas de liquidez y un alto apalancamiento con los proveedores y bancos, se estableció la reestructuración de la gestión de cobranzas y se negoció con los bancos y proveedores para buscar aplazamientos de pago con la elección de las mejores tasas de interés.

De acuerdo al último diagnóstico se pudo contrastar que la empresa hotelera tiene escaso o nulo de monitoreo en los presupuestos que afectan en la rentabilidad, tal evaluación coincide con la investigación de Pérez (2018) quien arribó un estudio sobre la gestión presupuestaria como indicador decisivo de la rentabilidad, donde aseveró que no se realiza la eficiente planificación financiera, no hacían uso de presupuestos maestros, lo cual no

permitía la optimización de sus recursos, además se generó riesgos en el retorno de la inversión; sustenta la importancia del presupuesto como instrumento de control interno en la gerencia, porque ajusta los gastos de acuerdo al nivel de los ingresos, otorgando mayores ventajas para lograr los objetivos de rentabilidad.

Asimismo la investigación tuvo como segundo objetivo específico analizar los gastos de operación, debido a que los gastos administrativos del año 2020 ascendieron en S/ 2,957,246 esto se debió a un escaso monitoreo en los gastos de operación y los elevados gastos en los servicios prestados por terceros, por ello en la propuesta se determinó el sinceramiento de los gastos de operación, con ello se propuso la reestructuración de nuevos proveedores de servicio y la reestructuración de gastos de personal. Estos resultados coinciden con Alva (2017) sustenta que las organizaciones pierden derecho formal de la deducción de gastos y algún beneficio fiscal porque incumplen con los requisitos exigidos por la legislación tributaria; en su estudio determinó que la empresa de servicios no tenía un control en las compras, además no tenía definido políticas de control en la sustentación de gastos, se revisó los comprobantes de pago y estos no acreditaron la fehaciencia y causalidad de los gastos, lo cual tuvo un impacto en los estados financieros.

Otro factor que influyó en la disminución de la rentabilidad fue la poca demanda en el mercado donde las ventas disminuyeron en más del 50% con respecto al año anterior, que afectó en gran medida el desarrollo de las operaciones, y redujo su flujo de caja y la condición financiera en general. Asimismo, De la Hoz Suárez, Ferrer & Hoz Suárez (2008) señala que las razones de rentabilidad son la medida de la productividad por los fondos de un negocio y que son rentables cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, ello tiene relación directa con las ventas y la rotación de sus activos. Además, coincide con la investigación de Daza (2016) argumentó la relación entre la rentabilidad y el desarrollo

empresarial determinó que el crecimiento de las empresas está caracterizado por: a) tamaño; b) crecimiento de las ventas de ejercicios anteriores; c) rentabilidad.

Por todo lo expuesto se planteó alternativas de solución como soporte a la gestión, mediante la planificación financiera se tomó la elección de financiamientos de menor costo, para mejorar sus actividades de gestión nuevas políticas de créditos y cobranzas y pagos a proveedores a largo plazo con el fin de aumentar el activo disponible. Así también las políticas de gastos y la elaboración de los presupuestos maestros para el control de los gastos administrativos y la reestructuración de los proveedores de servicios. Finalmente se implementó el plan de marketing con las estrategias de ventas para generar rentabilidad y generar mayor participación de mercado y así lograr la sostenibilidad del negocio hotelero.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera : Según el análisis vertical para el periodo 2020 los gastos de administración tuvieron un incremento significativo en más del 26.98% debido a que la empresa hotelera no dispone de políticas que organicen los gastos, se planteó una serie de estrategias financieras estableciendo lineamientos para el control de los gastos administrativos.

Segunda : El impacto de la inmovilización social y el cierre de aeropuertos por la pandemia afectó en mayor medida los últimos dos trimestres del año 2020, lo cual redujo significativamente la demanda del sector, lo que significó una reducción de más del 50% de los ingresos. Según el análisis de las ratios de rentabilidad se determinó que en 2019 la empresa tuvo pérdidas económicas debido al alto grado de endeudamiento, además no se contaba con estrategias de publicidad, por ello se planteó el plan estratégico de marketing mix con un enfoque de negocios.

Tercera : Al 31 de diciembre del 2020 hubo una disminución en los activos corrientes, presentando una baja en la rotación de las cuentas por cobrar, la empresa hotelera no tuvo un adecuado proceso de cobranzas. Mediante la razón de gestión muestra que, en promedio, las cuentas por cobrar se recuperaron en 65 días, dichos resultados repercutieron en la falta de liquidez, esto redujo de su flujo caja, lo cual conllevó a tener retrasos en los pagos.

5.2 Recomendaciones

Primera : Se propone a la empresa hotelera que ponga en marcha las políticas de gastos y los presupuestos maestros para el control concurrente de los gastos y así optimizar sus recursos evitando cualquier tipo de desviación y gastos excesivos. De igual manera se recomienda que lleve las políticas de control en la sustentación de gastos y la revisión de los comprobantes de pago de acuerdo a la legislación tributaria.

Segunda : Se recomienda que la empresa implemente el plan estratégico de marketing mix para garantizar mayor cobertura en el mercado y estudiar futuras alianzas con proveedores y competidores del sector, así también se incentiva a la empresa a contar con herramientas tecnológicas como soporte de sus operaciones comerciales focalizados al segmento ejecutivo y así garantizar la sostenibilidad financiera del negocio hotelero.

Tercera : Se sugiere a la empresa que aplique las políticas de créditos y cobranzas y pagos a proveedores para la administración eficiente de sus recursos, también se recomienda que elabore un flujo de caja económico y financiero mensual de sus ingresos para que muestren el saldo neto del disponible con el que cuenta la empresa para cubrir las obligaciones corrientes y asegurar la continuidad de sus operaciones.

REFERENCIAS

- Aching, C. (2005). *Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Perú: Procienciaycultura.
- Aguirre, C., Barona, C., & Dávila, G. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revista Científica Valor Contable*, 7(1), 50-64. doi:ISSN 2413-5860 Obtenido de: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396
- Aguirre, J., Prieto, M., & Escamilla, J. (1997). *Contabilidad de costos, gestión y control presupuestario, control de gestión, la función del controller*. Tomo II. Cultural de Ediciones, S.A. España. 320 pp.
- Argüelles, L., Quijano, R., Fajardo, M., Blum, F., & Cruz, C. (2018). El endeudamiento como indicador de rentabilidad financiera en las mipymes turísticas de Campeche. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 11(1), 39-51. doi:ISSN 2157-3182 Obtenido de: <https://www.theibfr.com/download/riaf/riaf/riaf-v11n1-2018/RIAF-V11N1-2018-4.pdf>
- Alva, K. (2017). Impacto económico financiero del cumplimiento de normas tributarias en la gestión empresarial. *Revista Quipukamayoc*, 25(48), 19-25. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v25i48.13987>
- Angeles, D., & Hinostroza, E. (2018). *La Norma Internacional de Información Financiera 15 "Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes" y la evaluación del impacto financiero y tributario en los hoteles 5 estrellas de Lima*. (Tesis de título profesional). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624043>
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio*, 3, 40-49. doi:ISSN 0717-554X Obtenido de: <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=10100306>
- Arnold, M. (1989). "Teoría de Sistemas, Nuevos Paradigmas: Enfoque de Niklas Luhmann". *Revista Paraguaya de Sociología*. Año 26. N°75. Mayo-Agosto. 1989. Páginas 51-72.

- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Alergia México*, 63(2), 201-206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Banco Mundial. (2020). *Informe anual 2020 del Banco Mundial*. Washington D.C. doi:<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1623-9>
- Banco de España. (2020). *El impacto de la crisis del Covid-19 sobre la situación financiera de las empresas no financieras en 2020: Evidencia basada en la Central de Balances*. España: Boletín económico 4/2020 Obtenido de: <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/14241/1/be2004-art39.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *Reporte de inflación – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2022*. Lima doi:ISSN 1728-5739 Obtenido de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre /reporte-de-inflacion-diciembre-2020.pdf>
- Bertalanffy, L. (2006). *Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Segunda Edición. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bertalanffy Von, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. doi: ISBN 968-16-0627-2
- Besley, S., y Brigham, E. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. (Segunda Ed). México: McGraw Hill. doi: ISBN: 9789701030844
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). Colombia: Pearson Educación. doi: ISBN: 978-958-699-128-5.
- Castro, K. (2020). *La planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Bluecorp S.A.* (Tesis de título profesional). Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15613/1/T-UCSG-POS-MFEE-225.pdf>

- Casamayou, E. (2019). Apalancamiento financiero y su influencia en la rentabilidad de las empresas, periodo 2008-2017. *Revista Quipukamayoc*, 27(53), 33-39. doi: 10.15381/quipu.v27i53.15983
- Cantero, H., & Leyva, E. (2016). La rentabilidad económica, un factor para alcanzar la eficiencia empresarial. *Revista Ciencias Holguin*, 22(04), 1-17. doi:ISSN 1027-2127 Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/978>
- Cañibano, L. (2003). *Contabilidad: Análisis contable de la realidad económica*. (7ª edición). Madrid: Editorial Pirámide. p.183.
- Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 10(15), 29-45. doi:ISSN 1316-8533 Obtenido de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701504>
- Catacora, F. (1999). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Bogotá: Mc Graw Hill
- Catacora, F. (2012). *Contabilidad: Base para la toma de decisiones*. Caracas: Red Contable.
- Ccaccya, D. (2015). Análisis de rentabilidad de una empresa. *Actualidad Empresarial*.
- Córdoba, M. (2012) *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe.
- Carhuancho, I., Nolzco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la Investigación Holística*. Ecuador: UIDE. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodología%20para%20a%20investigación%20holística.pdf>
- Castillo, L. (2005). *Análisis documental*. España: Universidad de Valencia.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. España: Díaz de Santos.
- CIFE. (2016). *Metodología del registro documental para la búsqueda y organización de la información científica* (1ra ed.). México: CIFE.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Santiago, 2021. doi:

ISBN: 9789211220568

Obtenido

de:

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/46501-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2020>

Daza, J. (2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño. *Revista Contaduría y Administración*, 61, 266-282. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.12.001>

De la Hoz, B., Ferrer, M., & De la Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88-109. doi:ISSN 1315-9518
Obtenido de: http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182008000100008&script=sci_abstract

Deloitte. (2020). *El sector hotelero en tiempos de la Covid-19*. España: Financial Advisory
Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/financial-advisory/Deloitte-ES-financial-advisory-sector-hotelero-tiempos-covid19.pdf>

Díaz, M. (2010). El análisis de los estados contables en un retorno dinámico y gerencial de la empresa. *Revista Universo Contábil* 6, nº 2 pp.122-140.

Díaz, M. (2012). Análisis contable con un enfoque empresarial. España: Eumed.

Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *ACIMED*, 12(2), 1-5. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011

Flores, M. & Naval, Y. (2017). Gestión de cuentas por cobrar y la rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, períodos 2010 al 2014. *Revista de Investigación Universitaria*, 6(1), 21-36. doi:<https://doi.org/10.17162/riu.v6i1.1039>

Flores, W. (2016). *Análisis de los costos de servicios y rentabilidad de Nessus Hoteles Perú S.A., en sus productos Casa Andina Classic y Casa Andina Privada Collection, de*

la región Arequipa, en los periodos 2014-2015. (Tesis de título profesional). Puno: Universidad Nacional del Altiplano. Obtenido de: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10257>

García, I. D. (2015). Evolución de la teoría sobre el análisis y gestión de la liquidez empresarial. *Cofin Habana*, 9(1), 66-80. doi:ISSN 2073-6061 Obtenido de: <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/166/165>

García, V. (2015) *Análisis financiero Un enfoque integral.* (Primera edición). México, D.F.: Grupo editorial Patria S.A. doi:ISBN ebook: 978-607-744-264-6

Gerez, V. & Grijalva, M. (1973). *El enfoque de sistemas.* México. Editorial Limusa.

Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera.* (Decimoprimer edición) México: Pearson Educación. doi:ISBN: 978-970-26-1014-4

Gitman, L., y Zutter, C. (2012). *Principios de Administración financiera.* (Decimosegunda edición) México: Pearson Educación (Vol. 12). doi:ISBN 978-607-32-0983-0

Granados, I., La Torre, L., & Ramírez, E. (1998). *Fundamentos, principios e introducción a la contabilidad.* Colombia: Ismael Granados.

Gómez, S. (2012). *Metodología de la Investigación* (1° ed.). México: Red Tercer Milenio. doi: ISBN 978-607-733-149-0

Gutiérrez, G. (2013). *Teoría General de Sistemas.* Bogotá. doi:ISBN 978-958-631-850-1

Herrera, A., Betancourt, V., Herrera, A., Vega, S., & Vivanco, E. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. *Revista Quipukamayoc*, 24(46), 151-160. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v24i46.13249>

Hinostroza, B., & Chumpitazi, A. (2020). *Análisis del impacto del Covid 19 en la liquidez y solvencia en las empresas del sector hotelero supervisadas por la SMV.* (Tesis de título profesional). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/18074>

- Hirache, L. (2013). El flujo de caja como herramienta financiera. *Actualidad empresarial*, 5-7.
- Horngrén, C., Harrison, W. & Robinson, M (1997). *Contabilidad*, 3ra edición, México: Prentice Hall. doi: ISBN 968-880-842-3
- Horngrén, C., Sundem, G., & Elliott, J. (2006). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México: Pearson Educación. doi: ISBN 970-17-0386-3
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: MC Graw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. S.A. DE C.V. doi: ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Hernández, R., & Mendoza, C., (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education doi: ISBN: 978-1-4562-6096-5
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística* (3ra ed.). Caracas: Fundacion Sypal doi:ISBN: 9806306066
- Hurtado, J. (2004). *Cómo formular los objetivos de la investigación*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/Como-Formular-Objetivos-de-Investigacion-Hurtado-2005-1.pdf>
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación*. Caracas, Venezuela: Fundacion Sypal. Obtenido de : <https://dariososafoula.files.wordpress.com/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologic81a-de-la-investigacioc81n-guicc81a-para-la-comprensio81n-holic81stica-de-la-ciencia.pdf>
- Hurtado, E., Ordeñana, J., & Romero, E. (2018). Contabilización de los costos en las empresas de actividades hoteleras y su impacto en la rentabilidad. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-13. doi:ISSN 1696-8352
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Informe Técnico de producción nacional*. Lima 2020.

- International Monetary Fund. (2020). *Global Financial Stability Update*. Washington D.C. Obtenido de: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2020/06/25/global-financial-stability-report-june-2020-update>
- James, F. (1997). *Teoría de la Contabilidad y el Control*. Colombia: South Western Publishing. doi:ISBN 0-538-86686-1
- Johannsen, O. (1982). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México: Limusa doi:ISBN 968-18-1567-X
- Johannsen, O. (1975). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. Facultad de Economía y Administración. Universidad de Chile.
- Latorre, E. (1996). *Teoría General de Sistemas*. Colombia: Universidad del Valle.
- López, F. (2007). Estrategias para alcanzar y mantener la alta rentabilidad - La experiencia de las empresas de alto rendimiento. España: *Consortio de la Zona Franca de Vigo*. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/275887520_Estrategias_para_alcanzar_y_mantener_el_alto_rendimiento_La_experiencia_de_las_empresas_de_alto_rendimiento
- López, M. (2006). Excel como una herramienta asequible en la enseñanza de la Estadística. *Universidad Autónoma del Carmen*, 7(1).
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia* (6ta ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.
- Meigs, R. & Meigs, W. (1995). *Contabilidad: la base para decisiones gerenciales* (8va edición). México: McGraw-Hill.
- Marín, L. (2018). Planificación Financiera como soporte de gestión del éxito organizacional. *Revista Académica Contribuciones a la Economía*, 1-12. doi:ISSN 1696-8360
- Méndez, C. (2006). *Metodología*. México, D.F., Editorial Limusa.

- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
doi:ISBN 978-607-438-845-9 Obtenido de:
<https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>
- Murdick, R. y Munson, J. (1998). *Sistemas de información administrativa* (2da edición). México D. F.: Prentice Hall.
- Muñoz, J. (2003). Análisis cualitativo de datos textuales con Atlas/ti. *Universidad Autónoma de Barcelona*.
- Paramasivan, C. y Subramanian, T. (2009). *Gestión financiera*. Nueva Delhi: New Age International Limited,
- Pérez, S. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. *Revista Publicando*, 3(8), 1-16 doi: ISSN 1390-9304 Obtenido de:
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/324>
- Pérez, M. (2018). Gestión presupuestaria como factor determinante de la rentabilidad en empresas hoteleras del Perú 2012-2016. *Revista Quipukamayoc*, 26(51), 63-72.
doi:<http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v26i51.15141>
- Prieto, C. (2010). *Análisis financiero*. Colombia: Fundación para la Educación Superior San Mateo. doi: ISBN 978-958-98600-5-2 Obtenido de:
<https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>
- Pedroza, I., Suarez, A., & García, E. (2014). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción Psicológica*, 10(2), 3-20.
doi: ISSN: 1578-908X. Obtenido de:
<https://scielo.isciii.es/pdf/acp/v10n2/02monografico2.pdf>
- Popper, K. (2008). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Cuarta edición. España: Deusto.
- Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Segunda edición. México D.F.: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.

- Rincón, J. (1998). *Concepto de sistemas y Teoría General de Sistemas*. Cooperación del Personal Académico: Mecanismo para la Integración del Sistema Universitario Nacional. Universidad Simón Rodríguez. San Fernando de Apure. Venezuela.
- Robledo, J. (2009). Observación Participante: Informantes claves y rol del investigador. *Nure Investigación* (42).
- Rubio, M. (2004). *El Análisis documental: indización y resumen en bases de datos especializadas*. London. Obtenido de: <http://hdl.handle.net/10760/6015>
- Sánchez, J. (2002). “Análisis de Rentabilidad de la empresa”. *5campus*, 24. Obtenido de: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
- Sánchez, A. (1994). La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española. Análisis de los factores determinantes. *Revista española de financiación y contabilidad*, 159-179
- Sharpe, A. (2003). *Fundamentos de inversiones teoría y práctica*. (Tercera Ed). España: Prentice Hall. doi:ISBN: 9789702603757
- Sierra, F. (1998). *Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social*, en Galindo, J. (Coord.), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Mexico: Pearson doi:ISBN 968-444-262-9.
- Sunder, S. (2005). *Teoría de la contabilidad y el control*. Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Tanaka, G. (2005) *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*. Primera. Lima: Fondo editorial de la PUCP doi: ISBN 9972-42-403-0 obtenido de: https://books.google.com.pe/books/about/An%C3%A1lisis_de_Estados_Financieros_Para_la.html?hl=es&id=LH4fWkr2Cs4C&redir_esc=y
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (2da ed.). Barcelona, España: Paidós Iberica ISBN: 94-7509-816-9.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2002). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Barcelona, España: Ed. Paidós.
- Tecla, A., y A. Garza. *Teoría, métodos y técnicas de la investigación social*. México: Taller abierto, 1985.

- Tua, J. (1995). *Evolución del concepto de contabilidad a través de sus definiciones. Lecturas de teoría e investigación contable*. Medellín: Ediciones Gráficas Ltda. Centro Interamericano jurídico financiero.
- Torres, M. (2011). Ratios Financieros - conceptos básicos y aplicación. *Actualidad Empresarial* (224), 2.
- Van Horne, J., y Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. (Decimotercera edición) México: Pearson Educación de México, S.A. doi:ISBN: 978-607-442-948-0
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. doi: ISSN:2218-3620 Obtenido de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300160
- Veillard, I. (2016). *Análisis económico financiero de la Cadena Hotelera Hoteles Santos*. (Tesis de título profesional). Universidad Politécnica de Valencia, España. Obtenido de: <https://riunet.upv.es/handle/10251/89241>
- Villafane, L. (2020). *Planeamiento financiero y la rentabilidad en la empresa Premium Brands SAC*. (Trabajo de investigación para optar el grado de magíster). Universidad Cesar Vallejo. Lima: Obtenido de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43125>
- Weston, J. Fred., y Copeland, Thomas E. (1995). *Finanzas en Administración*. (Novena Ed). Vol. I y II. Mc GrawHill. doi:ISBN: 9789701006658
- Wild, J. Subramanyam, K. & Halsey, R. (2007). *Análisis de estados financieros*. (Novena edición). México: McGraw Hill. doi:ISBN: 978-970-10-6112-1
- Vásquez, C., & Arango, S. (2011). Propuesta metodológica para la investigación comprensiva: interacciones comunicativas en un entorno virtual de aprendizaje. *Revista Lasallista de investigación*, 8(2), 112-123.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Planificación financiera para mejorar la rentabilidad en una empresa hotelera, Lima 2016-2020

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Rentabilidad	
		Sub categorías	Indicadores
Cómo mejorar la rentabilidad en la empresa hotelera, Lima 2016-2020	Proponer un plan financiero para mejorar la rentabilidad en la empresa hotelera, Lima 2016-2020.	Rentabilidad económica	1. Control de gastos 2. Cartera de clientes 3. Rotación de las cuentas por cobrar
		Rentabilidad financiera	4. Apalancamiento 5. Margen
		Ratios de rentabilidad	6. Rentabilidad sobre las ventas 7. Rentabilidad sobre inversión
			8. Rentabilidad sobre capitales propios
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2: Planificación financiera	
Cuál es la situación de la rentabilidad en la empresa hotelera, Lima 2016-2020	Diagnosticar la situación de la rentabilidad en la empresa hotelera, Lima 2016-2020	Sub categorías	Indicadores
		Escasez de efectivo	Incrementar el efectivo de la empresa en 20% anual
Cuáles son los factores que inciden en la rentabilidad de la empresa hotelera, Lima 2016-2020	Analizar los factores que inciden en la rentabilidad de la empresa hotelera, Lima 2016-2020	Exceso en los gastos administrativos	Reducir los gastos administrativos en 5% anual
		Disminución en las ventas	Incrementar las ventas en un 10% anual respectivamente
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
Sintagma: holístico Tipo: Mixto Nivel: Comprensivo Método: Inductivo-deductivo	Población: 93 trabajadores Muestra: Un total de 3 trabajadores Unidad informante: gerente financiero, contador general y administrador vinculados directamente con el problema.	Técnicas: análisis documental Instrumentos: registro documental y guía de entrevista	Procedimiento: Búsqueda y recolección de la información, aplicación de los instrumentos y procesamiento de la información Análisis de datos: Atlas Ti 8 y triangulación de datos.

