

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EVALUACIÓN DEL CONTROL FINANCIERO APLICADO EN
EL HOTEL & COUNTRY CLUB SUERRE, DURANTE EL IIIQ
DEL 2023, CON EL OBJETO DE PLANTEAR UNA PROPUESTA
EN PROCURA DE MEJORAR LA RENTABILIDAD**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ÉNFASIS EN FINANZAS**

PRISCILLA NICOLE PICADO GARRO

TUTOR: MANUEL MORALES HERNÁNDEZ

SEDE ARANJUEZ

MES, 2023

Agradecimientos

Primero que todo, agradezco a Dios por haberme iluminado y brindado la oportunidad de llegar hasta acá. Realmente ha sido un camino largo y lleno de retos que sin ayuda de Él no hubiera sido posible lograr.

Quiero agradecer enormemente a mi familia, quienes han estado conmigo motivándome para alcanzar esta meta y apoyándome incondicionalmente durante todo este trayecto universitario.

Además, quiero agradecer a todos los profesores y profesoras de la Universidad Internacional de las Américas, que aportaron enormemente en mi crecimiento educativo.

Agradezco enormemente a mi tutor Manuel Morales Hernández por todo el apoyo que me ha brindado, por el tiempo, conocimiento y por la paciencia que me ha tenido durante estas semanas de preparación de tesis.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer al Hotel & Country Club Suerre, principalmente a sus propietarios Vanessa Solano y Juan Morejón, y a el gerente Alexander Gómez, por abrirme las puertas para poder realizar esta investigación.

Mi más profundo y eterno agradecimiento.

Dedicatoria

Sin lugar a dudas, quiero dedicar este trabajo a mi familia y a mi mamá Jéssica Garro quien ha sido una madre luchadora, entregada al cien por ciento a sus hijos, que me consiente como su hija preferida. A mi papá Olger García.

Ambos han sido un ejemplo a seguir de lucha y de superación, quienes me han apoyado y me han motivado siempre para que no me rinda y cumpla mis sueños.

A mis hermanos, Anthony y Eliécer García, que me han apoyado siempre y me motivan a seguir adelante, y a ser su ejemplo a seguir como hermana mayor.

A la familia Solano, que me ha ayudado a seguir mi sueño de ser profesional, gracias infinitas.

Con mucho cariño,
Priscilla Nicole Picado Garro.

Resumen

El presente trabajo se realiza en el Hotel & Country Club Suerre, el cual está ubicado en la zona Atlántica, exactamente en la ciudad de Guápiles. Fue fundado en setiembre de 1992, con el nombre legal de Grupo Hotelero Suerre Sociedad Anónima y se dio su apertura en 1993. Es un hotel categoría cuatro (4) estrellas, que pertenece al sector turístico, sin embargo, hoy en día también es un hotel ejecutivo. Cuenta con 98 habitaciones, restaurante, country club, un centro de conferencias y gimnasio.

Esta investigación pretende evaluar los controles financieros aplicados en el Hotel & Country Club Suerre y plantear una propuesta en procura de mejorar la rentabilidad, de manera que se lleva a cabo un análisis de las razones financieras y del control financiero para identificar las debilidades en el sistema de control implementado. Con esos fines, se emplean herramientas como la entrevista y el análisis de estados financieros brindados por la empresa.

La finalidad de esta evaluación consiste en brindarle al Hotel y, especialmente, al departamento de contabilidad, las herramientas que les permita establecer y registrar detalladamente la información de los movimientos o transacciones de dinero que se realicen. Con respecto a las debilidades que se encuentren, se realiza una propuesta de cambio que ayuda a mejorar su rentabilidad, la cual queda en manos de la Gerencia para decidir acerca de su posterior aplicación.

TABLA DE CONTENIDOS

Agradecimientos	1
Dedicatoria	2
Resumen	3
FIGURAS	8
CUADROS	10
GRÁFICOS	12
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	13
1.1. Marco Referencial	13
1.1.1. Antecedentes	13
1.1.2. Sector Económico	13
1.1.3. Visión	14
1.1.4. Misión	14
1.1.5. Valores	14
1.1.6. Organigrama	15
1.1.7. Logotipo	16
1.1.8. Descripción de la Empresa	16
1.2. Planteamiento del Problema de Investigación	18
1.3. Objetivos	20
1.3.1. Objetivo General	20
1.3.2. Objetivos Específicos	20
1.4. Justificación	21
1.5. Antecedentes	23
1.7. Proyecciones	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	27
2.1. Evaluación Financiera	27
2.1.1. Estados Financieros	28
2.1.2 Razones Financieras	31
2.1.3. Análisis Dupont	40
2.2. Análisis de Tendencia o Financiero	41
2.2.1. Análisis Vertical	42
2.2.2. Análisis Horizontal	43
2.3. Análisis del Riesgo	44

2.3.1. <i>Tipos de Riesgo</i>	45
2.3.2. <i>Medición del riesgo:</i>	47
2.4. Sistemas de Control Interno	48
2.4.1. <i>Componentes de Control Interno</i>	48
2.4.2. <i>Proceso de Control</i>	49
2.4.3. <i>Políticas Contables</i>	50
2.4.4. <i>Controles para el Proceso de Compras, Inventarios, Cuentas por pagar y Cuentas por Cobrar</i>	50
2.4.5. <i>Planeación Financiera</i>	52
2.5. Control de Presupuestos	56
2.5.1. <i>Presupuesto de Efectivo</i>	56
2.6. Control de Costos y Gastos	58
2.6.1. <i>Margen de Contribución</i>	58
2.6.2. <i>Análisis del Punto de Equilibrio Financiero</i>	58
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	60
3.1. Enfoque de la Investigación	60
3.1.1. <i>Enfoque Cuantitativo</i>	60
3.2. Diseño de la Investigación	61
3.2.1. <i>No experimental</i>	62
3.2.2. <i>Descriptivo</i>	62
3.2.3. <i>Explicativo</i>	63
3.3. Fuentes de Información	63
3.3.1. <i>Fuentes Primarias</i>	63
3.3.2. <i>Fuentes secundarias</i>	64
3.4. Población y muestra	64
3.4.1. <i>Población</i>	64
3.4.2. <i>Muestra</i>	65
3.5. Técnica de Recolección de Datos	65
3.5.1. <i>Entrevista</i>	65
3.6. Instrumentos de recolección de datos	66
3.6.1. <i>Entrevista Personal</i>	66
3.7. VARIABLES O CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	68
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	69

4.1. Análisis de las Razones Financieras.....	69
4.1.1. <i>Razón Circulante</i>	69
4.1.2. <i>Razón Prueba Ácida</i>	70
4.1.3. <i>Rotación de Inventarios</i>	72
4.1.4. <i>Periodo Promedio de Cobro</i>	73
4.1.5. <i>Período Promedio de Pago</i>	74
4.1.6. <i>Rotación de Activos</i>	76
4.1.7. <i>Razón de Endeudamiento</i>	77
4.1.8. <i>Razón Deuda – Capital Patrimonial</i>	78
4.1.9. <i>Razón de Cargos de Interés Fijo</i>	79
4.1.10. <i>Margen de Utilidad Bruta</i>	81
4.1.11. <i>Margen de Utilidad Operativa</i>	82
4.1.12. <i>Margen de Utilidad Neta</i>	83
4.1.13. <i>Análisis Dupont</i>	85
4.1.14. <i>Análisis DuPont Modificada</i>	88
4.2. Análisis de Tendencias.....	90
4.2.1. <i>Análisis Vertical – Balance General</i>	90
4.2.2. <i>Análisis Vertical – Estado de Resultados – Ingresos y Gastos</i>	94
4.2.3. <i>Análisis Horizontal – Balance General</i>	97
4.2.4. <i>Análisis Horizontal – Estado de Resultados</i>	100
4.3. Análisis de Riesgo.....	101
4.4. Análisis del Margen de Contribución.....	103
4.5. Análisis del punto de equilibrio financiero.....	103
4.6. Análisis de Entrevista.....	104
4.6.1. <i>Análisis Entrevista Gerente General</i>	104
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
5.1 Conclusiones.....	108
5.1.1 <i>Objetivo A</i>	108
5.1.2. <i>Objetivo B</i>	110
5.2. Recomendaciones.....	111
5.2.1. <i>Objetivo A</i>	111
5.2.2. <i>Objetivo B</i>	112
6.1. Objetivo General y Específicos de la Propuesta.....	113

6.1.1 <i>Objetivo General</i>	113
6.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	113
6.2. Descripción del escenario deseado	113
6.3. Plan de Cambio.....	115
6.3.1. <i>Aspectos a Considerar al Momento de Realizar el Registro de Costos, los Presupuestos de Efectivo y los Pronósticos de Ventas</i>	115
6.3.2. <i>Elaboración del Registro de Costos en el libro de Contabilidad, Elaboración de Pronósticos de Ventas y Elaboración de Presupuestos de Efectivo</i>	117
6.3.3. <i>Recomendaciones para el Registro Adecuado y Oportuno de los Costos Incurridos, para la Elaboración de Pronósticos de Ventas y de Presupuestos de Efectivo</i>	126
6.4. Costos y Beneficios de Aplicar la Propuesta de Cambio.....	126
6.4.1. <i>Costos de Aplicar la Propuesta de Cambio</i>	127
6.4.2. <i>Beneficios de Aplicar la Propuesta de Cambio</i>	127
Referencias	129
Clásicos	129
Libros Digitales.....	129
Tesis	131
Anexos	133
Anexo 1. Balance de Situación 2020 -2021 -2022	133
Anexo 2. Estado de Ganancias y Pérdidas 2020 -2021 -2022.....	134
Anexo 3. Preguntas Entrevista Gerente General – Financiero	134

FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Hotel & Country Club Suerre.....	15
Figura 2. Logotipo del Hotel & Country Club Suerre.....	16
Figura 3. Clasificación de los Estados Financieros Clave.....	28
Figura 4. Clasificación de las Razones Financieras.....	31
Figura 5. Fórmula Razón Circulante.....	32
Figura 6. Fórmula Razón Prueba Ácida.....	33
Figura 7. Razones de Actividad.....	33
Figura 8. Fórmula Rotación de Inventario.....	34
Figura 9. Fórmula Período Promedio de Cobro.....	34
Figura 10. Fórmula Período Promedio de Pago.....	35
Figura 11. Fórmula Rotación de Activos Totales.....	35
Figura 12. Fórmula Razón de Endeudamiento.....	36
Figura 13. Fórmula Razón Deuda – Capital Patrimonial.....	37
Figura 14. Fórmula Razón de Cargos de Interés Fijo.....	37
Figura 15. Fórmula Margen de Utilidad Bruta.....	39
Figura 16. Fórmula Margen de Utilidad Operativa.....	39
Figura 17. Fórmula Margen de Utilidad Neta.....	40
Figura 18. Fórmula DuPont.....	41
Figura 19. Fórmula DuPont Modificada.....	41
Figura 20. Pasos para Aplicar el Análisis Vertical al Balance General.....	43
Figura 21. Fórmula del Análisis Vertical.....	43
Figura 22. Fórmula del Análisis Horizontal.....	44
Figura 23. Fases del Análisis de Riesgos.....	45
Figura 24. Tipos de Riesgos.....	46
Figura 25. Fórmula de Desviación Estándar.....	48
Figura 26. Planeación Financiera.....	53

Figura 27. Salidas de Efectivo.....	57
Figura 28. Fórmula Punto de Equilibrio Financiero.....	59
Figura 29. Fórmula Costos Variables.....	59
Figura 30. Fórmula Costos Totales.....	59
Figura 31. Tipos de Enfoque de la Investigación.....	60
Figura 32. Pasos a Seguir en el Enfoque Cuantitativo.....	61
Figura 33. Categorías del Diseño de Investigación.....	62
Figura 34. Tipos de Recolección de Datos.....	65
Figura 35. Métodos de Recolección de Datos de las Entrevistas.....	66
Figura 36. Cuadro de Variables.....	68

CUADROS

Cuadro 1. Razón Circulante.....	69
Cuadro 2. Razón Prueba Ácida.....	71
Cuadro 3. Rotación de Inventarios.....	72
Cuadro 4. Período Promedio de Cobro.....	73
Cuadro 5. Período Promedio de Pago.....	75
Cuadro 6. Rotación de Activos.....	76
Cuadro 7. Razón de Endeudamiento.....	77
Cuadro 8. Razón Deuda-Capital Patrimonial.....	78
Cuadro 9. Razón de Cargos de Interés Fijo.....	79
Cuadro 10. Margen de Utilidad Bruta.....	81
Cuadro 11. Margen de Utilidad Operativa.....	82
Cuadro 12. Margen de Utilidad Neta.....	83
Cuadro 13. Análisis DuPont.....	85
Cuadro 14. Análisis DuPont Modificada.....	88
Cuadro 15. Análisis Vertical-Balance General-Activos.....	90
Cuadro 16. Análisis Vertical-Balance General-Pasivos y Patrimonio.....	92
Cuadro 17. Análisis Vertical-Estado de Resultados-Ingresos y Gastos.....	95
Cuadro 18. Análisis Horizontal-Balance General-Activos.....	97
Cuadro 19. Análisis Horizontal-Balance General-Pasivos e Inversión de Accionistas.....	98
Cuadro 20. Análisis Horizontal-Estado de Resultados.....	100
Cuadro 21. Cálculo del GAP.....	102
Cuadro 22. Análisis del Margen de Contribución.....	103
Cuadro 23. Análisis Punto de Equilibrio Financiero.....	103
Cuadro 24. Catálogo de Categoría de Costos.....	118
Cuadro 25. Formulario Registro de Costos.....	119
Cuadro 26. Pronóstico de ventas.....	121

Cuadro 27. Formulario de Pronóstico de Ventas.....	122
Cuadro 28. Formulario de Presupuesto de Efectivo.....	128
Cuadro 29. Estado de Presupuesto de Efectivo.....	124
Cuadro 30. Costo aproximado de la Propuesta de Cambio.....	126

GRÁFICOS

Gráfico 1. Razón Circulante.....	70
Gráfico 2. Razón Prueba Ácida.....	71
Gráfico 3. Rotación de Inventarios.....	73
Gráfico 4. Período Promedio de Cobro.....	74
Gráfico 5. Período Promedio de Pago.....	75
Gráfico 6. Rotación de Activos.....	76
Gráfico 7. Razón de Endeudamiento.....	78
Gráfico 8. Razón Deuda-Capital Patrimonial.....	79
Gráfico 9. Razón de Cargos de Interés Fijo.....	80
Gráfico 10. Margen de Utilidad Bruta.....	81
Gráfico 11. Margen de Utilidad Operativa.....	83
Gráfico 12. Margen de Utilidad Neta.....	84
Gráfico 13. Análisis DuPont.....	87
Gráfico 14. Análisis DuPont Modificada.....	89
Gráfico 15. Análisis Punto de Equilibrio Financiero.....	104

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Marco Referencial

1.1.1. Antecedentes

El Hotel & Country Club Suerre es una empresa de capital costarricense, constituida en septiembre de 1992 y propiedad de un grupo de empresarios, en su mayoría de la región Atlántica norte de Costa Rica. El nombre comercial es el citado al inicio y el nombre legal es Grupo Hotelero Suerre Sociedad Anónima, que se encuentra acreditado ante el Registro Público con la cédula jurídica 3-101-130452.