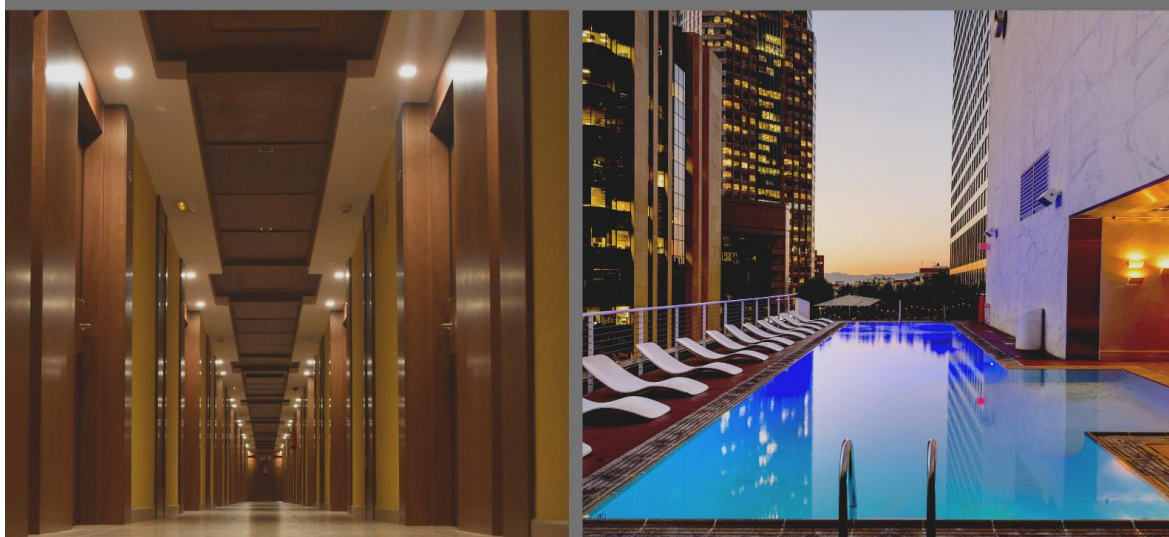
Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir manuales)



**EMPRESA
HOTELERA**

Políticas de créditos y cobranzas

2021



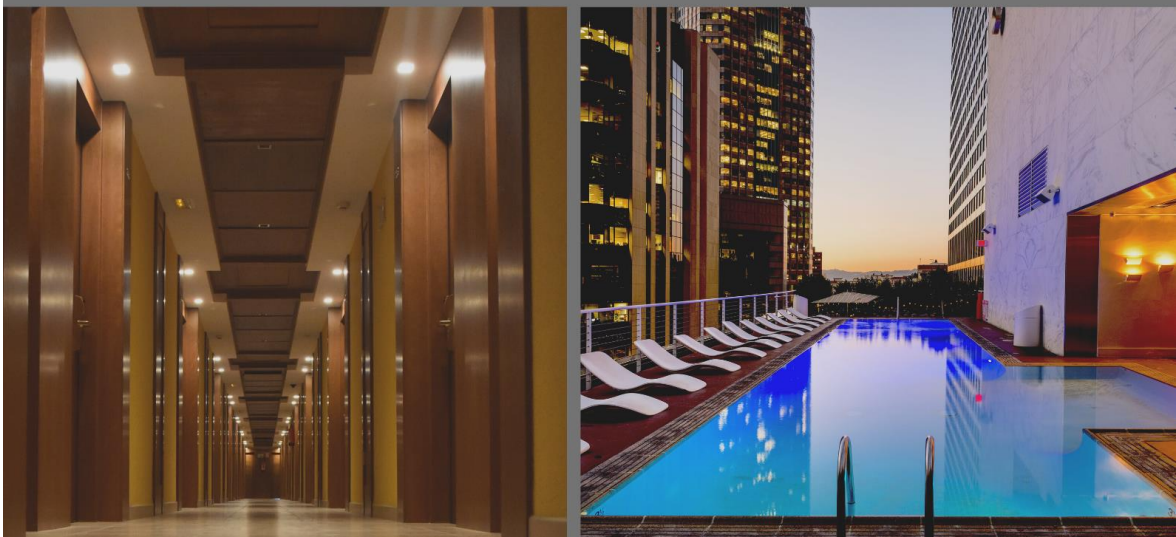
EMPRESA HOTELERA	POLITICA DE CREDITOS Y COBRANZAS	Revisado por :GG Aprobado por : GF Código: Pol_Cre_Cob_001 Versión: 001 Fecha: 1 de Agosto del 2021
Objetivo: Mantener buenas relaciones comerciales con los clientes a través de las políticas de créditos y la ejecución de los procedimientos de cobranza eficiente y así disminuir los riesgos en la rentabilidad.		
Alcance: Las políticas de cobranzas permiten tener guía de dirección, para un óptimo resultado de su gestión.		
Participantes: Área: Administración, Contabilidad y Finanzas		
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar datos para el registro del cliente, tales como su RUC, denominación social, dirección fiscal, correo y teléfono. • Consultar en el sistema de central de riesgo. • Si el cliente tiene un historial crediticio impecable se le segmentará en un plazo de crédito de 15 a 30 días, de acuerdo a las ventas que superen las 5 UIT como mínimo. • El vencimiento del crédito será calculado desde la emisión y entrega de la documentación. • Se concederá descuento por pronto pago del 3% a los clientes que cancelen antes de la fecha de vencimiento. • En caso de incumplimiento con los pagos según el crédito otorgado se procederá a enviar una carta notarial, indicando el cobro de intereses por mora del 4% mensual. 		
Dictamen para otorgar créditos: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar el reporte mediante sistema Equifax • El analista de crédito tiene que revisar la información brindada por Equifax. • Denegación de crédito si no cumple la información contenida en la solicitud y en los documentos anexos cuando estén incompleta, ilegible o desactualizado. • Si el cliente es representativo económicamente para la empresa se le evaluará su historial de pagos. • El cliente deberá cancelar el 30% de anticipo del monto facturado. • Si el cliente cumple con los requisitos se procede al otorgamiento de crédito y firma del contrato. 	Procedimiento de cobranza: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los plazos de crédito acorde al importe de venta pactado. • Dar seguimiento, llevando un adecuado orden y control sobre todas las cuentas por cobrar y el legajo de la documentación. • El personal administrativo ejecutará la <u>etapa preventiva</u> con el envío de reporte de deuda al correo electrónico recordando que está próximo a vencer la programación del crédito. • Gestión telefónica de cobranzas en la <u>etapa operativa</u>. • A partir del primer día de atraso, el gestor de cobranza procederá de manera telefónica. El personal deberá tener la capacidad de negociación otorgando un plazo de 15 días para el cumplimiento, y ofrecerle las posibilidades de pago: finiquito o reestructuración de la deuda. • En caso el cliente se niegue a pagar, se procederá con la <u>gestión legal</u>, para que puedan ejecutar su cobro, también la denegación de crédito para próximas ventas. • <u>Castigo de la deuda</u> debidamente provisionada según el numeral 1 del inciso g) del artículo 21° del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta. 	



EMPRESA HOTELERA

Políticas de pagos a proveedores

2021



EMPRESA HOTELERA	POLITICA DE PAGO DE PROVEEDORES	Revisado por :GG Aprobado por : GF Código: Pol_Pag_001 Versión: 001 Fecha: 1 de Agosto del 2021
Objetivo: Mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores de la empresa hotelera, mediante el cumplimiento de las condiciones pactadas.		
Alcance: Las políticas establecidas están para informar y evaluar la programación interna de pagos a proveedores y aplicar los parámetros establecidos.		
Definición: <i>Proveedores:</i> Son las empresas naturales o jurídicas que suministran bienes y/o servicios a la empresa. <i>Anticipo a proveedores:</i> Parte de pago directo hacia el proveedor, se considerará un activo hasta que se utilice para compensar una operación de compra futura. <i>Pago anticipado:</i> Son los pagos que se realiza al proveedor antes de la fecha de vencimiento, a cambio de recibir algún beneficio o descuento por parte del proveedor.		
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> • La programación de pagos estará a cargo del Jefe de Finanzas con la supervisión y firma del Jefe de Finanzas y Gerente General. • Los pagos establecidos con nuestros proveedores se realizarán a 60 días calendarios, contados a partir de la fecha de recepción del comprobante y la aceptación correcta del servicio y/o bien prestado. • La empresa analizará y procurará aprovechar los descuentos por pronto pago o pago anticipado, ofrecidos por los proveedores, siempre y cuando estos tengan el sustento de los beneficios que recibirá la empresa, deberá ser evaluado y firmado por el Jefe de Finanzas. • Se exceptúan de la política general, los pagos de bienes y/o servicios exclusivos por la condición especial de su naturaleza entre ellos: servicios públicos, seguros, impuestos y arrendamientos; debido a que exigen la cancelación en un plazo diferente al que se plasma en la política general. • Los pagos menores y urgentes se realizaran mediante caja chica. 		
Procedimiento de pago: <ul style="list-style-type: none"> • La cancelación de las facturas a los proveedores se hará con la presentación del comprobante, validando previamente la solicitud o justificación del bien y/o servicio brindado, el contrato o la orden de compra o servicios. • El plazo pactado de pago empezara a regir desde la fecha de recepción del comprobante, siempre que cuente con todos los sustentos y la conformidad del mismo. • Se ordena como único medio de pago la transferencia bancaria. • Para el pago oportuno es obligación de cada proveedor indicar la cuenta de detracción, comunicar el cambio de cuentas bancarias que incluya el CCI • Se deberá analizar todas las facturas de bienes que están afectas a detracción, para ser canceladas hasta el quinto día hábil del siguiente mes de emitido la factura, para que el IGV pueda ser utilizado. 	Lineamientos para su implementación: <ul style="list-style-type: none"> • Nuestra atención se centra en el servicio de alojamiento, para asegurar la atención de calidad contamos con los proveedores de bienes y servicios que representa a la empresa. • Previene el riesgo con la buena relación crediticia hacia los proveedores. • Establece las provisiones de pagos. • Fomenta el incremento de la cartera de proveedores. • Se optimizará el uso de recursos. 	

Anexo 3: Instrumento cuantitativo



**Universidad
Norbert Wiener**

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de registro documental

Título del documento:	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
Período o año:	2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
<ol style="list-style-type: none">1. Analizar la participación porcentual y la estructura de los activos, pasivos y patrimonio neto.2. Analizar y evaluar la variación relativa y absoluta de las obligaciones financieras de corto y largo plazo, pasivos financieros por arrendamientos y superávit de revaluación en el patrimonio.3. Medir el rendimiento y la eficacia de los recursos utilizados en las actividades de la organización mediante las razones financieras y determinar el grado de liquidez, solvencia y gestión4. Medir el porcentaje de la rentabilidad sobre los activos (ROA) y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de los 5 últimos periodos, respaldados con las razones de rentabilidad.	Estado de Situación Financiera muestra información relevante y comparable acerca de las operaciones desarrolladas por la organización, negocios conjuntos y asociadas durante los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.	Los documentos pertenecen al área de Finanzas y Contabilidad de una empresa hotelera.