El nombre de la compañía proviene del vocablo indígena *Sue* y *Ree*, que significa río y tortuga respectivamente, y con este nombre se conocieron los habitantes precolombinos que habitaban esa región, desde la laguna del Tortuguero hasta el río Pacuare y hacia el oeste de la llanura del Tortuguero y Santa Clara, hasta el río Sarapiquí. En estos tiempos al jefe o cacique se le daba el nombre del pueblo que representaba, de modo que el cacique Suerre fue uno de los cuatro caciques mayores de la región Atlántica.

Por otro lado, el logotipo de la empresa representa el sol (circulo amarillo), el mar y cielo (parte azul), la producción de banano (hoja de color verde) y la exuberante naturaleza (el nombre en color ladrillo, escrito en forma de serpiente).

1.1.2. Sector Económico

El Hotel & Country Club Suerre pertenece al sector turístico, no obstante, no es exactamente un hotel turístico sino uno ejecutivo, dado que la mayoría de los huéspedes son agentes de ventas y clientes corporativos.

1.1.3. Visión

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como el mejor Hotel & Country Club del caribe costarricense, por nuestra atención personalizada y profesional; con estándares de calidad en todos nuestros productos y servicios.

1.1.4. Misión

Ser la mejor opción como Hotel & Country Club de la zona atlántica, superando las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad, garantizando una experiencia inolvidable.

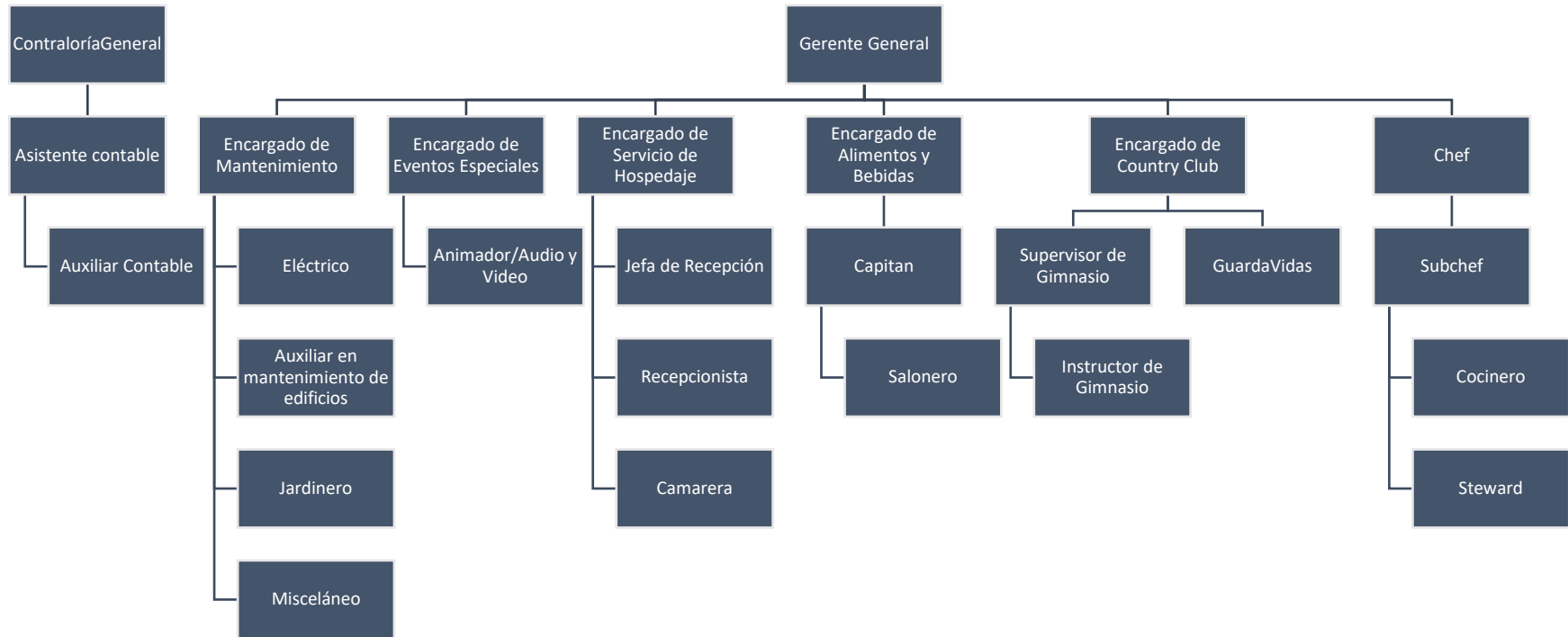
1.1.5. Valores

Los valores del Hotel & Country Club Suerre son:

1. Compromiso: Realizar el trabajo en formal profesional, con elevada moral profesionalismo y disciplina, para brindar un excelente servicio al cliente interno y externo, además de contribuir y velar por los bienes que conforman el patrimonio de la empresa.
2. Respeto: Ser justo, integro, cuidadoso, amable en la relación con los clientes y compañeros, tratar a las personas con distinción alguna.
3. Lealtad: Ser leal a la empresa, accionistas y compañeros, cumpliendo con honradez y rectitud en todas las actividades y responsabilidades encomendadas.
4. Espíritu de servicio: Servir con pasión, mostrando una sonrisa a nuestros clientes, trabajando en equipo y con sentimiento de empatía.
5. Confidencialidad: Guardar discreción y reserva sobre los documentos, informes, hechos e información a la que tenga acceso tanto de la empresa como de nuestros clientes.

1.1.6. Organigrama

Figura 1. Organigrama del Hotel & Country Club Surre



Fuente: Hotel & Country Club Surre.

1.1.7. Logotipo

Figura 2. Logotipo del Hotel & Country Club Suerre.



1.1.8. Descripción de la Empresa

El Hotel & Country Club Suerre se encuentra en Guápiles, en la región Atlántica, a sesenta kilómetros al este de San José, capital de Costa Rica, ubicada estratégicamente en el centro de la ciudad, en el cantón de Pococí, provincia de Limón. Este cantón y su principal zona de influencia posee una extensión territorial de 2400 km cuadrados y una población alrededor de 103000 personas. Su actividad principal es la producción agrícola y turística, destacándose la exportación de banano, piña, carne (vacuno) y las zonas turísticas (Tortuguero, Parques Nacionales Braulio Carrillo, Barra del Colorado y otros).

La posición geográfica del Hotel le permite ofrecer los mejores destinos del Caribe del país, porque se halla en el corazón de la llanura Atlántica. Desde sus instalaciones, entre otras muchas cosas, se tendrá fácil y rápido acceso a las afamadas playas del Caribe Sur, al espectacular Parque Nacional Tortuguero, al exuberante Parque Nacional Braulio Carrillo, a los poco explorados Parques Nacionales de La Amistad, Hitoy Cerere, Barra del Colorado y Barra del Parismina, Cahuita, Gandoca Manzanillo y otros sitios. Igualmente, el visitante podrá disfrutar de deportes de aventura tales como rafting, canopy, rider, buceo, pesca deportiva, surf y por citar algunos. O bien visitar los sitios comerciales que ofrecen experiencias de contacto con la naturaleza tales como el Teleférico del Bosque Lluvioso, Estación Experimental La Selva, EARTH, Mariposarios, Costa Flores, Isla Uvita, y demás destinos turísticos.

Actualmente, el Hotel & Country Club Suerre cuenta con 98 espaciosas habitaciones, todas bellamente decoradas con maderas preciosas y cuentan con teléfono (marcación internacional directa), televisión, agua caliente, aire acondicionado, baño privado, caja de seguridad, entre otros detalles, que hacen que sea categoría cuatro estrellas internacionales (único en todo el cantón de

Pococí, con esta categoría según el Instituto Costarricense de Turismo). Posee también un Country Club con alrededor de 3500 miembros y un Centro de Conferencias con una capacidad para 600 personas. Estas tres áreas (hotelería, gastronomía y country club) son las actividades principales de la compañía.

Asimismo, en sus instalaciones se dispone de amplios parqueos, placenteras zonas recreativas en las que se puede atender hasta 1200 personas en forma simultánea, que incluyen cancha de fútbol, piscina olímpica, discoteca al lado de la piscina, jacuzzi, gimnasio, dos canchas de tenis, voleibol, basquetbol, fútbol salón saunas para damas y caballeros, piscina para niños con tobogán, así como muchos entretenimientos. Adicionalmente, se brindan servicios tales como bares, restaurantes, lavandería, alquiler de autos, business center, servicio de fax, centros de conferencias y servicio de seguridad las 24 horas.

Desde sus inicios el hotel se ha caracterizado por ofrecer servicios de excelente calidad. En la actualidad, la empresa cuenta con 79 empleados permanentes y un área física de aproximadamente 68000 metros cuadrados, de los cuales alrededor de 4500 metros cuadrados son construcciones. Con su apertura en 1993, el Hotel & Country Club Suerre, tuvo como propósito inicial, ofrecer a los visitantes y a los habitantes de la región, un lugar de descanso y recreación sana y a la altura de las necesidades y gustos más exigentes. Con el correr de los años la empresa ha logrado satisfacer con creces las expectativas de los habitantes de la región en lo referente a la disponibilidad de club campestre con servicios e instalaciones de calidad.

El área de hotel ha ocupado un importante papel principalmente para los ejecutivos de ventas y las empresas transnacionales, ya que estos han encontrado un lugar de descanso y diversión de alto nivel con excelentes servicios, cubriendo de esta manera sus necesidades de hospedaje en la región.

De la misma forma, el área gastronómica (A&B), satisface la mayoría de las necesidades de los clientes, debido a que ofrece un gran y variado menú gastronómico. Los clientes de esta área pueden elegir este restaurante formal, restaurante informal, servicio en su casa (catering service), comida tradicional o internacional.

1.2.Planteamiento del Problema de Investigación

El control financiero es sumamente relevante en el servicio de la industria hotelera, así como en cualquier empresa, actividad económica o negocios personales. En cualquier ámbito que se analice, el objetivo de las finanzas es el mismo, buscar cómo tener más ingresos, cómo tener menos gastos, cómo o en qué invertir. Mantener un buen control financiero, ayuda a tener una mejor planeación y una mejor toma de decisiones; además, ayuda a comprender cada consecuencia que se pueda dar por una mala toma de decisiones.

Un buen control financiero en una empresa como lo es el Hotel & Country Club Suerre, parte de controles más pequeños en sus diferentes áreas, tales como la caja en recepción, las cajas del restaurante, las cajas del club, el manejo en proveeduría, inventarios y otros puntos. Todos estos forman parte del control financiero y son de gran importancia, porque un mal manejo en alguno de estos, puede provocar grandes pérdidas en la compañía.

En el Hotel & Country Club, Suerre se realiza un control financiero diariamente, el cual se reporta mediante documentos o tablas de ingresos y gastos al propietario. La administración indica que se llevan buenos controles financieros. Sin embargo, mediante esta investigación se propone llevar a cabo su evaluación y confirmar si realmente son los indicados o si, por el contrario, se requiere plantear una propuesta de mejora.

Se puede señalar que el periodo post pandemia ha sido muy difícil para todas las empresas a nivel mundial, pero los hoteles y centros turísticos han sido muy afectados por todas las restricciones aplicadas en los primeros años de la crisis, con respecto a la entrada de turistas al país, así como por los aplicados a las actividades donde hay aglomeraciones. Si bien, según se informa en la administración, el manejo financiero ha sido bueno en el hotel, no ha sido el mejor o con los resultados esperados y el crecimiento de la rentabilidad ha sido lento.

Para analizar esta situación se debe considerar la posición en la que se encuentra la compañía, el enfoque que se le da, entre otros puntos, ya que el Hotel Suerre, está más enfocado a lo corporativo, antes que a lo turístico. Sabiendo esto, se toma en cuenta que muchas de las actividades que se realizaban previo a la pandemia, no se pudieron efectuar desde marzo de 2020 hasta finales del 2022, cuando se iniciaron de nuevo las actividades como graduaciones, fiestas de colegios/ escuelas y demás. Este aspecto, afectó enormemente a todos los hoteles y salones de eventos durante aproximadamente tres años.