Nro.	Nombre del Documento	Descripción	Datos que brinda el documento	Resultados estadísticos	Análisis
1	Estado de Situación Financiera	<p>El Estado de Situación Financiera o Balance General, es el principal informe de los Estados Financieros tiene como objetivo proporcionar información de la posición financiera de una empresa en una fecha determinada está estructurado por Activos, Pasivos y Patrimonio neto.</p> <p>Conocer los recursos económicos que utilizó la entidad para alcanzar sus objetivos, clasificados en orden de su disponibilidad, (Romero, 2014).</p>	<p>Liquidez general</p> <p>Prueba ácida</p>	<p><u>Activo Corriente</u> = <u>3,087,100</u> = 0.76 Pasivo Corriente 4,064,900</p> <p><u>Activo Corriente</u> = <u>4,646,700</u> = 0.89 Pasivo Corriente 5,235,800</p> <p><u>Activo Corriente</u> = <u>4,393,300</u> = 0.27 Pasivo Corriente 16,070,200</p> <p><u>Activo Corriente</u> = <u>8,623,300</u> = 1.84 Pasivo Corriente 4,688,000</p> <p><u>Activo Corriente</u> = <u>3,857,640</u> = 1.20 Pasivo Corriente 3,208,900</p> <p><u>Activo Corriente - Inventarios - Gastos anticipados</u> = <u>2,558,400</u> = 0.63 Pasivo Corriente 4,064,900</p> <p><u>Activo Corriente - Inventarios - Gastos anticipados</u> = <u>4,068,800</u> = 0.78 Pasivo Corriente 5,235,800</p> <p><u>Activo Corriente - Inventarios - Gastos anticipados</u> = <u>3,820,900</u> = 0.24 Pasivo Corriente 16,070,200</p> <p><u>Activo Corriente - Inventarios - Gastos anticipados</u> = <u>8,134,830</u> = 1.74 Pasivo Corriente 4,688,000</p> <p><u>Activo Corriente - Inventarios - Gastos anticipados</u> = <u>3,513,290</u> = 1.09 Pasivo Corriente 3,208,900</p>	<p>Respecto a la razón de liquidez general muestra la solvencia financiera en el corto plazo, básicamente en el año 2016, 2017 y 2018 muestra que por cada S/1.00 por pagar la empresa cuenta con S/ 0.76, S/0.89 y S/0.27 por cobrar; esto significa que el pasivo corriente excede al activo corriente en 124%, 112% y 726% lo cual representa un déficit de liquidez, la empresa no tiene los suficientes recursos financieros para invertir o cubrir los pasivos exigibles a corto plazo. Respecto a la situación de liquidez del año 2019 se puede apreciar que tuvo un incremento de S/ 1.84 del activo, dicho indicador muestra que la empresa puede utilizar su efectivo, sus cuentas por cobrar y sus inventarios, pagar con holgura sus obligaciones de corto plazo. Al comparar este índice con el año 2020 muestra S/ 1.20 se debe a que la empresa recibió préstamo por parte de Reactiva Perú.</p> <p>Respecto a la razón de prueba ácida decimos que es una medición más exigente por cuanto no se considera el activo realizable ni los anticipos, básicamente en el año 2016, 2017 y 2018 muestra que por cada S/1.00 que debe la compañía esta cuenta con S/ 0.63, S/0.78 y S/0.24 por cobrar, vemos que se ha producido un déficit de liquidez. A diferencia del año 2019 muestra un incremento de S/ 1.74 del activo, se aprecia que el efectivo y los equivalentes de efectivo, sumados a las inversiones financieras y las cuentas por cobrar, exceden con holgura a los pasivos de corto plazo. En contraste con el año 2020 la razón de prueba ácida representó en S/1.09 dicho indicador revela que la solvencia de corto plazo no ha mejorado, lo que no le permite captar liquidez para hacer frente a las obligaciones corrientes.</p>

			Prueba absoluta	Prueba absoluta 2016 $\frac{\text{Caja v bancos + Valores negociables}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{235,800}{4,064,900} = 0.06$ Prueba absoluta 2017 $\frac{\text{Caja v bancos + Valores negociables}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{1,462,400}{5,235,800} = 0.28$ Prueba absoluta 2018 $\frac{\text{Caja v bancos + Valores negociables}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{330,800}{16,070,200} = 0.02$ Prueba absoluta 2019 $\frac{\text{Caja v bancos + Valores negociables}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{5,599,700}{4,688,000} = 1.19$ Prueba absoluta 2020 $\frac{\text{Caja v bancos + Valores negociables}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{1,020,050}{3,208,900} = 0.32$		<p>Respecto a la prueba defensiva, esta es una prueba extrema en cuanto a la exigencia o severidad, solo se considera las partidas más líquidas de la empresa. En el año 2016, 2017 y 2018 muestra que la compañía tuvo S/0.06, S/0.28 y S/0.02 del efectivo disponible, esta razón indica la insuficiencia del grado de velocidad de recuperación de las cuentas por cobrar, bajo esta observación la empresa ha desmejorado su posición de liquidez de muy corto plazo. Con respecto al año 2019 tuvo un incremento en sus activos líquidos en S/1.19 vemos que se ha producido una mejora en la liquidez, manifestando un balance optimo en comparación a los 3 últimos periodos. En contraste con el año 2020 tuvo una disminución significativa en sus activos líquidos en S/0.32, viéndose afectado para saldar sus compromisos corrientes en el momento oportuno.</p>
			Apalancamiento financiero	Apalancamiento Financiero 2016 $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{13,539,200}{23,423,100} = 58\%$ Apalancamiento Financiero 2017 $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{17,646,300}{27,878,800} = 63\%$ Apalancamiento Financiero 2018 $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{19,690,400}{28,694,300} = 69\%$ Apalancamiento Financiero 2019 $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{42,634,700}{51,047,200} = 84\%$ Apalancamiento Financiero 2020 $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{34,072,100}{40,915,800} = 83\%$		<p>El grado de endeudamiento de la compañía con terceros, se evidencia que en el periodo 2016 la empresa presenta un apalancamiento financiero de S/ 0.58 por cada S/1.00 de inversión en activos, es decir tiene comprometidos sus activos en 58%, que comparando con el periodo 2017 tuvo un incremento en 63%, y en el ejercicio 2018 estuvieron aún más comprometidos por las obligaciones totales en 69% del total de sus activos. Asimismo, se evidencia que en los años 2019 y 2020 sus índices son sumamente altos, generando que sus pasivos se incrementen en 84% y 83% sobre sus activos, esto se debe a que obtuvo préstamos del banco BCP y Reactiva Perú lo que conlleva a generar gastos financieros demás. Con respecto a la situación la compañía no está supeditada para seguir endeudándose dado que el límite máximo de endeudamiento debe ser hasta 70%.</p>

			Solvencia patrimonial	<p>Solvencia patrimonial 2016 $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{13.539.200}{9.883.900} = 137\%$</p> <p>Solvencia patrimonial 2017 $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{17.646.300}{10.232.500} = 172\%$</p> <p>Solvencia patrimonial 2018 $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{19.680.400}{9.003.900} = 219\%$</p> <p>Solvencia patrimonial 2019 $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{43.106.700}{8.412.500} = 512\%$</p> <p>Solvencia patrimonial 2020 $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{33.702.080}{6.843.700} = 492\%$</p>	<p>En el periodo 2016 y 2017 presenta un nivel de endeudamiento en relación a su estructura patrimonial de S/ 13.7 y 17.2 por cada S/ 1.00 en patrimonio, es decir tiene comprometido su patrimonio en un 137% y 172% que comparado con el periodo 2018 y 2019 tuvo un incremento en 219%, para el año 2018 y en el ejercicio 2019 se incrementó en 507% %, tales índices nos demuestran que la empresa hotelera corre un riesgo que afectaría el capital propio de los accionistas. En contraste con el periodo 2020 representó en 498%, se puede apreciar que el pasivo se encuentra consumiendo al patrimonio</p>
			Plazo promedio de cobranza	<p>Plazo promedio cobranza 2016 $\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{1.359.100 * 360}{15.075.300} = 32 \text{ días}$</p> <p>Plazo promedio cobranza 2017 $\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{1.574.200 * 360}{16.134.400} = 35 \text{ días}$</p> <p>Plazo promedio cobranza 2018 $\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{1.605.300 * 360}{17.399.300} = 33 \text{ días}$</p> <p>Plazo promedio cobranza 2019 $\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{1.780.830 * 360}{18.579.100} = 35 \text{ días}$</p> <p>Plazo promedio cobranza 2020 $\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{1.990.200 * 360}{10.962.200} = 65 \text{ días}$</p>	<p>Expresa el número de días que, en promedio, transcurren desde el otorgamiento del crédito hasta su cobranza, vemos que la empresa cobró en el año 2016 a los 32 días, en el 2017 cobró en 35 días, en el 2018 cobró a los 33 días, en el 2019 cobró en 35 días y en el año 2020, en promedio, las cuentas por cobrar se recuperaron en 65 días debido a la disrupción por la pandemia. Esta situación no es favorable para la empresa, lo que indica que no se está cobrando los créditos dentro de los plazos establecidos.</p>
			Plazo promedio de pago	<p>Plazo promedio de pago 2016 $\frac{\text{Cuentas por pagar} * 360}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{1.491.100 * 360}{9.434.800} = 57 \text{ días}$</p> <p>Plazo promedio de pago 2017 $\frac{\text{Cuentas por pagar} * 360}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{1.983.600 * 360}{10.473.300} = 68 \text{ días}$</p> <p>Plazo promedio de pago 2018 $\frac{\text{Cuentas por pagar} * 360}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{2.371.800 * 360}{11.688.400} = 73 \text{ días}$</p> <p>Plazo promedio de pago 2019 $\frac{\text{Cuentas por pagar} * 360}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{2.477.600 * 360}{12.742.900} = 70 \text{ días}$</p> <p>Plazo promedio de pago 2020 $\frac{\text{Cuentas por pagar} * 360}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{1.114.400 * 360}{8.660.100} = 46 \text{ días}$</p>	<p>Indica en un número de días, el tiempo que, en promedio, demora la empresa para pagar sus compras al crédito. Durante el 2016 la empresa demoró 57 días en pagar sus créditos comerciales, en el 2017 demoró en 68 días, en el 2018 demoró 73 días, en el 2019 demoró 70 días y en el 2020, en promedio, la empresa demoró 46 días en pagar sus créditos comerciales, esto indicadores se debe contrastar con las condiciones de pago con las que habitualmente la empresa efectúa sus compras al crédito.</p>

			Rentabilidad sobre los activos (ROA)	<p>Rentabilidad sobre los activos 2016 $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100 = \frac{677,100}{23,423,100} = 2.89\%$</p> <p>Rentabilidad sobre los activos 2017 $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100 = \frac{540,900}{27,878,800} = 1.94\%$</p> <p>Rentabilidad sobre los activos 2018 $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100 = \frac{80,500}{28,694,300} = 0.28\%$</p> <p>Rentabilidad sobre los activos 2019 $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100 = \frac{-606,900}{51,519,200} = -1.18\%$</p> <p>Rentabilidad sobre los activos 2020 $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100 = \frac{-2,445,600}{40,545,780} = -6.03\%$</p>	<p>Se puede apreciar que su pico de rendimiento del ROA en el año 2016 tuvo un crecimiento que representó S/ 0.0292 de utilidad, lo cual muestra la rentabilidad que obtuvo la compañía por cada sol de inversión en los activos, es decir generó un 2.89% de ganancia neta en proporción a los recursos controlados, que comparados con el ejercicio 2017 descendió en 1.94% de utilidad. Con respecto al 2018 ha disminuido considerablemente, ese año significó poco crecimiento en el mercado y altos gastos generales que representó en 0.28% sobre la inversión, sin considerar impuestos, para el año 2019 la empresa no tuvo rendimiento representó en -1.18% lo cual impacto en los resultados y generó pérdidas. En contraste con el periodo 2020 muestra una disminución significativa se redujo en -6.03% dicho indicador muestra que la compañía no está utilizando adecuadamente su capital, dado que la gestión en los activos es cuestionable debido a la baja productividad.</p>
			Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	<p>Rentabilidad patrimonial 2016 $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio neto}} * 100 = \frac{677,100}{9,833,900} = 6.85\%$</p> <p>Rentabilidad patrimonial 2017 $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio neto}} * 100 = \frac{540,900}{10,232,500} = 5.29\%$</p> <p>Rentabilidad patrimonial 2018 $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio neto}} * 100 = \frac{80,500}{9,003,900} = 0.89\%$</p> <p>Rentabilidad patrimonial 2019 $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio neto}} * 100 = \frac{-606,900}{8,412,500} = -7.21\%$</p> <p>Rentabilidad patrimonial 2020 $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio neto}} * 100 = \frac{-2,445,600}{6,843,700} = -35.74\%$</p>	<p>La compañía obtiene S/ 0,0685 de utilidad por cada sol de inversión en patrimonio, es decir genera un 6.85% de ganancia neta en proporción al patrimonio, que comparando con el indicador del periodo 2017, observamos que su pico de rendimiento sobre el ROE fue de S/ 0.0529, es decir 5.29% de rendimiento sobre cada sol invertido de capital, sufrió una disminución lo cual no es favorable para la compañía. En el periodo 2018 no les fue también teniendo un rendimiento bajo de 0.89%. Respecto al ejercicio 2019 obtuvo un indicador negativo preocupante que representó -7.21% sobre la inversión del capital. En contraste con el año 2020 tuvo una cifra alarmante que arrojó -35.74%, debido a que en el año anterior la compañía tuvo pérdidas al final de su ciclo operativo y comercial, se puede apreciar que los inversionistas en los dos últimos años no obtuvieron rentabilidad por su patrimonio</p>

Título del documento:	ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES	
Período o año:	2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
<p>1. Medir el resultado de los logros alcanzados y la variación porcentual de la utilidad o pérdida neta durante los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.</p> <p>2. Evaluar los costos y gastos en los que incurrió cada departamento dentro de la organización.</p>	<p>Estado de Resultados Integrales muestra información relevante acerca de los ingresos, costos, gastos, utilidad o pérdida neta y el análisis de la evolución anual en el horizonte de los 5 últimos periodos comprendidos del 2016 al 2020.</p>	<p>Los documentos pertenecen al área de Finanzas y Contabilidad de una empresa hotelera.</p>

Nro.	Nombre del Documento	Descripción	Datos que brinda el documento	Resultados estadísticos	Análisis																														
2	Estado de Resultados Integral	La información relativa al resultado de las operaciones de una entidad se refiere a la obtención de ingresos y su enfrentamiento con sus costos y gastos, para obtener la utilidad o pérdida neta, lo que permitirá evaluar los logros alcanzados con los esfuerzos desarrollados dentro	Rentabilidad bruta	<table border="0"> <tr> <td>Rentabilidad bruta 2016</td> <td>$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$</td> <td>*100 =</td> <td>$\frac{5,640,500}{15,075,300}$</td> <td>=</td> <td>37.42%</td> </tr> <tr> <td>Rentabilidad bruta 2017</td> <td>$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$</td> <td>*100 =</td> <td>$\frac{5,661,100}{16,134,400}$</td> <td>=</td> <td>35.09%</td> </tr> <tr> <td>Rentabilidad bruta 2018</td> <td>$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$</td> <td>*100 =</td> <td>$\frac{5,610,900}{17,299,300}$</td> <td>=</td> <td>32.43%</td> </tr> <tr> <td>Rentabilidad bruta 2019</td> <td>$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$</td> <td>*100 =</td> <td>$\frac{5,836,200}{18,579,100}$</td> <td>=</td> <td>31.41%</td> </tr> <tr> <td>Rentabilidad bruta 2020</td> <td>$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$</td> <td>*100 =</td> <td>$\frac{2,302,100}{10,962,200}$</td> <td>=</td> <td>21%</td> </tr> </table>	Rentabilidad bruta 2016	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{5,640,500}{15,075,300}$	=	37.42%	Rentabilidad bruta 2017	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{5,661,100}{16,134,400}$	=	35.09%	Rentabilidad bruta 2018	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{5,610,900}{17,299,300}$	=	32.43%	Rentabilidad bruta 2019	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{5,836,200}{18,579,100}$	=	31.41%	Rentabilidad bruta 2020	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{2,302,100}{10,962,200}$	=	21%	<p>Muestra el saldo de las ganancias sobre las ventas que obtiene la compañía para afrontar los costos de operación en los que incurra la entidad entre ellos la carga de personal, costo de alimentos, alquileres, servicios públicos y otros. En el periodo 2016 la compañía obtuvo el 37.42% de margen bruto y en el periodo 2017 alcanzó el 35.09%. El resultado del ejercicio 2018 fue de 32.43% y en el 2019 arrojó 31.41% antes de gastos operación, en el cual se puede interpretar que tuvo una gestión adecuada, donde los ingresos y los costos del servicio estuvieron en un punto de equilibrio. En contraste con el año 2020 representó en 21% de margen bruto debido al incremento</p>
Rentabilidad bruta 2016	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{5,640,500}{15,075,300}$	=	37.42%																														
Rentabilidad bruta 2017	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{5,661,100}{16,134,400}$	=	35.09%																														
Rentabilidad bruta 2018	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{5,610,900}{17,299,300}$	=	32.43%																														
Rentabilidad bruta 2019	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{5,836,200}{18,579,100}$	=	31.41%																														
Rentabilidad bruta 2020	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{2,302,100}{10,962,200}$	=	21%																														

		de un periodo determinado (Romero, 2014).d				asociado en carga personal, servicios de terceros, comisiones de agencias y viajes, mantenimientos generales, servicios públicos, costo de alimentos y otros, que afectó el costo de venta del servicio lo cual redujó su capacidad contributiva.																									
			Rentabilidad neta	<table border="0"> <tr> <td>Rentabilidad neta 2016</td> <td>$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$</td> <td>*100 =</td> <td>$\frac{677,100}{15,075,300} =$</td> <td>4.49%</td> <td rowspan="5"> <p>Muestra la utilidad neta que obtuvo la compañía en relación sobre las ventas, en el periodo 2016 obtuvo un margen de ganancia de 4.49%. Con respecto al resultado del año 2017 fue de 3.35% y en el ejercicio 2018 arrojó 0.47% de utilidad, un resultado poco satisfactorio para captar mejores líneas de créditos financieros. Por otro en el periodo 2019 se redujó en -3.27%, debido al incremento de la carga financiera. En contraste con el año 2020 tuvo una disminución significativa en -22.31% dicho indicador se originó por el incremento de los gastos financieros debido a la concesión de los préstamos e intereses pagados y las diferencias de cambio neto que resultaron de las operaciones pactadas en moneda extranjera. En esencia el brote del Covid 19, afectó el desarrollo de las operaciones de la compañía lo cual contrajo un impacto negativo en los resultados, se puede observar que la empresa no cubre sus costes fijos y variables lo cual no le permitió alcanzar el punto de equilibrio esperado, es decir los costos y gastos fijos superaron el nivel de ingresos, lo cual disminuyó significativamente el flujo de caja y la rentabilidad del negocio hotelero.</p> </td> </tr> <tr> <td>Rentabilidad neta 2017</td> <td>$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$</td> <td>*100 =</td> <td>$\frac{540,900}{16,134,400} =$</td> <td>3.35%</td> </tr> <tr> <td>Rentabilidad neta 2018</td> <td>$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$</td> <td>*100 =</td> <td>$\frac{80,500}{17,299,300} =$</td> <td>0.47%</td> </tr> <tr> <td>Rentabilidad neta 2019</td> <td>$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$</td> <td>*100 =</td> <td>$\frac{-606,900}{18,579,100} =$</td> <td>-3.27%</td> </tr> <tr> <td>Rentabilidad neta 2020</td> <td>$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$</td> <td>*100 =</td> <td>$\frac{-2,445,600}{10,962,200} =$</td> <td>-22.31%</td> </tr> </table>	Rentabilidad neta 2016	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{677,100}{15,075,300} =$	4.49%	<p>Muestra la utilidad neta que obtuvo la compañía en relación sobre las ventas, en el periodo 2016 obtuvo un margen de ganancia de 4.49%. Con respecto al resultado del año 2017 fue de 3.35% y en el ejercicio 2018 arrojó 0.47% de utilidad, un resultado poco satisfactorio para captar mejores líneas de créditos financieros. Por otro en el periodo 2019 se redujó en -3.27%, debido al incremento de la carga financiera. En contraste con el año 2020 tuvo una disminución significativa en -22.31% dicho indicador se originó por el incremento de los gastos financieros debido a la concesión de los préstamos e intereses pagados y las diferencias de cambio neto que resultaron de las operaciones pactadas en moneda extranjera. En esencia el brote del Covid 19, afectó el desarrollo de las operaciones de la compañía lo cual contrajo un impacto negativo en los resultados, se puede observar que la empresa no cubre sus costes fijos y variables lo cual no le permitió alcanzar el punto de equilibrio esperado, es decir los costos y gastos fijos superaron el nivel de ingresos, lo cual disminuyó significativamente el flujo de caja y la rentabilidad del negocio hotelero.</p>	Rentabilidad neta 2017	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{540,900}{16,134,400} =$	3.35%	Rentabilidad neta 2018	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{80,500}{17,299,300} =$	0.47%	Rentabilidad neta 2019	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{-606,900}{18,579,100} =$	-3.27%	Rentabilidad neta 2020	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{-2,445,600}{10,962,200} =$	-22.31%	
Rentabilidad neta 2016	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{677,100}{15,075,300} =$	4.49%	<p>Muestra la utilidad neta que obtuvo la compañía en relación sobre las ventas, en el periodo 2016 obtuvo un margen de ganancia de 4.49%. Con respecto al resultado del año 2017 fue de 3.35% y en el ejercicio 2018 arrojó 0.47% de utilidad, un resultado poco satisfactorio para captar mejores líneas de créditos financieros. Por otro en el periodo 2019 se redujó en -3.27%, debido al incremento de la carga financiera. En contraste con el año 2020 tuvo una disminución significativa en -22.31% dicho indicador se originó por el incremento de los gastos financieros debido a la concesión de los préstamos e intereses pagados y las diferencias de cambio neto que resultaron de las operaciones pactadas en moneda extranjera. En esencia el brote del Covid 19, afectó el desarrollo de las operaciones de la compañía lo cual contrajo un impacto negativo en los resultados, se puede observar que la empresa no cubre sus costes fijos y variables lo cual no le permitió alcanzar el punto de equilibrio esperado, es decir los costos y gastos fijos superaron el nivel de ingresos, lo cual disminuyó significativamente el flujo de caja y la rentabilidad del negocio hotelero.</p>																										
Rentabilidad neta 2017	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{540,900}{16,134,400} =$	3.35%																											
Rentabilidad neta 2018	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{80,500}{17,299,300} =$	0.47%																											
Rentabilidad neta 2019	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{-606,900}{18,579,100} =$	-3.27%																											
Rentabilidad neta 2020	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	*100 =	$\frac{-2,445,600}{10,962,200} =$	-22.31%																											

Fecha.....

Lugar:

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista

Datos básicos:

Cargo	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entrev.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	
2	
3	

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Fecha:

Lugar:



Universidad
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE, CONTADOR Y ADMINISTRADOR

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Cuál es la situación de la rentabilidad sobre las ventas?	X		X		X			
2	¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranza dentro de la empresa?	X		X		X			
3	¿Cómo mejorar el grado de apalancamiento que presenta la empresa?	X		X		X			
4	¿Qué estrategias financieras permiten mejorar la rentabilidad de la empresa?	X		X		X			
5	¿En qué medida la empresa aplica los ratios de rentabilidad para comparar años anteriores?	X		X		X			
6	¿Cuáles son los factores que influyeron en la reducción del margen neto?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DERL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	40086182
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	947480893
Título profesional /Especialidad	Licenciado en Educación / Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Abril 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



Universidad
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios


CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE, CONTADOR Y ADMINISTRADOR

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Cuál es la situación de la rentabilidad sobre las ventas?	X		X		X			
2	¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranza dentro de la empresa?	X		X		X			
3	¿Cómo mejorar el grado de apalancamiento que presenta la empresa?	X		X		X			
4	¿Qué estrategias financieras permiten mejorar la rentabilidad de la empresa?	X		X		X			
5	¿En qué medida la empresa aplica los ratios de rentabilidad para comparar años anteriores?	X		X		X			
6	¿Cuáles son los factores que influyeron en la reducción del margen neto?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Irma Milagros Carhuanchu Mendoza	DNI N°	40460914
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Título profesional /Especialidad	Licenciada en Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor		
Metodólogo/ temático	Temática	Lugar y fecha	Abril 2021

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.


CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE, CONTADOR Y ADMINISTRADOR

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Cuál es la situación de la rentabilidad sobre las ventas?	X		X		X			
2	¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranza dentro de la empresa?	X		X		X			
3	¿Cómo mejorar el grado de apalancamiento que presenta la empresa?	X		X		X			
4	¿Qué estrategias financieras permiten mejorar la rentabilidad de la empresa?	X		X		X			
5	¿En qué medida la empresa aplica los ratios de rentabilidad para comparar años anteriores?	X		X		X			
6	¿Cuáles son los factores que influyeron en la reducción del margen neto?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (Si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Paola Corina Julca Garcia	DNI N°	10713347
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Título profesional /Especialidad	Contador Público	Firma	
Grado Académico	Maestra	Lugar y fecha	Abril 2021
Metodólogo/ temático	Temático		

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



**Universidad
Norbert Wiener**

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de registro documental

Título del documento:	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
Período o año:	2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la participación porcentual y la estructura de los activos, pasivos y patrimonio neto. 2. Analizar y evaluar la variación relativa y absoluta de las obligaciones financieras de corto y largo plazo, pasivos financieros por arrendamientos y superávit de revaluación en el patrimonio. 3. Medir el rendimiento y la eficacia de los recursos utilizados en las actividades de la organización mediante las razones financieras y determinar el grado de liquidez, solvencia y gestión 4. Medir el porcentaje de la rentabilidad sobre los activos (ROA) y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de los 5 últimos periodos, respaldados con las razones de rentabilidad. 	<p>Estado de Situación Financiera muestra información relevante y comparable acerca de las operaciones desarrolladas por la organización, negocios conjuntos y asociadas durante los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.</p>	<p>Los documentos pertenecen al área de Finanzas y Contabilidad de una empresa hotelera.</p>

Título del documento:	ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES	
Período o año:	2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir el resultado de los logros alcanzados y la variación porcentual de la utilidad o pérdida neta durante los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020. 2. Evaluar los costos y gastos en los que incurrió cada departamento dentro de la organización. 	<p>Estado de Resultados Integrales muestra información relevante acerca de los ingresos, costos, gastos, utilidad o pérdida neta y el análisis de la evolución anual en el horizonte de los 5 últimos periodos comprendidos del 2016 al 2020.</p>	<p>Los documentos pertenecen al área de Finanzas y Contabilidad de una empresa hotelera.</p>



Universidad
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

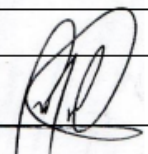
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de Situación Financiera por los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	X		X		X			
2	Estado de Resultados Integrales por los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	X		X		X			
3	Estado de Cambios en el Patrimonio Neto por los años 2017, 2018, 2019 y 2020	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DERL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	40086182
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	947480893
Título profesional /Especialidad	Licenciado en Educación / Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Abril 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosnttrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



Ficha de registro documental

Título del documento:	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
Período o año:	2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
<ol style="list-style-type: none">1. Analizar la participación porcentual y la estructura de los activos, pasivos y patrimonio neto.2. Analizar y evaluar la variación relativa y absoluta de las obligaciones financieras de corto y largo plazo, pasivos financieros por arrendamientos y superávit de revaluación en el patrimonio.3. Medir el rendimiento y la eficacia de los recursos utilizados en las actividades de la organización mediante las razones financieras y determinar el grado de liquidez, solvencia y gestión4. Medir el porcentaje de la rentabilidad sobre los activos (ROA) y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de los 5 últimos periodos, respaldados con las razones de rentabilidad.	Estado de Situación Financiera muestra información relevante y comparable acerca de las operaciones desarrolladas por la organización, negocios conjuntos y asociadas durante los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.	Los documentos pertenecen al área de Finanzas y Contabilidad de una empresa hotelera.

Título del documento:	ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES	
Período o año:	2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir el resultado de los logros alcanzados y la variación porcentual de la utilidad o pérdida neta durante los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020. 2. Evaluar los costos y gastos en los que incurrió cada departamento dentro de la organización. 	<p>Estado de Resultados Integrales muestra información relevante acerca de los ingresos, costos, gastos, utilidad o pérdida neta y el análisis de la evolución anual en el horizonte de los 5 últimos periodos comprendidos del 2016 al 2020.</p>	<p>Los documentos pertenecen al área de Finanzas y Contabilidad de una empresa hotelera.</p>


CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de Situación Financiera por los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	X		X		X			
2	Estado de Resultados Integrales por los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	X		X		X			
3	Estado de Cambios en el Patrimonio Neto por los años 2017, 2018, 2019 y 2020	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DERL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Irma Milagros Carhuacho Mendoza	DNI N°	40460914
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Título profesional /Especialidad	Licenciada en Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor		
Metodólogo/ temático	Temática	Lugar y fecha	Abril 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



Ficha de registro documental

Título del documento:	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
Período o año:	2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
<ol style="list-style-type: none">1. Analizar la participación porcentual y la estructura de los activos, pasivos y patrimonio neto.2. Analizar y evaluar la variación relativa y absoluta de las obligaciones financieras de corto y largo plazo, pasivos financieros por arrendamientos y superávit de revaluación en el patrimonio.3. Medir el rendimiento y la eficacia de los recursos utilizados en las actividades de la organización mediante las razones financieras y determinar el grado de liquidez, solvencia y gestión4. Medir el porcentaje de la rentabilidad sobre los activos (ROA) y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de los 5 últimos periodos, respaldados con las razones de rentabilidad.	Estado de Situación Financiera muestra información relevante y comparable acerca de las operaciones desarrolladas por la organización, negocios conjuntos y asociadas durante los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.	Los documentos pertenecen al área de Finanzas y Contabilidad de una empresa hotelera.

Título del documento:	ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES	
Período o año:	2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir el resultado de los logros alcanzados y la variación porcentual de la utilidad o pérdida neta durante los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020. 2. Evaluar los costos y gastos en los que incurrió cada departamento dentro de la organización. 	<p>Estado de Resultados Integrales muestra información relevante acerca de los ingresos, costos, gastos, utilidad o pérdida neta y el análisis de la evolución anual en el horizonte de los 5 últimos periodos comprendidos del 2016 al 2020.</p>	<p>Los documentos pertenecen al área de Finanzas y Contabilidad de una empresa hotelera.</p>


CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de Situación Financiera por los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	X		X		X			
2	Estado de Resultados Integrales por los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	X		X		X			
3	Estado de Cambios en el Patrimonio Neto por los años 2017, 2018, 2019 y 2020	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Julca Garcia Paola Corina	DNI N°	10713347
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	945508639
Título profesional /Especialidad	Contador Público	Firma	
Grado Académico	Maestra		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Abril 2021

¹**Pertinencia:** El documento corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El documento es apropiado para representar al componente o categoría específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende el contenido del documento

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Planificación financiera para mejorar la rentabilidad en una empresa hotelera, Lima 2016-2020
Nombre de la propuesta: Planificación financiera para mejorar la rentabilidad

Yo, Mg. Paola Corina Julca Garcia identificado con DNI Nro. 10713347 Especialista en Contabilidad y Finanzas. Actualmente laboro en la Universidad Norbert Wiener, Ubicado en Lince, Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X			X		X		
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X			X		X		
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X			X		X		

Y después de la revisión opino que:

1. Es viable la propuesta
2.
3.

Es todo cuanto informo;

Mg. Paola Corina Julca Garcia

Fecha:.....

Apellidos y nombres:	Paola Corina Julca Garcia		
Profesional en:	Contabilidad - Contador Público	Máximo grado:	Maestra en Contabilidad y Finanzas
Experiencia en años:	15 Años	Experto en:	Contabilidad y Finanzas
DNI:	10713347	Celular:	945508639

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Planificación financiera para mejorar la rentabilidad en una empresa hotelera, Lima 2016-2020

Nombre de la propuesta: Planificación financiera para mejorar la rentabilidad

Yo, CYNTHIA POLETT MANRIQUE LINARES identificado con DNI Nro. 45491996 Especialista en CONTABILIDAD Y AUDITORIA Actualmente laboro en CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA Ubicado en LIMA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que: |

1. La investigación cumple con lo solicitado.

2.

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 12 de Julio del 2021

Apellidos y nombres:	CYNTHIA POLETT MANRIQUE LINARES		
Profesional en:	CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS	Máximo grado:	MAGISTER
Experiencia en años:	9 AÑOS	Experto en:	CONTABILIDAD Y AUDITORIA
DNI:	45491996	Celular:	951917571

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AL 31 de Diciembre de 2016, 2017, 2018, 2019 y de 2020

(Expresado en Soles)

	2016		2017		2018		2019		2020	
Activo										
Activo Corriente										
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	235,800	1.01%	1,462,400	5.25%	330,800	1.15%	5,599,700	10.87%	1,020,050	2.52%
Cuentas por Cobrar Comerciales, neto	1,359,100	5.80%	1,574,200	5.65%	1,605,300	5.60%	1,780,830	3.46%	1,990,200	4.91%
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	322,100	1.38%	215,900	0.77%	1,162,900	4.05%	8,000	0.02%	-	-
Inventarios, neto	187,300	0.80%	187,800	0.67%	203,700	0.71%	214,970	0.42%	133,320	0.33%
Otras Cuentas por Cobrar	641,400	2.74%	816,300	2.93%	721,900	2.52%	746,300	1.45%	503,040	1.24%
Gastos Pagados por Anticipado	341,400	1.46%	390,100	1.40%	368,700	1.29%	273,500	0.53%	211,030	0.52%
Total Activo Corriente	3,087,100	13.18%	4,646,700	16.67%	4,393,300	15.32%	8,623,300	16.74%	3,857,640	9.51%
Activo No Corriente										
Otras Cuentas por Cobrar	339,900	1.45%	505,300	1.81%	457,700	1.60%	355,900	0.69%	402,940	0.99%
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	31,400	0.13%	380,600	1.37%	194,600	0.68%	1,352,900	2.63%	1,530,600	3.77%
Activo Diferido por Impuesto a las Ganancias	-	-	-	-	-	-	-	-	388,200	0.96%
Inversiones en Subsidiarias	1,280,600	5.47%	1,280,600	4.59%	1,280,600	4.46%	1,280,600	2.49%	1,280,600	3.16%
Propiedades, Planta y Equipo, neto	17,883,100	76.35%	19,477,800	69.87%	21,035,000	73.33%	20,953,600	40.67%	19,182,600	47.31%
Activos por Derechos de Uso, neto	-	-	-	-	-	-	18,623,500	36.15%	13,598,800	33.54%
Activos Intangibles, neto	801,000	3.42%	1,587,800	5.70%	1,323,100	4.61%	329,400	0.64%	304,400	0.75%
Total Activo No Corriente	20,336,000	86.82%	23,232,100	83.33%	24,291,000	84.68%	42,895,900	83.26%	36,688,140	90.49%
Total Activo	23,423,100	100.00%	27,878,800	100.00%	28,684,300	100.00%	51,519,200	100.00%	40,545,780	100.00%