Por otra parte, el turismo que llega, aún es poco, en vista que el hotel se encuentra en un punto intermedio, es decir, no es un hotel de montaña ni está cerca, ni tampoco es un hotel de playa porque también está lejos. De ese modo, el turismo que llegaba, lo tomaba como un hotel de paso para luego dirigirse a su destino final. Por esa razón el enfoque que se le brinda al hotel es más corporativo que turístico. Aunque, claramente, se deben tomar medidas para atraer huéspedes, tanto nacionales, como internacionales. Al respecto se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son los controles financieros que se deben aplicar en el Hotel & Country Club Suerre, durante el IIIQ del 2023, para mejorar la rentabilidad?

De acuerdo con esta pregunta, se pretende definir el rumbo del estudio, dirigido hacia la formulación de los objetivos y demás puntos importantes para el diseño de la investigación, el análisis de datos, la composición de los resultados y de las respectivas conclusiones y recomendaciones.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Analizar el control financiero aplicado en el Hotel & Country Club Suerre, durante el IIIQ del 2023, mediante el estudio de Estados Financieros, con el objeto de plantear una propuesta que mejore su rentabilidad.

1.3.2. Objetivos Específicos

Analizar la situación financiera del Hotel & Country Club Suerre, durante el IIIQ del 2023, mediante la revisión de Estados de Resultados, Balances Generales durante los años 2020, 2021 y 2022.

Identificar el sistema de control financiero que se aplica actualmente en el Hotel & Country Club Suerre en el control interno de su gestión, con el objeto de determinar fortalezas y debilidades de la empresa.

Elaborar una propuesta financiera, en procura de mejorar la rentabilidad de la entidad en las distintas áreas operativas.

1.4. Justificación

Es primordial desarrollar este proyecto para aportar una nueva visión desde el punto de vista académico al manejo del control financiero de la empresa en estudio. Se tiene claro que; “las empresas realizan su respectiva interpretación financiera, para determinar la situación económica en la que atraviesa cada organización sea positiva o negativa” (Toala et al., 2020, p. 119). Es por ese motivo que resulta valioso el realizar esta investigación, porque se analizarán los estados financieros desde un punto de vista subjetivo, lo que servirá para plantear propuestas diferentes e innovadoras en procura de mejorar la rentabilidad.

El Hotel & Country Club Suerre, es el único hotel reconocido y de enfoque ejecutivo que se encuentra en la zona de Guápiles, Pococí. De ahí que es una empresa importante para la zona y para los lugareños y, como lo explican Gitman & Zutter (2016), “los participantes empresariales son los grupos de empleados, clientes, proveedores, acreedores, propietarios y otros, que tienen una relación económica directa con la empresa” (p. 13). Esto quiere decir que, la importancia viene de que si la empresa es más rentable, más beneficios trae a la comunidad, con mayor cantidad de empleos, numerosos contratos con proveedores de la zona, habrá mejor servicio, lo que atraerá clientes, entre otros puntos fundamentales.

Por otro lado, el significado que normalmente se le da a la palabra finanzas es el de la ciencia de administrar el dinero (Gitman & Zutter, 2016). Pero se recalca que, las finanzas no se aplican solo en empresas, sino que también a nivel personal, en el diario vivir de cada ser, al tomar decisiones de cómo manejar su dinero. Por lo tanto, la importancia y el beneficio de esta investigación es en parte personal, dado que como estudiante y futura administradora, será conveniente realizar el presente proyecto, para acrecentar los conocimientos en finanzas y gerencia y así poner en práctica los ya adquiridos durante toda la carrera universitaria. Será también de beneficio, tanto para el gerente, como para el propietario de la empresa, en vista que la finalidad de esta trabajo es plantear recomendaciones que pueden ser de mucha ayuda para futuras tomas de decisiones en procura de mejorar la rentabilidad del negocio.

Asimismo, como apuntan González et al. (2016), “se considera importante debido a que contribuirá a mejorar las debilidades que se encuentren mediante los estudios a realizar” (p. 5). Se considera que al analizar los estados financieros anteriores a la investigación y evaluando los datos del presente año obtenidos hasta el momento de realizar el proyecto, se podrán encontrar las

eficiencias e incidencias presentes en los controles financieros que se aplican en el Hotel y con ello, buscar soluciones que ayuden a mejorar tanto los controles, como a mejorar la rentabilidad.

Por consiguiente, se sabe que “la integración de las finanzas como disciplina académica se caracteriza por la constante evolución de sus objetivos de investigación” (Dulcey et al., 2022, p. 21). Por lo que el conocimiento que como estudiante se va adquiriendo es constante, llenando muchos vacíos del saber en este campo. Es así como, la información y conclusiones que se obtengan al realizar este trabajo, servirán para procurar una mejora en los controles financieros, para una mejor toma de decisiones y, finalmente, se establecerá cual es el comportamiento de los controles al aplicarle las recomendaciones finales a la empresa estudiada.

1.5. Antecedentes

La primera tesis internacional consultada fue elaborada por González et al. (2016), con el título “Incidencias de los controles contables y financieros en la razonabilidad de los Estados Financieros presentados por el Hotel y Restaurante El Chico, ubicado en la ciudad de Estelí durante el año 2014”. Fue elaborada por estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, para optar por el título de Licenciatura en contaduría pública y finanzas.

Este trabajo tiene como objetivo general “Determinar la incidencia de los controles contables y financieros en la razonabilidad de los Estados Financieros presentados por el Hotel y Restaurante El Chico ubicado en la ciudad de Estelí durante el año 2014”. Los objetivos específicos, “Identificar las normas de control contable y financieros aplicado por el Hotel y Restaurante El Chico”, “Valorar la contribución de los controles contables y financieros en la razonabilidad de los Estados Financieros”. Y finalmente, “Proponer controles contables y financieros que garanticen la presentación razonable de los Estados Financieros”.

La investigación cuenta con un enfoque cualitativo, obtenido de información brindada mediante entrevistas, de una muestra tipo intencional, no probabilística; además de la revisión y observación de documentos contables que posee la empresa.

El trabajo de investigación de González et al. (2016) es oportuno con el proyecto en estudio, ya que señala los controles contables que son importantes aplicar en un hotel y se describen los principios contables aplicados, que son fundamentales para presentar los estados financieros con una mejor razonabilidad.

La segunda tesis internacional consultada fue la elaborada por Dulcey et al. (2022), que lleva como título “Determinación de lineamientos para una planeación financiera con valor agregado de empresas comerciales del sector hotelero en el área metropolitana de Bucaramanga”. Esta fue elaborada por estudiantes de las Unidades Tecnológicas de Santander, Colombia, para optar por el título de Contador Público.

En este caso, el objetivo general es “Determinación lineamientos mediante un estudio bibliográfico que permita el diseño de un manual de planeación financiera con valor agregado como guía para directivos de empresas comerciales del sector hotelero del área metropolitana de Bucaramanga”. Por otra parte, los objetivos específicos son “Observar el desarrollo del sector hotelero por medio de una revisión bibliográfica que permita la identificación de lineamientos que

conlleven a realizar una planeación financiera con valores agregados”, “Investigar los elementos determinantes mediante estudio bibliográfico de la temática de planeación financiera con valor agregado de empresas comerciales como guía de empresas comerciales del sector hotelero”. Por último, “Diseñar los elementos principales de un modelo de planeación financiera. mediante un manual aplicativo como guía de las empresas hoteleras del área metropolitana de Bucaramanga”.

Esta investigación es conveniente con el presente trabajo, ya que Dulcey et al. (2022), plantea un diseño de modelo de planeación financiera por medio de un manual aplicativo, que resulta de gran utilidad para analizar la planeación financiera que se aplica en el hotel en estudio. Igualmente, se describen estrategias de planeación sumamente importantes, que se deben de tomar en cuenta en toda empresa.

Asimismo, se consultó otra tesis, esta vez elaborada por Tórrez et al. (2019), que lleva como título “Controles, Procedimientos y Registros Contables; Exoneraciones Fiscales, Rotación de Inventarios y Gestiones Financieras, en las MIPYMES de los Departamentos de Boaco Chontales, durante el II Semestre del año 2018”.

Este trabajo tiene como objetivo general “Determinar los procedimientos contables en los hoteles del municipio de Santo Tomás Chontales en el II semestre del 2018”. Y como objetivos específicos se encuentran “Identificar los procedimientos de registros contables aplicados por los hoteles en el municipio de Santo Tomás Chontales”; “Describir los Estados financieros elaborados en los hoteles del municipio de Santo Tomás Chontales”; “Valorar las políticas que se utilizan para aplicar los procedimientos contables en los hoteles del municipio de Santo Tomás Chontales”. Y finalmente, “Proponer procedimientos contables efectivos, para las operaciones realizadas en los hoteles del municipio de Santo Tomás Chontales”.

Esta investigación cuenta con un enfoque cuantitativo, obtenido de la encuesta aplicada que brindó datos cuantificables, por medio de interrogantes cerradas y abiertas, que fue sujeta a un proceso de validación, para corroborar que se lograran los objetivos propuestos.

El estudio de Tórrez et al. (2019), es pertinente con la investigación dado que, como parte del cuarto objetivo específico, propone una serie de procedimientos contables efectivos que son valiosos para las operaciones contables.

Seguidamente, se consultó otra tesis realizada por Lucía Talavera Baltodano (2021), para optar por el grado de licenciatura en administración de negocios, de la Universidad Latina de Costa Rica, con el título “Análisis de la innovación en restaurantes con la marca país esencial Costa Rica,

impactados económicamente por el Covid-19, en el Valle Central, durante el II cuatrimestre del 2021”. Talavera (2021), plantea la pregunta “¿Qué partes conforma un plan de mejora enfocado en marketing y finanzas?” Cuestión que es un tema importante para cualquier negocio que precise de aumentar rentabilidad.

El objetivo general de esta investigación es “analizar la innovación en restaurantes con la Marca País Esencial Costa Rica impactados económicamente por el Covid-19, en el Valle Central, durante el II cuatrimestre del 2021”. Los objetivos específicos son “Identificar factores de marketing determinantes para la prevalencia”, “Categorizar las medidas financieras tomadas por la administración” y “Mostrar las medidas de innovación adoptadas”.

La investigación de Talavera (2021) es afín con el presente estudio, porque aborda puntos que se deben de tomar en cuenta como lo son el uso de aplicaciones de delivery como Uber Eats, Rappi y otras opciones disponibles en la zona, como Box. Por otra lado, señala el buen manejo de las redes sociales, ya que esto hace que la publicidad llegue a más personas que son clientes potenciales.

Por último, se consultó la tesis nacional realizada por Lester Andrés Acuña Jiménez (2019), con el título “Recomendaciones financieras en términos de rentabilidad y volumen de clientes a través de las de aplicaciones móviles que pueden tener los hoteles del sector de Manuel Antonio (Puntarenas) en el 2020”. Esta fue elaborada para optar por el grado de licenciatura en finanzas en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Acuña (2019) da un mayor enfoque a la utilización de aplicaciones de alojamiento, como lo es AIRBNB, Trivago, entre otras, y cómo estas ayudan a dar una mayor rentabilidad. El investigador, recomienda mejorar los paquetes de viajes o tours para que las personas se interesen en hacer un gasto extra, lo que final, generaría rentabilidad al hotel.

Al realizar una comparación de lo recomendado hacia el Hotel & Country Club Suerre, resulta un excelente punto, debido a que cerca de la zona se encuentra el Parque Nacional Braulio Carrillo, en el que se pueden hacer muchas actividades recreativas. También se encuentra Tortuguero, Barra del Colorado, entre otros lugares. En este caso, la administración del hotel puede realizar tours o viajes a estas diferentes zonas turísticas, lo que atraería más turismo y hasta los mismos residentes de la zona pagarían por ser parte del tour.

1.7. Proyecciones

Este trabajo de investigación se lleva a cabo en el Hotel & Country Club Suerre, que es un hotel de enfoque mayormente corporativo. Está ubicado en la zona de Guápiles, de la provincia de Limón. Los fines que se pretenden alcanzar con este proyecto son los siguientes:

- En el primer objetivo se efectúa el análisis exhaustivo de los Estados Financieros, balances generales y demás documentos de relevancia aplicados en los controles financieros del Hotel y Country Club Suerre, para buscar puntos débiles o las fallas que existan en el control. Se trata de establecer cada ineficiencia que pueda hallarse en el control financiero aplicado, con el propósito de plantear una propuesta de mejora con respecto a la rentabilidad que se tiene actualmente.
- Con el desarrollo del segundo objetivo de la investigación, se procura identificar el sistema de control financiero que se aplica; además de reconocer cuál es la planeación financiera que se practica en el Hotel & Country Club Suerre. Se desea determinar si, tanto el sistema de control, como la planeación que se asigna en la empresa se efectúan de forma eficiente en pro de mejorar la rentabilidad del negocio o si, por el contrario, existen deficiencias en el proceso, las cuales haya que afinar para obtener óptimos resultados.
- Por otra lado, el proceso del tercer objetivo, al evaluar los requerimientos del control financiero, conlleva a la obtención de la información necesaria para determinar si efectivamente se hacen los controles adecuados para dirigir las buenas finanzas en el hotel, o si existen fallas en algún punto. Al realizar esta evaluación y conocerse los resultados, se podrán brindar las recomendaciones necesarias para tomar en cuenta a la hora de la toma de decisiones, y así fortalecer la situación financiera, del negocio, mejorando la rentabilidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El marco teórico es una herramienta fundamental para organizar las ideas y conceptos que se utilizarán en una investigación, permitiendo al investigador tener una visión completa de los planteamientos teóricos sobre los cuales se fundamentará el problema y la metodología de estudio. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) citan a Yedigis y Weinbach, (2005) quienes exponen que:

El marco teórico es una etapa y un producto. Una etapa que implica un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que debe estar relacionado con el planteamiento del problema (objetivos, preguntas, justificación, viabilidad y evaluación de las deficiencias de lo que se sabe del problema), y un producto, que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte o informe de investigación (Yedigis y Weinbach, 2005).
(p. 70)

El marco teórico es un componente esencial en una investigación, ya que se basa en la recopilación y organización de conocimientos teóricos, antecedentes y conceptos relevantes relacionados con el tema en estudio. Es decir, este es una revisión crítica de la literatura existente sobre el tema, que ayuda a contextualizar los objetivos planteados en el Capítulo I y proporciona un fundamento teórico sólido para el diseño y desarrollo del estudio.

2.1. Evaluación Financiera

Según Ramírez (2019, p. 139) realizar una evaluación financiera es vital, ya que esto permite tomar las mejores decisiones a la hora de hacer una inversión, para que esta sea exitosa y genere liquidez, rentabilidad y valor no solo a la empresa sino también a los dueños.

Entonces, la evaluación financiera de los estados financieros es un análisis y su respectiva interpretación de los estados financieros básicos de una empresa, como lo son el balance general, el flujo de efectivo y el estado de resultados, esto se hace con el objetivo de medir la rentabilidad y solvencia de la empresa. De la misma forma, se conoce la situación financiera actual y futura de la organización, además, permite a los inversores y accionistas evaluar la solvencia y capacidad de pago de la empresa antes de invertir.

2.1.1. Estados Financieros

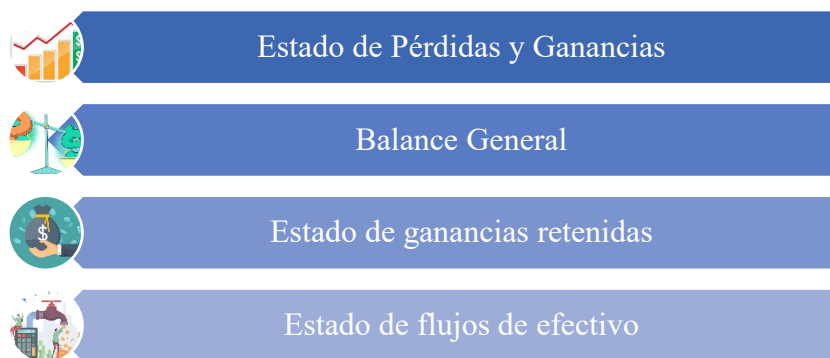
Los autores Guajardo & Andrade (2014), indican que, según la Norma Internacional de Contabilidad número 1, que es referente a la presentación de estados financieros, describe que:

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y el desempeño financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del desempeño financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. (p. 45)

Una vez citado lo anterior, se entiende que los estados financieros son informes que reflejan la situación financiera de un negocio en un periodo determinado. Estos son importantes porque permiten fijar la rentabilidad y solvencia que se posee, así de esta forma, se pueden tomar decisiones estratégicas para mejorar y cumplir con los objetivos planteados. Es necesario hacer vehemencia en que estos estados financieros deben elaborarse de acuerdo como lo describen Gitman & Zutter (2016), con las normas existentes y establecidas por los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP), con el propósito de realizar informes estandarizados y evitar que se cometa fraude en lo interno de la empresa.

Los autores Gitman & Zutter (2016) en su libro *Principios de Administración Financiera*, indican que existen cuatro estados financieros clave:

Figura 3. Clasificación de los Estados Financieros Clave.



Fuente: Elaboración propia.

2.1.1.1. Estado de Pérdidas y Ganancias.

El estado de pérdidas y ganancias es también llamado estado de resultados. Gitman & Zutter (2016), destacan en su libro que este estado “presenta un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa a lo largo de un periodo específico. Lo más común es que abarquen un año con término en una fecha preestablecida, casi siempre el 31 de diciembre” (p. 61).

El estado de resultados es un informe que resume las ventas, impuestos por pagar, dividendos de accionistas preferentes, costos y gastos operativos, además de la ganancia o pérdida que haya tenido una organización durante un periodo de tiempo, como un mes, un trimestre o hasta un año. “Determina el monto por el cual los ingresos contables difieren de los gastos contables” (Guajardo & Andrade, 2014, p. 46). Este estado de pérdidas y ganancias ayuda a evaluar la rentabilidad y viabilidad a largo plazo.

En otras palabras, el estado de resultados muestra una visión panorámica de cuál ha sido el comportamiento de la empresa y si ha generado utilidades o no.

2.1.1.2. Balance General.

A su vez, Gitman & Zutter (2016), explican el Balance General, de la siguiente forma:

El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. En él se hace un balance entre los activos de la compañía (es decir, sus posesiones) y su financiamiento, mismo que puede estar constituido por deuda (lo que debe) o capital (lo que sus propietarios aportaron). (p. 64)

Por lo tanto, se entiende que. el balance general también llamado estado de situación financiera, refleja la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, y está conformada por las cuentas de activo, pasivo y patrimonio o capital. Los activos están representados por el efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, valores negociables, terrenos, maquinaria; por otra parte, los pasivos están compuestos por cuentas por pagar, bonos por pagar, y finalmente se registra el capital de la empresa que se compone de las acciones comunes y las acciones preferentes.

2.1.1.3. Estado de Ganancias Retenidas.

Por otra parte, Gitman & Zutter (2016) también interpretan el Estado de Ganancias Retenidas, así:

El estado de ganancias retenidas es una forma abreviada del estado del patrimonio de los accionistas. Ahora bien, a diferencia del estado del patrimonio de los accionistas (que muestra todas las transacciones que afectan la contabilidad patrimonial ocurridas durante un año específico), el estado de ganancias retenidas reconcilia el ingreso neto obtenido durante un año en particular y cualquier dividendo pagado en efectivo, con el cambio en las ganancias retenidas entre el inicio y el fin de ese año. (pp. 66-67)

En resumen, este estado muestra la cantidad de ganancias netas que ha retenido una empresa, brinda un informe resumido de los registros del patrimonio de los accionistas, y está compuesto por las cuentas de utilidades netas después de impuestos, dividendos pagados en efectivo de las acciones comunes y preferentes de la organización. Es un detalle del estado actual del negocio.

2.1.1.4. Estado de Flujos de Efectivo.

De la misma forma, Gitman & Zutter (2016), señalan que el estado de flujo de efectivo es: Un resumen de los flujos de efectivo ocurridos durante el periodo en cuestión. Este estado ofrece información sobre los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el periodo. (p. 67)

En ese sentido, el estado de flujos de efectivo es un informe que muestra los movimientos de efectivo y sus equivalentes en un periodo determinado. Este se enfoca en las actividades operativas, de inversión y financiamiento de la organización, y muestra cómo se ha generado el efectivo además de cómo se han utilizado en las actividades antes comentadas.

2.1.2 Razones Financieras

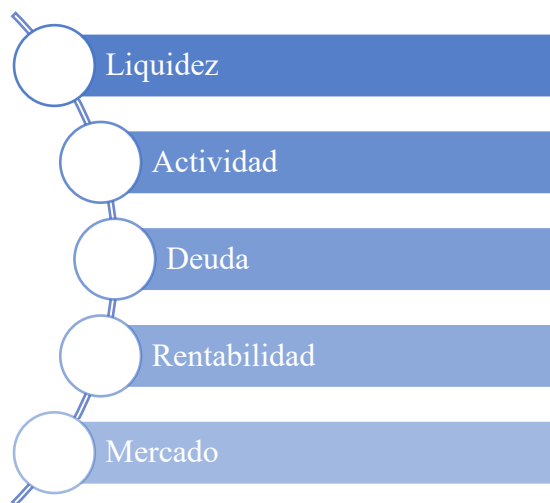
De nuevo Gitman & Zutter (2016), explican que:

El análisis de razones financieras involucra métodos de cálculo e interpretación de razones financieras para analizar y vigilar el desempeño de la compañía. Las fuentes fundamentales de información para llevar a cabo el análisis de razones financieras son el estado de pérdidas y ganancias, así como el balance general de la empresa. (p. 69)

Las razones financieras son indicadores que se utilizan para medir la realidad económica y financiera de una organización, además de cuantificar la capacidad de esta para asumir las diferentes obligaciones financieras. En resumen, las razones financieras son importantes para evaluar la salud financiera de una empresa, comparar su desempeño con el de otras empresas del mismo sector y tomar decisiones estratégicas informadas.

Añaden Gitman & Zutter (2016), que “por conveniencia, las razones financieras pueden dividirse en cinco categorías generales: de liquidez, de actividad, de deuda, de rentabilidad y de mercado” (p. 72).

Figura 4. Clasificación de las Razones Financieras.



Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se hará definición y detalle de cada razón financiera, ya que todas las anteriores son fundamentales para la investigación en proceso.

2.1.2.1 Razón de Liquidez.

Según Gitman & Zutter (2016) definen la razón de liquidez de la siguiente manera:

La liquidez de una empresa se mide en función de su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento. En otras palabras, la liquidez se refiere a la solvencia de la situación financiera general de la compañía, o la facilidad con que puede pagar sus deudas. (p. 73)

El objetivo principal de las razones de liquidez es proporcionar información sobre la capacidad de la empresa para generar efectivo y cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo. Por lo que, es importante aplicar esta razón porque permite conocer si se cuenta con la suficiente liquidez para pagar las deudas con terceros, o si tiene exceso de liquidez para poder invertir.

Para medir la liquidez de una empresa y obtener una relación porcentual, se pueden aplicar los siguientes subtipos de razones de liquidez: primero, la razón circulante y segundo, la razón prueba del ácido.

- **Razón circulante:** Al respecto, Gitman & Zutter (2016) definen que la razón circulante “mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo” (p. 73).

Entre más alto sea el porcentaje obtenido luego de aplicar la fórmula, mayor es el grado de liquidez; pero si, por el contrario, se obtiene un porcentaje bajo, quiere decir que la liquidez de la empresa es baja, debido a un sobreendeudamiento. Seguidamente, en la figura 5 se muestra la fórmula para calcular la razón circulante.

Figura 5. Fórmula Razón Circulante

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Fuente: Elaboración propia.

- **Razón rápida o prueba del ácido:** Indican Gitman & Zutter (2016), que “la razón rápida (prueba del ácido) es similar a la razón de circulante, pero excluye el inventario que por lo general es el activo corriente con menos liquidez” (p. 74).

La prueba ácida mide la capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo en el corto plazo y su capacidad de pago, excluyendo los inventarios y los activos fijos. Al igual que la razón circulante, entre más alto el porcentaje obtenido es mayor la liquidez, es decir que los activos corrientes son suficientes para cubrir los pasivos corrientes. En la Figura 6 se muestra la fórmula para calcular la razón de prueba rápida.

Figura 6. Fórmula Razón Prueba Ácida

$$\text{Razón circulante} = \frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo corriente}}$$

Fuente: Elaboración propia.

2.1.2.2 Razón de Actividad.

A su vez, Gitman & Zutter (2016), afirman que:

Las razones de actividad miden la velocidad a la que varias cuentas se convierten en ventas o en efectivo, es decir, en entradas y salidas. En un sentido, las razones de actividad evalúan qué tan eficazmente opera la empresa considerando diversas dimensiones, como la administración del inventario, la capacidad de cobro y la gestión de gastos. (p. 75)

Las razones de actividad brindan información sobre la eficiencia con la que una organización utiliza sus activos para generar ventas y flujo de efectivo, además, miden el rendimiento operativo general de la empresa y su capacidad para administrar sus activos a corto y largo plazo. Para medir la actividad de una empresa y obtener una relación porcentual, se pueden aplicar los siguientes subtipos de razones de actividad: rotación de inventarios, periodo medio de cobro, periodo medio de pago y rotación de los activos totales.

Figura 7. Razones de Actividad

Fuente: Elaboración propia.

- **Rotación de inventarios:** Gitman & Zutter (2016) indican que “la rotación de inventarios suele medir la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa” (p. 75). Este indicador proporciona información valiosa sobre el manejo de los inventarios de una empresa y la capacidad de esta de convertir el inventario en efectivo. En seguida se muestra la fórmula para calcular la rotación de inventario.

Figura 8. Fórmula Rotación de Inventario

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados son la cantidad de veces que el inventario se convierte en ventas. Cabe destacar que se recomienda que la rotación sea alta, ya que entre más alta es mejor para la empresa.

- **Periodo promedio de cobro:** “El periodo promedio de cobro, o edad promedio de las cuentas por cobrar, es una medida útil para evaluar las políticas de crédito y cobranza” (Gitman & Zutter, 2016, p. 76). Por lo que se entiende que el periodo promedio de cobro mide la cantidad de días que le toma a una organización cobrar los créditos dados a sus clientes después de que se haya realizado la venta. La fórmula para obtener el periodo promedio de cobro se muestra en la figura 9:

Figura 9. Fórmula Periodo Promedio de Cobro

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas diarias a crédito}} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}}$$

Fuente: Elaboración propia.

Cuando el resultado de aplicar la fórmula es un promedio largo (más alto), indica que la empresa está tardando más en cobrar los pagos de los clientes, lo que podría llevar a una posible falta de liquidez. Por otra parte, si el resultado obtenido es más corto (más bajo), significa que la empresa está cobrando las deudas de forma eficiente, generando buena salud financiera.

- **Periodo promedio de pago:** Según Gitman & Zutter (2016), que el periodo promedio de pago es el tiempo que requiere una empresa para pagar las cuentas (p. 77) . Es decir, el periodo promedio de pago es un indicador de la solvencia que se tiene y de la capacidad de pago. Mide la cantidad de días que le toma a una organización pagar a sus proveedores después de haber recibido bienes o servicios. Seguidamente, en la figura 10 se muestra la fórmula de dicha razón financiera.

Figura 10. Fórmula Periodo Promedio de Pago

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Promedio de compras diarias}} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}}$$

Fuente: Elaboración propia.

Si al aplicar la fórmula se obtiene un periodo largo (más alto), significa que la empresa está tardando mucho en pagar a sus proveedores, pero sí, por el contrario, se obtiene un periodo corto (más bajo), indica que la empresa está pagando sus deudas de manera más eficiente.