	2016		2017		2018		2019		2020	
Pasivo y Patrimonio neto										
Pasivo Corriente										
Otros pasivos financieros	1,548,400	6.61%	2,386,200	8.56%	11,709,000	40.82%	257,400	0.50%	506,700	1.25%
Cuentas por Pagar Comerciales	1,491,100	6.37%	1,983,600	7.12%	2,371,800	8.27%	2,477,600	4.81%	1,114,400	2.75%
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	73,400	0.31%	-	-	62,000	0.22%	18,800	0.04%	-	-
Instrumento Financiero Derivado	-	-	-	-	-	-	21,400	0.04%	-	-
Otras Cuentas por Pagar	952,000	4.06%	866,000	3.11%	1,927,400	6.72%	618,700	1.20%	410,400	1.01%
Ingresos Diferidos	-	-	-	-	-	-	351,800	0.68%	327,000	0.81%
Pasivos Financieros por Arrendamientos	-	-	-	-	-	-	942,300	1.83%	850,400	2.10%
Total Pasivo Corriente	4,064,900	17.35%	5,235,800	18.78%	16,070,200	56.02%	4,688,000	9.10%	3,208,900	7.91%
Pasivo No Corriente										
Otros pasivos financieros	7,344,100	31.35%	9,895,900	35.50%	2,007,200	7.00%	18,902,400	36.69%	20,094,000	49.56%
Otras cuentas por pagar	495,200	2.11%	1,004,800	3.60%	527,700	1.84%	-	-	-	-
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	-	-	88,000	0.32%	132,400	0.46%	163,200	0.32%	205,320	0.51%
Instrumento Financiero Derivado	382,600	1.63%	195,100	0.70%	120,800	0.42%	-	-	-	-
Ingresos Diferidos	-	-	-	-	-	-	-	-	54,900	0.14%
Pasivo Diferido por Impuesto a las Ganancias	1,252,400	5.35%	1,226,700	4.40%	822,100	2.87%	524,800	1.02%	-	-
Pasivos Financieros por Arrendamientos	-	-	-	-	-	-	18,828,300	36.55%	10,138,960	25.01%
Total Pasivo No Corriente	9,474,300	40.45%	12,410,500	44.52%	3,610,200	12.59%	38,418,700	74.57%	30,493,180	75.21%
Total Pasivo	13,539,200	57.80%	17,646,300	63.30%	19,680,400	68.61%	43,106,700	83.67%	33,702,080	83.12%
Patrimonio neto										
Capital Emitido	6,145,000	26.23%	6,145,000	22.04%	6,145,000	21.42%	6,067,500	11.78%	6,988,700	17.24%
Capital Adicional	-	-	-	-	-	-	77,500	0.15%	77,500	0.19%
Otras Reservas de Capital	173,700	0.74%	241,400	0.87%	295,500	1.03%	303,600	0.59%	303,600	0.75%
Resultados no realizados instrumento financiero	-269,700	-1.15%	-137,500	-0.49%	-85,100	-0.30%	-15,000	-0.03%	-	-
Superávit de Revaluación	-	-	-	-	-	-	-	-	604,800	1.49%
Resultados Acumulados	3,834,900	16.37%	3,983,600	14.29%	2,648,500	9.23%	1,978,900	3.84%	-1,130,900	-2.79%
Total Patrimonio	9,883,900	42.20%	10,232,500	36.70%	9,003,900	31.39%	8,412,500	16.33%	6,843,700	16.88%
Total Pasivo y Patrimonio	23,423,100	100.00%	27,878,800	100.00%	28,684,300	100.00%	51,519,200	100.00%	40,545,780	100.00%

ESTADO DE RESULTADOS

Por los años terminados el 31 de Diciembre de 2016, 2017, 2018, 2019 y de 2020
(Expresado en Soles)

	2016		2017		2018		2019		2020	
Ingresos de operación										
Alojamiento	10,020,237		10,760,659		11,562,807		15,389,570		8,452,784	
Alimentación y bebidas	4,176,263		4,190,614		4,634,293		5,616,126		1,971,600	
Otros servicios vinculados al alojamiento	693,558		640,227		678,187		659,553		339,578	
Otros ingresos	185,242		542,900		424,013		419,851		198,238	
Ventas netas	15,075,300	100%	16,134,400	100%	17,299,300	100%	22,085,100	100%	10,962,200	100%
Costo de Servicio	-9,434,800	-62.58%	-10,473,300	-64.91%	-11,688,400	-67.57%	-15,148,170	-68.59%	-8,660,100	-79.00%
Utilidad bruta	5,640,500	37.42%	5,661,100	35.09%	5,610,900	32.43%	6,936,930	31.41%	2,302,100	21.00%
Gastos de operación										
Gastos de ventas	-596,400	-3.96%	-719,800	-4.46%	-857,500	-4.96%	-1,183,761	-5.36%	-654,753	-5.97%
Gastos de administración	-3,422,800	-22.70%	-3,804,500	-23.58%	-4,030,400	-23.30%	-5,318,092	-24.08%	-2,957,246	-26.98%
Otros ingresos operativos	185,200	1.23%	542,900	3.36%	424,100	2.45%	271,647	1.23%	695,809	6.35%
Otros gastos operativos	-113,700	-0.75%	-177,500	-1.10%	-299,400	-1.73%	-313,608	-1.42%	-233,872	-2.13%
Total gastos operativos	-3,947,700	-26.19%	-4,158,900	-25.78%	-4,763,200	-27.53%	-6,543,815	-29.63%	-3,150,062	-28.74%
(Pérdida) utilidad de operación	1,692,800	11.23%	1,502,200	9.31%	847,700	4.90%	393,115	1.78%	-847,962	-7.74%
Otros ingresos (gastos)										
Ingresos financieros	46,100	0.31%	45,600	0.28%	409,700	2.37%	40,400	0.18%	65,100	0.59%
Gastos financieros	-780,800	-5.18%	-1,073,900	-6.66%	-947,200	-5.48%	-1,817,604	-8.23%	-2,056,738	-18.76%
Diferencia en cambio, neto	44,700	0.30%	248,000	1.54%	-656,200	-3.79%	468,204	2.12%	-778,500	-7.10%
Total otros ingresos (gastos), neto	-690,000	-4.58%	-780,300	-4.84%	-1,193,700	-6.90%	-1,309,000	-5.93%	-2,770,138	-25.27%
(Pérdida) utilidad antes del impuesto a las ganancias	1,002,800	6.65%	721,900	4.47%	-346,000	-2.00%	-915,885	-4.15%	-3,618,100	-33.01%
Impuesto a las Ganancias	-325,700	-2.16%	-181,000	-1.12%	426,500	2.47%	308,985	1.40%	1,172,500	10.70%
(Pérdida) utilidad neta del ejercicio	677,100	4.49%	540,900	3.35%	80,500	0.47%	-606,900	-2.75%	-2,445,600	-22.31%

Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

Guía de entrevista

Datos básicos:

Cargo	Gerente Financiero
Nombres y apellidos	---
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entrev.1)
Fecha	20-04-2021
Lugar de la entrevista	Virtual mediante Zoom

Nro.	Subcategorías	Preguntas de la entrevista
1	Rentabilidad Económica	¿Cuál es la situación de la rentabilidad sobre las ventas?
		¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranza dentro de la empresa?
2	Rentabilidad Financiera	¿Cómo mejorar el grado de apalancamiento que presenta la empresa?
		¿Qué estrategias financieras permiten mejorar la rentabilidad de la empresa?
3	Ratios de Rentabilidad	¿En qué medida la empresa aplica los ratios de rentabilidad para comparar años anteriores?
		¿Cuáles son los factores que influyeron en la reducción del margen neto?

Observaciones

.....
.....
.....

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuál es la situación de la rentabilidad sobre las ventas?	La empresa no tuvo rentabilidad en los 2 últimos años, debido a que los costos y gastos fijos superaron el nivel de ingresos. Asimismo, las ventas en el último año disminuyeron en más del 50% con respecto al año anterior, como consecuencia a las restricciones y la inmovilización del gobierno por el brote de la Covid-19.
2	¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranza dentro de la empresa?	Si bien es cierto, la empresa ha aplicado algunas políticas, pero no han sido eficientes para mejorar la liquidez. Por tal razón se pretende trabajar con nuevas formas de cobro que generen orden y mayor control, así como una mejor planificación.
3	¿Cómo mejorar el grado de apalancamiento que presenta la empresa?	Comunicación con las entidades financieras con los que la empresa mantiene pasivos financieros. Considero que se debe negociar con los proveedores y los bancos para conseguir una tasa menor al 10% y así generar ventaja para cubrir los pasivos exigibles.
4	¿Qué estrategias financieras permiten mejorar la rentabilidad de la empresa?	Implementar las medidas para la optimización de los flujos de efectivo, entre las cuales se encuentra la renegociación de los contratos de alquiler de locales, así como el cambio de alquiler fijo a variable en función de las ventas, también la evaluación de las ventas de algunos activos.
5	¿En qué medida la empresa aplica los ratios de rentabilidad para comparar años anteriores?	La empresa muestra un ROA que ha venido disminuyendo desde el 2016 está por debajo de los niveles aceptables, la rentabilidad de los activos no ha sido favorable, esta información financiera es fundamental para la toma de decisiones.
6	¿Cuáles son los factores que influyeron en la reducción del margen neto?	Debido al incremento de los gastos por la falta de monitoreo y coordinación de las áreas, han generado gastos imprevistos los cuales superaron el presupuesto. Además, las cuentas por cobrar comerciales son elevadas debido al inadecuado manejo de cobranzas. Por último, la disminución de las ventas redujo el flujo de caja lo que no le permitió cumplir con los proyectos propuestos.

Fecha: 20 de abril del 2021

Lugar: Virtual mediante Zoom

Guía de entrevista

Datos básicos:

Cargo	Contador General
Nombres y apellidos	---
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entrev.2)
Fecha	20-04-2021
Lugar de la entrevista	Virtual mediante Zoom

Nro.	Subcategorías	Preguntas de la entrevista
1	Rentabilidad Económica	¿Cuál es la situación de la rentabilidad sobre las ventas?
		¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranza dentro de la empresa?
2	Rentabilidad Financiera	¿Cómo mejorar el grado de apalancamiento que presenta la empresa?
		¿Qué estrategias financieras permiten mejorar la rentabilidad de la empresa?
3	Ratios de Rentabilidad	¿En qué medida la empresa aplica los ratios de rentabilidad para comparar años anteriores?
		¿Cuáles son los factores que influyeron en la reducción del margen neto?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuál es la situación de la rentabilidad sobre las ventas?	La rentabilidad ha sido decreciente en los últimos años estos resultados no fueron lo esperado por la gerencia, debido al incrementos de los costos y gastos fijos en el que se incurrió. Además la caída de las ventas en más del 50% a causa de la pandemia, la disminución de los márgenes de utilidad y el incremento del periodo de cobros.
2	¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranza dentro de la empresa?	El procedimiento de las políticas de cobranzas no han sido las adecuadas, no se dio seguimientos meticulosos, se debió gestionarse con efectividad proponiendo facilidades de pago para recuperar la cartera morosa.
3	¿Cómo mejorar el grado de apalancamiento que presenta la empresa?	El apalancamiento de la empresa fue incrementándose estos tienen mayor proporción en el pasivo corriente como pago a proveedores, obligaciones financieras y pasivos por arrendamientos, se corre un riesgo de no poder cumplir con las deudas exigibles. Para mejorar se tendrá que negociar con la entidad financiera buscar un refinanciamiento de deuda a largo plazo con la finalidad de obtener menor obligación. Segundo la Renegociación con los proveedores buscando la ampliación de los términos de pago.
4	¿Qué estrategias financieras permiten mejorar la rentabilidad de la empresa?	Revisión y monitoreo permanente de los procesos claves del negocio y el control interno. Así también la reducción de gastos e inversiones manteniendo solo aquellos necesarios a fin de mantener el estado óptimo de los activos fijos.
5	¿En qué medida la empresa aplica los ratios de rentabilidad para comparar años anteriores?	La medida es utilizar porcentajes respecto a los márgenes de ganancia de un periodo a otro y el ratio ROE para conocer cómo se están empleando los capitales de la empresa y el ratio ROA que responde a la capacidad que tienen los activos para generar valor con independencia.
6	¿Cuáles son los factores que influyeron en la reducción del margen neto?	El factor que influyo de manera negativa en el resultado del último periodo es la disminución de las ventas. No se cuenta con la proyección de presupuesto anual esto dificulto el control y monitoreo de los gastos incrementando los gastos por tercerización que repercutió en la baja utilidad.