- **Rotación de los activos totales:** También Gitman & Zutter (2016) destacan que: “la rotación de los activos totales indica la eficacia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas” (p. 77). La rotación de activos totales es un indicador valioso para evaluar la eficiencia de la organización en la utilización de los activos y la capacidad de esta para generar ventas y flujo de efectivo. En la figura 11 se muestra la fórmula para obtener la rotación de los activos totales.

Figura 11. Fórmula Rotación de Activos Totales

$$\text{Rotación de los activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

Fuente: Elaboración propia.

Se resalta que, entre mayor sea la rotación, mayor es la eficiencia con la que se han utilizado los activos.

2.1.2.3. Razones de deuda

Sobre la razón de deuda, Gitman & Zutter (2016), afirman lo siguiente:

La situación de deuda de una empresa indica la cantidad de dinero ajeno a la misma que está siendo utilizado para generar utilidades. En general, al analista financiero le interesa sobre todo estar al tanto de las deudas a largo plazo, porque constituyen un compromiso contractual de pago que se extiende por largos periodos. Entre mayor es la deuda contraída por la empresa, mayor es su riesgo de caer en incapacidad para cumplir su compromiso contractual de pago. (p. 78)

Por lo anterior, la razón de deuda permite establecer el nivel de riesgo en el que se encuentra la empresa, según las deudas contraídas para financiar las operaciones, en general, cuanto mayor sea la cantidad de deuda que utiliza la empresa en relación a sus activos totales, mayor es su apalancamiento financiero, que es, el aumento del riesgo y el rendimiento mediante financiamiento del costo fijo como lo es la deuda y las acciones preferentes.

- **Razón de endeudamiento:** Señalan Gitman & Zutter (2016), que “la razón de endeudamiento mide la proporción de los activos totales financiada por los acreedores de la empresa” (p. 80).

Una vez aplicada la fórmula correspondiente, el resultado obtenido indicará la cantidad de dinero de terceras personas, que está utilizando la empresa. Es decir que, entre más alta dé el resultado, mayor será la cantidad de dinero de terceros que financia las operaciones de la empresa. La fórmula para esta razón es la siguiente:

Figura 12. Fórmula Razón de Endeudamiento

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

Fuente: Elaboración propia.

- **Razón Deuda – Capital Patrimonial:** Gitman & Zutter (2016), indican que esta razón “mide la proporción relativa de los pasivos totales respecto del capital en acciones comunes utilizado para financiar los activos de la empresa” (p. 80).

Esta razón ayuda a determinar la cantidad de deuda que utiliza una empresa para financiar los activos en relación con el valor del capital de las acciones comunes. Seguidamente se muestra la fórmula para obtener la razón deuda – capital patrimonial:

Figura 13. Fórmula Razón Deuda – Capital Patrimonial

$$\text{Razón deuda – capital patrimonial} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Capital en acciones comunes}}$$

Fuente: Elaboración propia.

- **Razón de Cargos de Interés Fijo:** Expresan Gitman & Zutter (2016), que “la razón de cargos de interés fijo, a veces conocida también como *razón de cobertura de intereses*, mide la capacidad de la empresa para cumplir los pagos de intereses a que está sujeta por contrato” (p. 80).

La razón de cobertura de intereses indica que entre más alto es su valor, mayor será su capacidad de pago. En la figura 14 se muestra la fórmula para esta razón:

Figura 14. Fórmula Razón de Cargos de Interés Fijo

$$\text{Razón de cargos de interés fijo} = \frac{\text{Utilidades antes de interese e impuestos}}{\text{Interés}}$$

Fuente: Elaboración propia.

2.1.2.4. Razón de Rendimiento

Sobre las razones de rendimiento Gitman & Zutter (2016), señalan que:

Existen muchas medidas de rendimiento. En conjunto, tales medidas permiten que los analistas evalúen las utilidades de la empresa en relación con un nivel dado de ventas, un cierto nivel de activos o en función de la inversión de los propietarios. (p. 82)

Así que, las razones de rentabilidad permiten evaluar las utilidades de la empresa, respecto a un nivel de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Esto es de suma importancia porque sin utilidades una compañía no podría atraer capital externo.

- **Estado de Pérdidas y Ganancias de Tamaño Común:** Los autores Gitman & Zutter (2016) confirman que:

Los estados de pérdidas y ganancias de tamaño común son especialmente útiles para realizar comparaciones de desempeño de un año a otro, porque permiten visualizar si ciertas categorías de gastos muestran una tendencia ascendente o descendente como porcentaje del volumen total de transacciones llevadas a cabo por la compañía. (p. 82)

Estos estados son informes financieros que resumen todos los gastos, costos e ingresos de la entidad durante un periodo de tiempo específico, estos evalúan la viabilidad y rentabilidad a largo plazo de una empresa.

- **Margen de Utilidad Bruta:** Según Gitman & Zutter (2016), “el margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de cada unidad monetaria producida por las ventas después de que la empresa ha pagado sus bienes” (p. 82).

Es así como el margen de utilidad bruta indica la rentabilidad de la organización después de deducir los costos directos provenientes de la producción y de las ventas. En la figura 15, se muestra la fórmula de dicho margen:

Figura 15. Fórmula Margen de Utilidad Bruta

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidades brutas}}{\text{Ventas}}$$

Fuente: Elaboración propia.

- **Margen de Utilidad Operativa:** Señalan Gitman & Zutter (2016), que “el margen de utilidad operativa mide el porcentaje que queda de cada unidad monetaria producida por las ventas después de deducir todos los costos y los gastos, excluyendo los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes” (p. 82).

Por tanto, el margen de utilidad operativa indica el porcentaje de ingresos por ventas que una organización convierte en beneficios antes de descontar los intereses e impuestos. Es posible mencionar que un margen de utilidad operativa alto significa que la empresa está generando beneficios significativos a partir de las operaciones, lo que es señal de estabilidad financiera. En la figura 16 se muestra la fórmula respectiva.

Figura 16. Fórmula Margen de Utilidad Operativa

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidades operativas}}{\text{Ventas}}$$

Fuente: Elaboración propia.

- **Margen de Utilidad Neta:** “El margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda de cada unidad monetaria producida por las ventas después de deducir todos los costos y los gastos, incluyendo los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes” (Gitman & Zutter, 2016, p. 83).

El margen de utilidad neta muestra el porcentaje de ganancia que obtiene una empresa de sus ventas, una vez descontados todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos.

Este margen es importante porque permite evaluar la rentabilidad de la organización y ayuda a determinar si los costos operativos que posee son los adecuados. Se puede afirmar que entre más alto sea el margen de utilidad neta, es mejor para la empresa.

Figura 17. Fórmula Margen de Utilidad Neta

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

Fuente: Elaboración propia.

2.1.3. Análisis Dupont

El sistema DuPont, es una herramienta financiera que divide la rentabilidad de la empresa en varios componentes, los cuales permiten analizar de dónde proviene la mejora o el deterioro de esta. Por su parte, Gitman & Zutter (2016) definen que:

El sistema de análisis DuPont se utiliza para analizar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera. Para tal propósito, fusiona el estado de pérdidas y ganancias y el balance general en dos medidas sintetizadas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales (RSA) y el rendimiento sobre el patrimonio (RSP). (p. 90)

2.1.3.1. Fórmula DuPont

Los autores Gitman & Zutter (2016) en su libro, describen que la fórmula DuPont:

Lo primero que hace es conjuntar el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de la empresa sobre las ventas, con su rotación de los activos totales, que indica cuán eficazmente ha empleado la compañía sus activos para generar ventas. (p. 90)

Esta fórmula permite identificar áreas de mejora en las operaciones y con ello tomar las mejores decisiones para mejorar la rentabilidad. Además, proporciona una idea de la evolución de la empresa a lo largo del tiempo.

Figura 18. Fórmula DuPont

$$\text{RSA} = \text{Margen de Utilidad Neta} * \text{Rotación de Activos Totales}$$

Fuente: Elaboración propia.

2.1.3.2. Fórmula DuPont Modificada

Según Gitman & Zutter (2016), “esta fórmula relaciona el rendimiento sobre los activos totales (RSA) de la empresa con su rendimiento sobre el patrimonio (RSP)” (p. 92).

La fórmula DuPont Modificada permite que los empresarios o usuarios de la información financiera realicen un análisis más completo de los factores que influyen en el rendimiento de la empresa, brindando una visión más detallada de la rentabilidad. Para obtener el resultado a esto, se debe aplicar la siguiente fórmula:

Figura 19. Fórmula DuPont Modificada

$$\text{RSP} = \text{Rendimiento sobre activos totales} * \text{Multiplicador de apalancamiento financiero}$$

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Análisis de Tendencia o Financiero

El análisis de tendencias o análisis financiero es un instrumento que permite analizar la información financiera de una empresa en un periodo determinado. En este se observan los diferentes comportamientos de los rubros del balance general y del estado de resultados para identificar si ha habido cambios significativos que se han originado por errores administrativos.

Al efecto, Lavallo (2016), define que, “el análisis financiero es la actividad que da como resultado proporcionar datos al proceso de administración, específicamente hablando de administración financiera” (pp. 5-6).

Realizar un análisis financiero es de suma importancia ya que con los resultados que se obtienen de este, se pueden tomar las mejores decisiones financieras que permitan mantener o

aumentar la rentabilidad de la empresa. Es por ello por lo que Lavalle (2016). explica la importancia del análisis financiero, dejando claro que:

El análisis financiero nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma. Con este estudio podemos distinguir cuáles fueron las causas del problema y así poder tomar acciones correctivas. (p. 2)

Es oportuno denotar que el análisis de tendencias se divide en *análisis vertical* y *análisis horizontal*.

2.2.1. Análisis Vertical

El autor Lavalle (2016) define que:

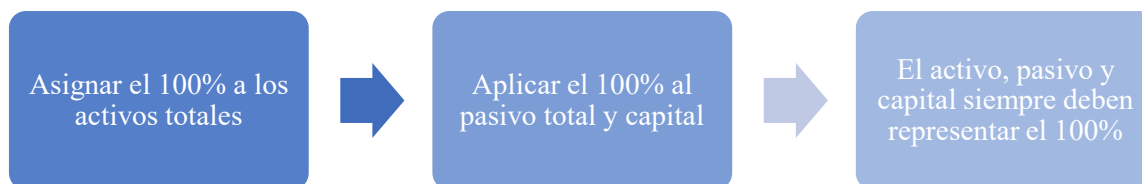
El método de análisis vertical consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Este tipo de análisis se aplica generalmente al balance general y al estado de resultados, y se le conoce también como análisis de porcentos integrales. Sin embargo, la aplicación de este método se puede hacer también en otros estados financieros. (p. 8)

Entonces, el análisis vertical es un instrumento que permite identificar el peso porcentual de cada rubro de los estados financieros durante un periodo determinado. Este análisis se enfoca en determinar la participación de cada una de las cuentas del balance general y del estado de resultados como un porcentaje. Además, este análisis es estático y se usa principalmente para tener una visión de la estructura del estado al que se aplique. Cabe recalcar, que el análisis vertical se puede aplicar a cualquier estado financiero.

Cuando se efectúa el análisis vertical al balance general, permite reconocer la situación en la que se encuentran los activos, los pasivos y el capital, es decir, permite identificar si hay buen nivel de efectivo, el manejo que se le da a las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, el nivel de capital, entre otros. Por otra parte, si se aplica al estado de resultados, ayudará a determinar los porcentajes de participación de cuentas como la utilidad bruta, gastos, utilidad neta, entre otros, adicionalmente, se debe conocer que es necesario tener como base las ventas netas.

Para aplicar este análisis al balance general, se debe tener presente los siguientes pasos:

Figura 20. Pasos para Aplicar el Análisis Vertical al Balance General



Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se muestra la fórmula para aplicar el análisis vertical a los diferentes estados financieros.

Figura 21. Fórmula del Análisis Vertical

$$\text{Porcentaje integral} = \left(\frac{\text{Cifra parcial}}{\text{Cifra base}} \right) \times 100$$

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2. Análisis Horizontal

También Lavalle (2016), explica que el análisis horizontal:

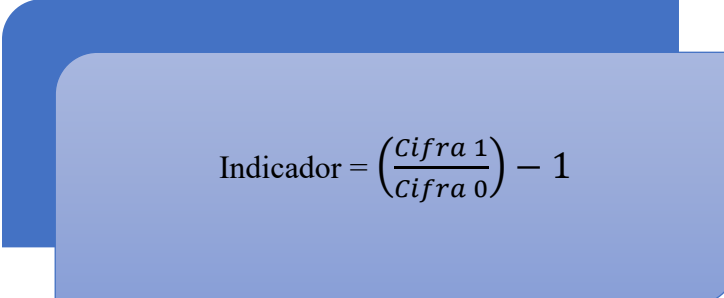
Consiste en comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos. Con éste podemos observar si los resultados financieros de una empresa han sido positivos o negativos y también a identificar si los cambios que se han presentado merecen o no importancia para poder darles la atención pertinente. (p. 12)

Dicho de otra manera, el análisis horizontal permite determinar la variación absoluta y relativa de un año a otro en cada cuenta de los estados financieros analizados. Ayuda a establecer

el comportamiento de las diferentes partidas. Es necesario aplicar este análisis siempre en tiempos similares de diferentes años. Al igual que en el análisis vertical, los resultados de este análisis se dan en porcentajes, y este, muestra el crecimiento o el decrecimiento en relación con el periodo anterior.

Una clara diferencia con el análisis vertical, es que el análisis horizontal es dinámico, es decir que se deben relacionar diferentes periodos, aunque estos deben ser consecutivos, y en este punto, el análisis muestra si hay un aumento o si por el contrario hay una disminución de un periodo a otro. Seguidamente, se muestra la fórmula para obtener el porcentaje del análisis horizontal.

Figura 22. Fórmula del Análisis Horizontal


$$\text{Indicador} = \left(\frac{\text{Cifra 1}}{\text{Cifra 0}} \right) - 1$$

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, la cifra 0 son los datos del periodo más reciente, y la cifra 1 son los datos del periodo anterior.

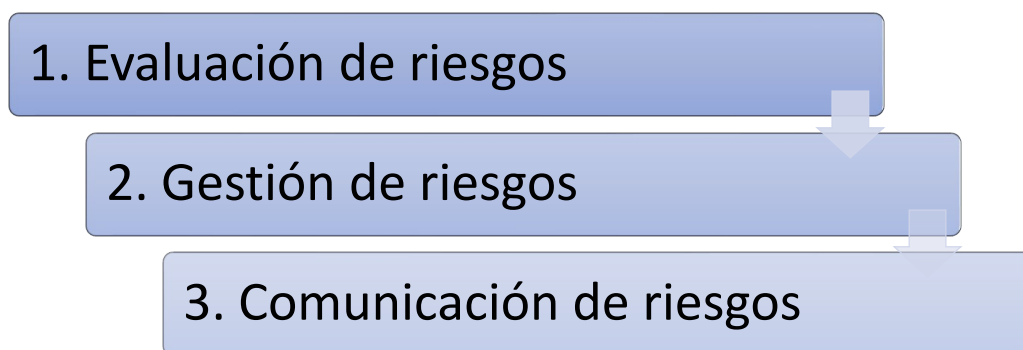
2.3. Análisis del Riesgo

El riesgo es sinónimo de incertidumbre o de probabilidad de pérdida que puede llegar a afectar las finanzas de una empresa. Gitman & Zutter (2016), definen que el riesgo “es una medida de la incertidumbre que existe en torno del rendimiento que puede generar una inversión” (p. 316).

El riesgo puede tener diferentes factores causales, por ejemplo, la inestabilidad del mercado, entre otros. Es sumamente importante que las empresas determinen los riesgos a los que se exponen para así hacer las gestiones apropiadas y evitarlos, ya que estos pueden afectar negativamente la rentabilidad y con ello la estabilidad financiera.

Por otra parte, Ríos & Naveiro (2022) relatan que el análisis de los riesgos se divide en tres fases, las cuales se muestran a continuación, en la figura 23:

Figura 23. Fases del Análisis de Riesgos



Fuente: Elaboración propia.

En la evaluación de riesgos, Ríos & Naveiro (2022), explican que “se centra en la obtención de información sobre la verosimilitud y los impactos asociados a las amenazas que potencialmente afectan a un sistema, cuando se materialicen” (p. 15). En otras palabras, la evaluación de riesgos es el proceso de identificar y analizar los posibles riesgos que pueden afectar la estabilidad financiera y operativa de una empresa.

En cuanto a la gestión de riesgos, este implica ya no solo identificar y analizar, sino que también evaluar y controlar los posibles riesgos que pueden afectar la rentabilidad. Ríos & Naveiro (2022), señalan que la gestión de riesgos “comprende las actividades realizadas para controlar las amenazas, en el sentido de reducir la probabilidad de que se materialicen y/o reducir su impacto, en caso de que lo hagan” (p. 15).

Finalmente, la comunicación de riesgos se refiere a hecho de informar a las partes interesadas sobre los posibles riesgos que afectan a la empresa, y las medidas de gestión financiera implementadas. En este punto, Ríos & Naveiro (2022), indican que es un “intercambio de opiniones e información relativa a los riesgos y sus factores asociados, entre los evaluadores, los gestores y cualquier otra parte involucrada en el problema” (p. 15).

2.3.1. Tipos de Riesgo

Existen varios tipos de riesgos que pueden afectar una empresa, cada uno impacta de maneras diferentes. De esa manera es oportuno identificar y evaluar cada riesgo, para implementar las medidas de control necesarias para minimizar el impacto. Orellana et al. (2020) aclara que

existen riesgos financieros y riesgos no financieros. En la figura 24 se muestran los riesgos que conforman estos dos grupos.

Figura 24. Tipos de Riesgos.

Financieros	No financieros
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado • Crédito • Liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> • Operacionales • Legales • Reputacionales

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1.1. Riesgos Financieros

- **Riesgo de mercado:** Al respecto Orellana et al. (2020), definen que “es la pérdida que puede sufrir un inversionista por diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo, como variaciones en la tasa de interés o tipo de cambio” (p. 13). Es decir, son los riesgos que están relacionados con los cambios en el entorno económico y que pueden afectar la demanda de los servicios.
- **Riesgos de crédito:** “Es la posibilidad de incumplimiento del prestatario o contraparte de las obligaciones pactadas de operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, pago parcial o falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas”. (Orellana et al., 2020, p. 13). Entonces, en resumidas palabras, el riesgo de crédito es el no pago de las obligaciones crediticias.
- **Riesgo de liquidez:** El riesgo de liquidez es la dificultad que tiene una empresa d cumplir con las obligaciones de pago, debido a la incapacidad de convertir los activos en liquidez sin incurrir en pérdidas. Orellana et al. (2020), lo definen de la siguiente manera:

Es la probabilidad que una empresa no pueda obtener en el mercado flujos de caja esperados y no esperados por el crecimiento de sus activos o es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la empresa para enfrentar la escasez de fondos y

cumplir sus obligaciones y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones des- favorables. (p. 13)

2.3.1.2. Riesgos no Financieros

- **Riesgo Operativo:** Los riesgos operativos son los que están relacionados con los procesos internos de la organización, y pueden aparecer por falta de control interno, errores humanos, una falla del sistema, entre otros. Por su parte, Orellana et al. (2020), lo establece como “la posibilidad de que se produzcan pérdidas por fallos en los procesos, personas, tecnologías de información y eventos externos” (p. 13).
- **Riesgo legal:** Este riesgo se refiere a la posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de que las actividades de la entidad no cumplen con la legislación y la normativa vigente. Asimismo, Orellana et al. (2020), señalan que:

Es la posibilidad que la empresa sufra pérdidas directas o indirectas, de que sus activos están expuestos a mayor situación de vulnerabilidad o que sus pasivos y contingentes se vean incrementados más allá de los niveles esperados debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o de que deriven de la incorrecta aplicación de disposiciones legales o normativas. (p. 14)

- **Riesgo reputacional:** El riesgo reputacional hace referencia a cualquier peligro que pueda dañar la reputación de la organización y que afecte negativamente el éxito de esta. Cuando se habla de dañar la reputación se contemplan aspectos como la imagen, la confianza y la percepción por parte de los grupos de interés hacia la organización.

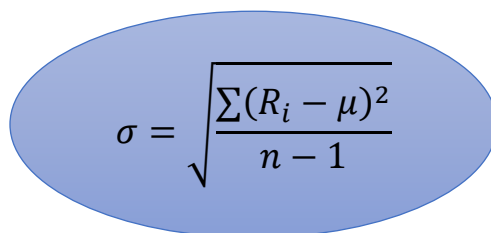
Los autores Orellana et al. (2020), definen que “es la posibilidad de afectación al prestigio de la empresa debido a fallas internas hechas públicas; transacciones ilícitas que pueden ocasionar pérdidas y que generen deterioro de la situación de la empresa” (p. 14).

2.3.2. Medición del riesgo:

La medición del riesgo involucra evaluar la probabilidad de pérdida de una inversión en una empresa. Orellana et al. (2020), apuntan que “en el campo de las finanzas, normalmente, se

supone que los instrumentos financieros tienen una distribución de probabilidad normal, los parámetros de esta distribución son la media y desviación estándar” (p. 15). En la figura 25 se muestra la fórmula de la desviación estándar para medir el riesgo.

Figura 25. Fórmula Desviación Estándar

La fórmula de la desviación estándar se muestra dentro de un óvalo azul. El símbolo matemático es
$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(R_i - \mu)^2}{n - 1}}$$

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Sistemas de Control Interno

Un sistema de control interno es un conjunto de métodos, normas y políticas que establece la empresa para evitar riesgos y de esta forma, proteger sus recursos, previniendo fraudes o errores. Es importante poner en práctica el control interno de la empresa, porque de esta manera se garantiza el cumplimiento de los objetivos establecidos, e igualmente, se puede evaluar que tan eficaz y eficiente es el manejo de las operaciones que se realizan.

Por su parte, Pereira (2019), explica que “en el ambiente empresarial podemos decir que un control, es cualquier acción dictada o implementada por la administración de la empresa, con la finalidad de procurar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos” (p. 20).

2.4.1. Componentes de Control Interno

El control interno se conforma por cinco componentes conectados entre sí, estos provienen de la forma en que el departamento de administración maneja la organización y están ligados específicamente a los procesos administrativos (Estupiñán, 2022).

2.4.1.1. Entorno de Control

Es la “base de los demás componentes de control. Su finalidad es inculcar, en el personal, valores éticos tales como integridad, competencia, autoridad y responsabilidad” (Estupiñán, 2022, p. 39)

2.4.1.2. Evaluación de los Riesgos

También Estupiñán (2022), argumenta que la evaluación de los riesgos es la “identificación y análisis de los riesgos relevantes para lograr los objetivos y es la base para determinar la forma en que tales riesgos deben mejorarse” (p. 42).

2.4.1.3. Actividades de Control

Las actividades de control están enunciadas en las políticas, procedimientos y sistemas de la empresa, se deben cumplir diariamente y son ejecutadas tanto por la administración como por el resto de personal de la entidad (Estupiñán, 2022).

2.4.1.4. Información y Comunicación

Es la acción de recopilar, registrar y comunicar la información relevante. Estupiñán (2022) define que:

Flujo de información tanto interna como externa que permite ejecutar las medidas de control exitosa y oportunamente. Incluye desde las instrucciones sobre las responsabilidades de cada miembro de la organización hasta los hallazgos para enfocar las medidas a tomar desde la gerencia. (p. 39)

2.4.1.5. Supervisión

Al respecto, Estupiñán (2022) define supervisión como “actividades ejercidas por la gerencia, con la finalidad de evaluar el desempeño del sistema de control establecido en la organización” (p. 39). En resumen, la supervisión consiste en la vigilancia y el seguimiento continuo de las actividades de control interno, asegurándose de que realmente se cumplen.

2.4.2. Proceso de Control

Un proceso de control son las actividades que se pretenden realizar con el objetivo de que todo salga a la perfección y se obtengan los resultados esperados de acuerdo a los objetivos de la empresa. En el caso del control financiero, se refiere a las actividades y medidas que se aplican para monitorear y controlar las finanzas de la organización. Gitman & Zutter (2016) mencionan que:

El proceso de planeación financiera comienza con los planes financieros a largo plazo, o estratégicos. Estos planes, a su vez, guían la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo, u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa. (p. 127)

2.4.3. Políticas Contables

De acuerdo con Romero & Romero (2020), “Las políticas contables son los criterios de aplicación de las normas particulares que la administración de una entidad considera como los más apropiados en sus circunstancias para presentar razonablemente la información contenida en los estados financieros básicos” (p. 84).

2.4.4. Controles para el Proceso de Compras, Inventarios, Cuentas por pagar y Cuentas por Cobrar

Los controles para los procesos de compra, inventarios y cuentas por pagar ayudan a minimizar todos los riesgos asociados con dichos procesos, estos controles garantizan la eficiencia, la transparencia y la integridad de las operaciones. Hoy en día existen muchos sistemas que ayudan a manejar estos controles de la mejor manera. Por su lado, Pereira (2019) indica que:

Al seleccionar el (sistema) que se va a utilizar o planear su programación, si es por desarrollo interno, es importante asegurarnos que incluya el control interno requerido por la empresa en cuestión, de manera que le proporcione una seguridad razonable sobre el adecuado uso de los recursos con su implementación. (p. 94)

2.4.4.1. Control de Compras

Se sabe que para tener un buen control interno se deben establecer políticas y procedimientos, y el proceso de compras no es la excepción a esto. Entre los pasos más importantes en el proceso de compra se encuentran; establecer políticas y procedimientos de claros para la autorización de la compra y la selección de proveedores. Señala Pereira (2019), que las compras:

Deben contar con una “requisición de compras” foliada en forma automática desde el sistema, proveniente del Departamento Solicitante, la cual antes de llegar a la “bandeja de entrada” de requisiciones del Área de Compras debió haber sido autorizada, ya sea mediante un programa de compras previamente alimentado o capturado al sistema, para que se ejerza por proyecto, o presupuesto mensual o anual y que el mismo sistema valide y controle el status de lo erogado, o de manera externa por el responsable del Departamento solicitante quien es el responsable de autorizar de manera individual todos los requerimientos de su Área. (p. 95)

Es crucial que en el departamento de compras haya una persona responsable de anotar todas y cada una de las evidencias de las compras, precios, proveedores, fechas, montos pagados o a pagar, cotizaciones. Una vez realizada la compra, se deben resguardar las órdenes de compra que se emiten, ya que en esta se encuentra información como la cantidad comprada, precios unitarios, condiciones pactadas para el envío, entre otras.

2.4.4.2. Control de Inventarios

Los controles en los inventarios se deben realizar de forma periódica para verificar la exactitud de los registros. Es importante establecer políticas de rotación de inventarios para evitar el deterioro y desperdicio de los productos. Pereira (2019), argumenta que la responsabilidad de solicitud de inventario (insumos solicitados, cantidades, calidades y otros) no recae en el departamento de compras, sino de cada departamento que requiera los insumos. Además, para realizar el pedido se debe justificar su necesidad en la empresa.