Fecha: 20 de abril del 2021

Lugar: Virtual mediante Zoom

Guía de entrevista

Datos básicos:

Cargo	Administrador
Nombres y apellidos	---
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	20-04-2021
Lugar de la entrevista	Virtual mediante Zoom

Nro.	Subcategorías	Preguntas de la entrevista
1	Rentabilidad Económica	¿Cuál es la situación de la rentabilidad sobre las ventas?
		¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranza dentro de la empresa?
2	Rentabilidad Financiera	¿Cómo mejorar el grado de apalancamiento que presenta la empresa?
		¿Qué estrategias financieras permiten mejorar la rentabilidad de la empresa?
3	Ratios de Rentabilidad	¿En qué medida la empresa aplica los ratios de rentabilidad para comparar años anteriores?
		¿Cuáles son los factores que influyeron en la reducción del margen neto?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Matriz de respuestas

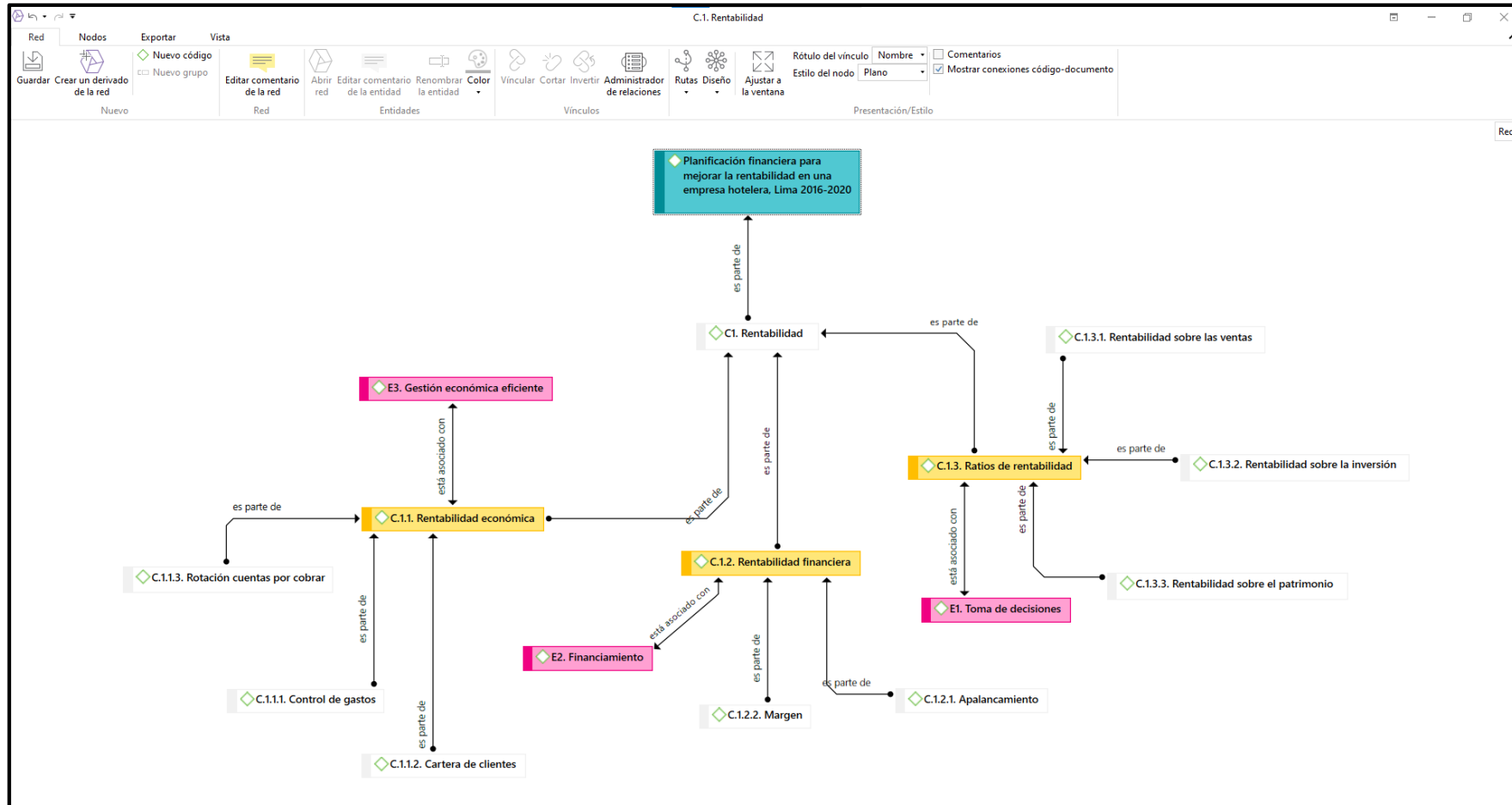
Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuál es la situación de la rentabilidad sobre las ventas?	La empresa tuvo una disminución significativa del margen de utilidad neta que conllevó a tener pérdidas económicas en el último periodo debido a las restricciones causadas por la pandemia lo cual tuvo una baja en las ventas que no le permitió cubrir los compromisos pendientes y no se cumplió con los objetivos propuestos.
2	¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranza dentro de la empresa?	Se tuvo procesos internos inadecuados o defectuosos en la gestión de cobros de cartera vencida, por ello se debió gestionar de manera eficiente la rotación de los activos para aumentar el disponible y reducir las cuentas por cobrar comerciales.
3	¿Cómo mejorar el grado de apalancamiento que presenta la empresa?	Habrá que mantener el control de la inversión que se realiza en los proyectos, contar con instrumentos financieros que den soporte a la toma de decisiones, es clave contar con un plan financiero que involucre todas las áreas de la empresa para cumplir los objetivos a corto plazo, mediano y largo plazo.
4	¿Qué estrategias financieras permiten mejorar la rentabilidad de la empresa?	Desarrollo de nuevas estrategias para el incremento de las ventas como el enfoque del segmento corporativo, que respondan a los requerimientos actuales de los consumidores finales, y la venta de alimentos por delivery de los restaurantes que disponen los hoteles.
5	¿En qué medida la empresa aplica los ratios de rentabilidad para comparar años anteriores?	La medida es determinar cómo se están empleando los capitales de la empresa. Asimismo, el incremento de las utilidades y la rentabilidad de un periodo a otro serán generados si se toman decisiones en base al análisis de la situación de la empresa, y que estas decisiones formen parte de un planeamiento financiero.
6	¿Cuáles son los factores que influyeron en la reducción del margen neto?	Basicamente sería la falta de monitoreo y control en los gastos y la inadecuada comunicación interna entre las diferentes áreas. Además se tuvo dificultad con la proyección de los gastos, se debe haber realizado con medidas estrictas, debido que al presupuestar los ingresos con anticipación la parte operativa prevé las adquisiciones evitando los excesos. Se sugiere un análisis exhaustivo de los gastos para descubrir en que están excediendo.

Fecha: 20 de abril del 2021

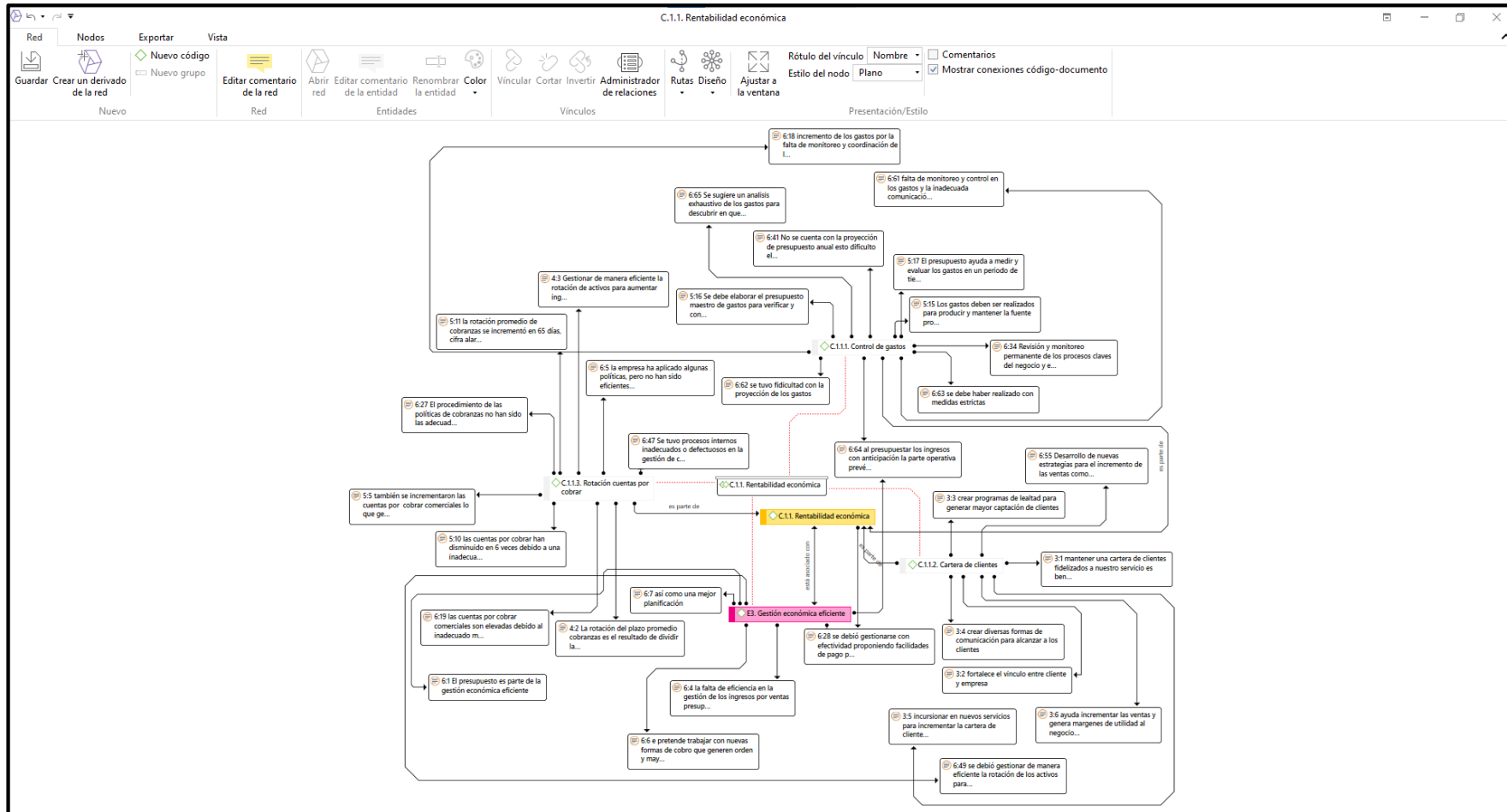
Lugar: Virtual mediante Zoom

Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti

Red de la categoría rentabilidad



Red de la subcategoría rentabilidad económica



Red de la subcategoría rentabilidad financiera