2.4.4.3. Control de Cuentas por Pagar

En el control de cuentas por pagar es importante, verificar a detalle cada factura recibida y compararla con los registros de las órdenes de compra. Además, se deben establecer políticas de pago y aclarar los plazos en los que se van a realizar los pagos para cumplir con las obligaciones. Aplicando controles como los mencionados, se minimizan los riesgos crediticos relacionados con las compras e inventarios. Para aclarar lo citado, Pereira (2019) explica que:

En el caso de cuentas por pagar por compras de materiales o productos, serían las entradas del almacén, órdenes de compra y requisiciones que compra que les dieron origen. Obviamente, todos estos documentos son rastreables, están las evidencias en el Sistema sobre cuándo se generaron, quién los generó, quiénes los autorizaron, quiénes los recibieron, etc. Asimismo, esta información puede ser consultada o impresa, mediante la generación de reportes en cualquier momento. (p. 100)

2.4.4.4. Cuentas por Cobrar

El control de cuentas por cobrar son un grupo de procedimientos que se implementan para garantizar un buen manejo de las cuentas por cobrar de la entidad. Un buen manejo de las cuentas por cobrar, contribuye a una mejora en la liquidez y la salud financiera de la empresa. Se puede mencionar que, a la hora de otorgar un crédito, la empresa debe realizar un estudio al cliente al que se le otorga. Para entender de mejor forma, Pereira (2019) indica que este estudio o proceso de otorgamiento de crédito, en realidad:

Consiste en llenar una solicitud en la que se proporcione las evidencias sobre su identificación, solvencia, referencias y garantías necesarias en su caso. De esa manera que compruebe su identidad y ubicación real, legal existencia como persona física o moral, su solvencia, buen historial crediticio y capacidad de endeudamiento, para que en función a su capacidad de pago y en su caso de las garantías que otorgue, se le asigne una línea de crédito por un monto adecuado a su ciclo financiero procurando minimizar el riesgo de incobrabilidad y asegurar la recuperación oportuna de las ventas efectuadas mediante el uso del crédito.

2.4.5. Planeación Financiera

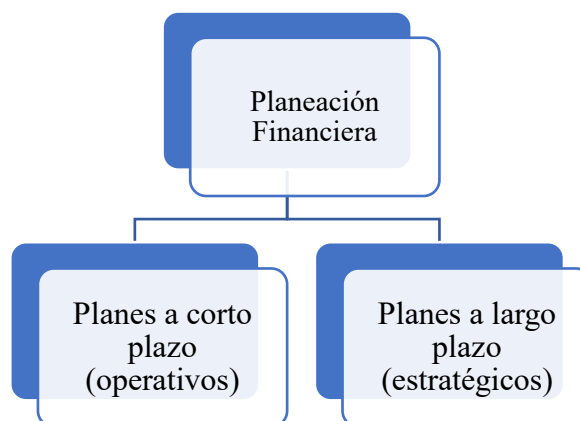
La planeación financiera es organizar de forma intencional las situaciones, sin dejar la incertidumbre de que los resultados lleguen al azar, sin tener certeza de que serán buenos o malos, la planeación se hace para hacer tomas decisiones más racionales, acorde a los objetivos de la empresa. “La planeación financiera constituye un importante aspecto de las operaciones de la

empresa, porque proporciona el mapa de ruta para guiar, coordinar y controlar sus actividades de manera que logre sus objetivos” (Gitman & Zutter, 2016, p. 127).

Para realizar una buena planeación financiera se deben de tomar en cuenta dos elementos esenciales que son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. En el que se puede mencionar que la planeación de efectivo se refiere a la preparación de presupuestos de caja. Y, por otra parte, se encuentra la planeación de utilidades que se basa en la preparación de estados de proforma. Más adelante se explicará a detalle cada uno de los anteriores.

La planeación financiera se divide en dos, planes a largo plazo y planes a corto plazo, llamados también estratégicos y operativos, respectivamente.

Figura 26. Planeación Financiera



Fuente: Elaboración propia.

2.4.5.1. Planes Financieros a Largo Plazo o Estratégicos

Esta planeación a largo plazo permite que las empresas establezcan objetivos a largo plazo. Por su parte, Gitman & Zutter (2016) destacan que estos planes “bosquejan las acciones financieras que planea llevar a cabo la compañía, y el efecto anticipado de las mismas a lo largo de periodos que van de dos a 10 años” (p. 128).

Los planes estratégicos consideran propuestas de desembolsos para diferentes finalidades como, por ejemplo; adquirir nuevos activos, desarrollar nuevos productos, para mejorar la estructura de capital, aunque también puede estar conformada por proyectos ya iniciados, es decir, por la conclusión de proyectos o finalizar una nueva línea de productos, cancelar una deuda que se tiene pendiente, entre otras.

2.4.5.2. Planes Financieros a Corto Plazo u Operativos

Los planes a corto plazo son planes que pueden cubrir desde meses hasta máximo dos años, entre los elementos más importantes que brinda están los presupuestos de caja, presupuestos operativos, estados financieros proforma, entre otros, pero para obtener estos datos se requiere del pronóstico de ventas, datos operativos y financieros que son importantes (Gitman & Zutter, 2016).

La planeación financiera operativa debe iniciar con un pronóstico de ventas, y con los resultados de este, las empresas realizan planes de producción en donde se consideran los plazos en los que se ejecutarán.

2.4.5.3. Planeación de efectivo

Como se citó anteriormente, la planeación de efectivo se refiere a la preparación de presupuestos de caja. Por eso es importante resaltar que según Gitman & Zutter (2016) “el presupuesto de caja, o pronóstico de caja, es una declaración de las entradas y salidas de efectivo que planea experimentar la empresa”.

Por lo general el presupuesto de caja se diseña para cubrir un año, aunque este se divide en intervalos de tiempos más cortos.

2.4.5.4. Pronóstico de Ventas

El pronóstico de ventas es una herramienta que permite a las organizaciones calcular la cantidad de ventas que se espera realizar en un periodo. Mencionan Gitman & Zutter (2016), que: Esta predicción de las ventas de la empresa durante un periodo determinado suele ser responsabilidad del departamento de marketing. Con base en el pronóstico de ventas, el administrador financiero calcula los flujos de efectivo mensuales que derivarán de las ventas proyectadas y de los gastos relacionados con la producción, el inventario y las ventas. (p. 130)

Para obtener datos sólidos en el pronóstico de ventas es importante basarse en un análisis de datos internos o externos, y algunos casos, una combinación de ambos.

Por su parte, el análisis de datos externo se basa, según Gitman & Zutter (2016) “en las relaciones observadas entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos externos

clave, como el producto interno bruto (PIB), el número de nuevas viviendas, el índice de confianza del consumidor y el ingreso personal disponible” (p. 130).

Por otro lado, el análisis de datos internos, “se basan en una consolidación de las proyecciones de ventas obtenidas a partir de los canales de venta de la misma empresa” (Gitman & Zutter, 2016, p. 130). Usualmente, los trabajadores que se encuentran en campo, deben calcular cuántas unidades de cada producto esperan vender en el siguiente periodo, estos cálculos son recopilados por el gerente de ventas, y este podría ajustar las cifras.

En algunos casos, las empresas prefieren utilizar un pronóstico combinado, es decir, que utilizan datos del análisis interno y datos del análisis externo. Ya que los datos internos brindan la información sobre las expectativas de ventas que se tienen, y los datos externos proporcionan los necesario para realizar los ajustes adecuados a esas expectativas.

- **Total de entradas de efectivo:** Indican Gitman & Zutter (2016), que este “incluye todas las entradas de efectivo de la empresa durante un periodo financiero determinado” (p. 131). Estas entradas representan el total de efectivo entrante en un periodo de tiempo y pueden estar compuestas por efectivo por ventas, cobros de las cuentas por cobrar, entre otras.
- **Total de desembolsos de efectivo:** Se refiere al total de dinero que sale en un periodo de tiempo, pueden ser por realizar pagos por compras, pago de salarios, intereses, entre otros. Gitman & Zutter (2016) lo definen como “todas las salidas de efectivo en que incurre la empresa durante un periodo financiero determinado” (p. 132). Cuentas como la depreciación y otros cargos que no son en efectivo se deben excluir del presupuesto de caja.
- **Flujo de efectivo neto:** Es una medida financiera que muestra la cantidad de efectivo que se genera en una organización o que consume en un periodo de tiempo. Según describen Gitman & Zutter (2016), este “se obtiene al restar los desembolsos de efectivo de las entradas en cada periodo” (p. 134).
- **Flujo de efectivo final:** Para obtener el flujo de efectivo final, se debe de tomar el flujo de efectivo neto y sumarle el efectivo inicial del periodo en estudio (Gitman & Zutter, 2016, p. 134). El flujo de efectivo final es de suma importancia para la planeación financiera porque permite evaluar la capacidad de generar efectivo de cada empresa.

- **Financiamiento requerido:** Gitman & Zutter (2016), detallan que “si el efectivo final es menor que el saldo de efectivo mínimo, se requiere financiamiento” (p. 134). Es decir, es la cantidad de fondos que se necesitan si el saldo de efectivo final es menor que el efectivo mínimo. Generalmente el financiamiento es considerado a corto plazo.
- **Efectivo excedente:** En caso de que el efectivo final sea mayor que el efectivo mínimo, entonces hay un excedente de efectivo (Gitman & Zutter, 2016, p. 134). Cuando existe un excedente de efectivo, este es invertido en valores negociables.

2.5. Control de Presupuestos

El control de presupuestos son una serie de actividades y acciones que equilibran la gestión de ingresos y gastos de una organización. Estos controles permiten verificar y vigilar que se cumplan las metas de cada área de trabajo.

2.5.1. Presupuesto de Efectivo

El presupuesto de efectivo es un resumen financiero que brinda el pronóstico de las entradas y salidas de efectivo de una empresa en un periodo determinado. Realizar estos presupuestos es esencial para una buena planeación financiera. Por otra parte, Ross et al. (2018), definen el presupuesto de efectivo “como una herramienta primordial de la planeación financiera a corto plazo; permite al administrador identificar las necesidades y oportunidades financieras de corto plazo” (p. 604).

El objetivo de los presupuestos de efectivo, es ayudar al administrador a verificar si se necesita solicitar préstamos a corto plazo o si por el contrario la empresa tiene la suficiente liquidez.

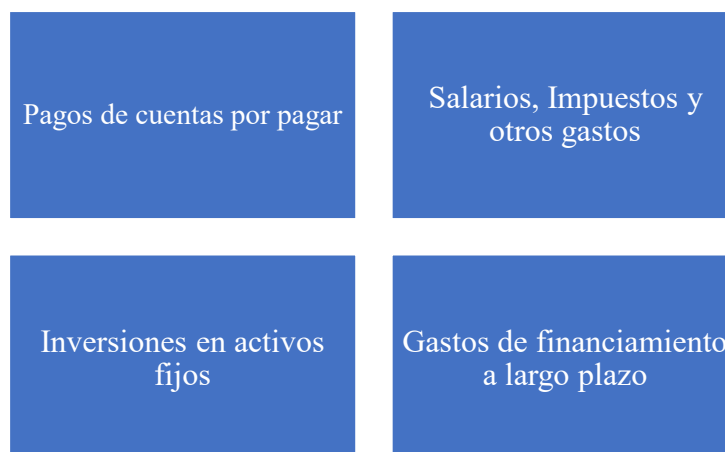
2.5.1.1. Ventas y Cobranza

Como es bien sabido, el presupuesto de efectivo debe elaborarse a partir de la información de los presupuestos de ventas y cobranza. Al momento de realizar un presupuesto de ventas, se pueden basar las ventas presupuestadas en efectivo y a cuentas, y en el caso del presupuesto de cobranza, se debe tomar en cuenta el plazo de cobro de las ventas, para que a la hora de tener que pagar un crédito o deuda, la empresa haya planificado el flujo de efectivo de una mejor manera y pueda cumplir con las obligaciones.

2.5.1.2. Salidas de Efectivo

Las salidas de efectivo en el presupuesto de efectivo, se refiere a cada desembolso de efectivo que se haga en un periodo determinado.

Figura 27. Salidas de Efectivo



Fuente: Elaboración propia.

- **Pagos de cuentas por pagar:** Los pagos de cuentas por pagar se refieren a la cantidad de dinero que la organización debe pagar a los proveedores. Ross et al. (2018), lo detallan como “pagos por bienes y servicios prestados por proveedores, como las materias primas” (p. 605). Es sumamente importante que las cuentas por pagar se registren de manera precisa, para evitar atrasos en los pagos.
- **Salarios, impuestos y otros gastos:** Esos son algunos de los gastos que se deben incluir en las salidas de efectivo. Es preciso estimar estos gastos de la mejor forma para asegurarse de tener suficiente efectivo para cubrirlos. Por su parte, Ross et al. (2018) explican que “esta categoría incluye los demás costos normales de las actividades de la empresa que requieren erogaciones de efectivo” (p. 605)
- **Inversiones en activos:** Las inversiones en activos se refieren a la adquisición de bienes tangibles de naturaleza permanente, estable y no disponible para la venta, que se utilizan para el apoyo de las operaciones normales de la organización. Ross et al. (2018) señalan que este “se trata de pagos en efectivo por activos de larga vida” (p. 605)

- **Gastos de financiamientos a largo plazo:** “Esta categoría incluye, por ejemplo, los intereses pagados sobre los préstamos pendientes a largo plazo y los pagos de dividendos a los accionistas” (Ross et al., 2018, p. 605). En las fuentes de financiamiento a largo plazo se pueden incluir los préstamos a largo plazo, arrendamientos financieros, emisión de bonos, entre otros.

2.5.1.3. Saldo del Efectivo

Según Ross et al. (2018), este es “la entrada neta de efectivo pronosticada es la diferencia entre la cobranza y los desembolsos de efectivo” (p. 605). En otras palabras, se refiere a la cantidad de dinero disponible ya sea en una cuenta o en efectivo en un momento determinado. El saldo de efectivo puede ser monitoreado a través del presupuesto de efectivo.

2.6. Control de Costos y Gastos

El mantener un control de costos y gastos es esencial para una buena gestión financiera en una organización. Este control implica identificar cada costo y cada gasto de la empresa, la creación de presupuestos para cada departamento y la aplicación de medidas para reducir los costos y gastos.

2.6.1. Margen de Contribución

El margen de contribución es una herramienta financiera que se utiliza para medir la rentabilidad. Es importante porque muestra la cantidad de dinero que genera para cubrir los costos fijos y obtener una ganancia. Por su parte, Sierra & González (2020), añaden que:

El margen de contribución es la diferencia entre las ventas y los costos variables, además que se expresan de forma total y por unidad, es evidente entonces que la diferencia (Margen de Contribución) busque cubrir los costos fijos y proporcionar utilidad. (p. 52)

2.6.2. Análisis del Punto de Equilibrio Financiero

El análisis del punto de equilibrio es un instrumento financiero que permite precisar el nivel de ventas necesario para poder cubrir los costos fijos y variables de la organización y así, lograr el equilibrio financiero. Ross et al. (2018), lo definen como “una herramienta popular que se usa con frecuencia para analizar la relación entre el volumen de ventas y la rentabilidad” (p. 351).

Figura 28. Fórmula Punto de equilibrio Financiero

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribución}}$$

Fuente: Elaboración propia.

2.6.2.1. Costos Fijos y Variables

Para poder aplicar la fórmula para encontrar el punto de equilibrio, es importante tener claro algunos conceptos como lo son los costos fijos y los costos variables, ya que estos son necesarios en la fórmula. Primeramente, Ross et al. (2018), explican que los costos variables como los costos que “se modifican cuando hay un cambio en la cantidad de producción y llegan a cero cuando esta es nula” (p. 351). Algunos ejemplos de costos variables son: materia prima, mano de obra.

Figura 29. Fórmula Costos Variables

$$\text{CV} = \text{Cantidad de producción total} * \text{Costo unitario de producción}$$

Fuente: Elaboración propia.

Además, se encuentran los costos fijos, y en este caso, Ross et al. (2018), apuntan que estos costos “no cambian durante un periodo específico, así que a diferencia de los variables no dependen de la cantidad de bienes o servicios producidos durante un tiempo (o al menos dentro de cierto intervalo de producción)” (p. 352). Algunos ejemplos de costos fijos son, alquiler, servicios de agua, luz. Finalmente, se encuentran los costos totales, que en realidad es la suma de los costos fijos más los costos variables.

Figura 30. Fórmula Costos Totales

$$\text{CT} = \text{CV} + \text{CF}$$

Fuente: Elaboración propia.

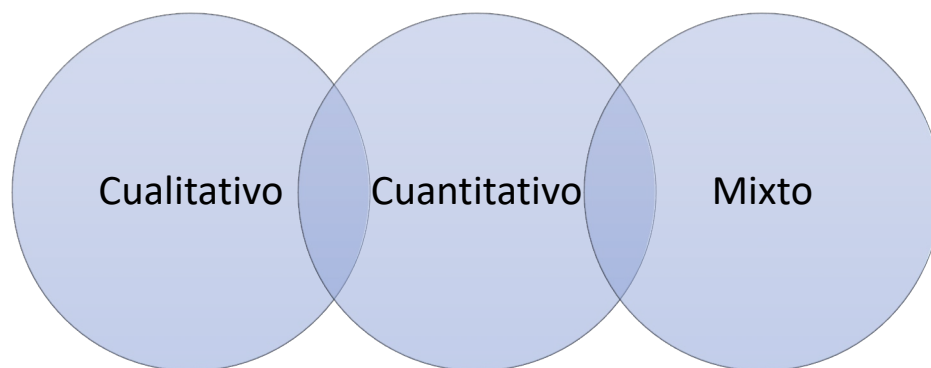
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se explica en detalle cuáles son los procedimientos, herramientas y técnicas más apropiados para obtener información que está relacionada con el objeto de estudio. A su vez, el marco metodológico muestra el camino a seguir para adquirir la información verídica y necesaria con la finalidad de resolver el problema que se ha planteado en el capítulo I.

3.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque de una investigación es la perspectiva teórica que se adquiere para abordar el tema u objeto de estudio en una investigación. Cabe citar que el enfoque que se le da a una investigación tiene que ir relacionado con el tema y el planteamiento del problema, además, se deben abarcar temas importantes como lo son la recolección, análisis e interpretación de datos, por lo que el enfoque que el investigador decida debe ir de acuerdo con los objetivos que desea cumplir. Existen tres tipos de enfoques, que se aprecian en la Figura 31.

Figura 31. Tipos de Enfoque de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

3.1.1. Enfoque Cuantitativo

Según el problema de investigación y los objetivos planteados, se desarrolla un enfoque cuantitativo. Al respecto Hernández y Mendoza (2018), definen este enfoque como:

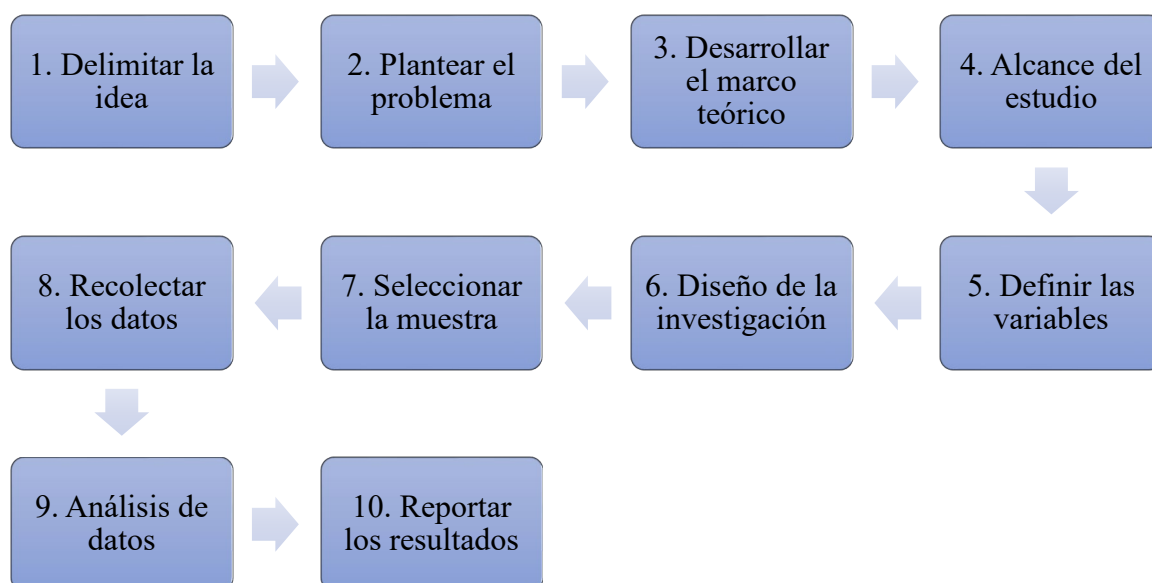
El significado original del término cuantitativo (del latín “*quantitas*”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010). Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada

fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. (pp. 5-6)

El enfoque cuantitativo, se recomienda cuando el investigador requiere estimar magnitudes, es decir que los datos obtenidos se encuentran en números, ya que en este enfoque en específico se deben utilizar fórmulas matemáticas y cálculos numéricos. Por otra parte, se debe mencionar que también, se le permite al investigador seguir una secuencia de pasos para comprobar suposiciones, y cada paso procede del paso anterior.

Los autores Hernández y Mendoza (2018), recomiendan seguir estos pasos:

Figura 32. Pasos a Seguir en el Enfoque Cuantitativo



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño de una investigación permite al investigador preparar un plan estructurado de acción para lograr los objetivos. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), el diseño de investigación se divide en cuatro categorías:

Figura 33. Categorías del Diseño de Investigación



Fuente: Elaboración propia.

Una vez teniendo el planteamiento del problema y los objetivos claros, se continúa con el siguiente paso, que es definir el alcance que tendrá la investigación. En este caso, se ha definido que alcance del presente proyecto es no experimental, descriptivo y explicativo.

3.2.1. No experimental

Señalan Hernández y Mendoza (2018), que las investigaciones no experimentales se definen como: “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 174).

Por lo tanto, en este diseño de investigación no se debe manipular intencionalmente las variables, esto para no causar un efecto sobre otras variables que ya se hayan establecido.

Se describe también que una investigación puede calificarse como un alcance en específico, sin embargo, no pueden encajarse en uno solo. Esto debido a que, aunque el trabajo de investigación se enfoque en su mayoría en un alcance, este tendrá elementos de los otros alcances. También puede suceder que, el estudio se inicie con un alcance y termine como otro. (Hernández y Mendoza, 2018). Lo anteriormente descrito, argumenta el por qué a este trabajo se le da más de un alcance.

3.2.2. Descriptivo

Existe una definición conveniente sobre los estudios descriptivos en las investigaciones, en la que Hernández y Mendoza (2018), comentan que:

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se

someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo). (p. 108)

3.2.3. Explicativo

En el proceso del proyecto de investigación se pretende no solo analizar la información, sino responder el por qué y cómo se aplican los controles internos, en qué afectan o favorecen la rentabilidad de la empresa. Es por ello, que también se le da un alcance explicativo. Hernández y Mendoza (2018), comentan que los estudios explicativos: “están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole” (pp. 110-112).

3.3. Fuentes de Información

Las fuentes de información son fundamentales para cualquier investigación, ya que proporcionan la información necesaria para abordar los objetivos de estudio.

3.3.1. Fuentes Primarias

Los datos obtenidos de fuentes primarias son sumamente importantes en una investigación, ya que proporciona información verídica de primera mano, la cual es muy beneficiosa para realizar una toma de decisiones. Con respecto a la definición de fuentes primarias, Zárate et al. (2019) mencionan que:

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información (...) Es la fuente que nos relaciona directamente con el objeto de estudio, también se le conoce como investigación de campo, y sus técnicas son: La observación directa, La encuesta, cuestionarios, La entrevista, estructurada o no estructurada. (p. 90)

3.3.2. Fuentes secundarias

Al efecto, Zárate et al. (2019), destacan que las fuentes secundarias “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que los referencian.” (p. 90)

Consecuentemente, son fuentes de segunda mano con las que se recopila información ya existente de libros, informes, bases de datos, entre otros.

3.4. Población y muestra

A su vez, Hernández et al. (2017), argumentan que la población, también conocida como universo, se define desde que se realiza el planteamiento del problema.

Por otra parte, se tiene una muestra, que es una parte de la población. De modo que Hernández y Mendoza (2018), definen muestra como “un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población” (p. 196).

Entonces, se entiende que la población está compuesta por todo el objetivo de estudio, y la muestra; es solo una parte seleccionada de la población. Esto con el propósito de recolectar datos suficientes para la investigación en proceso.

3.4.1. Población

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), la población se define como:

Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especiaciones... Las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad. De nada te sirve plantear un estudio si no es posible que tengas acceso a los casos o unidades de interés. (p. 199).

Como bien se definió previamente, la población está formada por todo el grupo de personas que están involucradas en el objeto de estudio. Para el caso, en el Hotel & Country Club Suerre, la población corresponde al departamento de contabilidad de la empresa.

3.4.2. Muestra

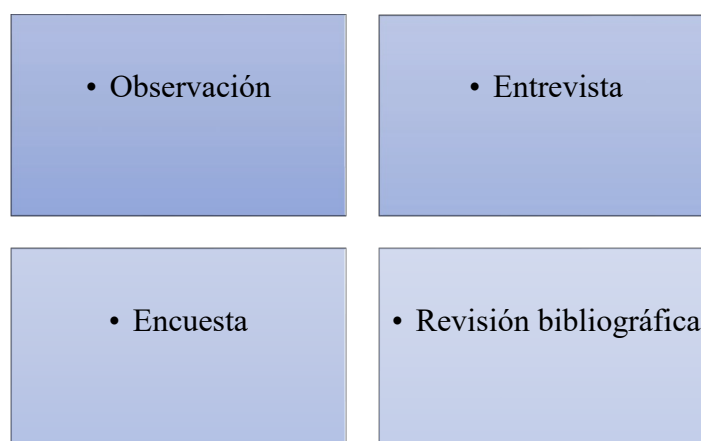
Al respecto, Hernández et al. (2017) definen la muestra como “un subgrupo de la población o universo que nos interesa, sobre el cual se recolectarán los datos pertinentes y deberá ser representativo de dicha población” (p. 128).

La muestra es solamente una porción de la población delimitada, de modo que en esta investigación la muestra será solo de una persona, la cual es el Gerente, quién será la persona que facilite los datos necesarios para llevar a cabo esta investigación.

3.5. Técnica de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son herramientas que permiten obtener información relevante para una investigación.

Figura 34 Tipos de Recolección de Datos



Fuente: Elaboración Propia.

En esta investigación se empleará la entrevista como técnica de recolección de datos.

3.5.1. Entrevista

Los autores Hernández y Mendoza (2018), mencionan que: “las entrevistas implican que una persona entrenada y calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro.” (p. 269).

Para que una entrevista sea exitosa es necesario planificar con anticipación las preguntas. Además, cada respuesta que brinde el entrevistado se debe anotar con el fin de poder analizarlas después. Incluso, en algunos casos el entrevistado permite que se grabe toda la entrevista, lo que

ayuda al entrevistador a escuchar de nuevo de la entrevista y no perder ningún detalle importante de esta.

3.6. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de medición deben cumplir con ciertos requisitos como los son: ser confiables, ser válidos y ser objetivos. Según argumentación que Hernández y Mendoza (2018) ofrecen, “Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell, Williams y Unrau, 2009)” (p. 228).

Lo anterior quiere decir que, un instrumento debe ser útil para la investigación, no se puede utilizar cualquiera de buenas a primeras, sino que hay que analizar cuál es el que conviene para el tipo de investigación que se realiza. Debido a eso, en el punto 3.5 del capítulo III, se especifica que en presente trabajo se utilizará la entrevista. Cabe mencionar que este instrumento se puede aplicar en tres métodos diferentes, los cuales son:

Figura 35 Métodos de Recolección de Datos de las Entrevistas



Fuente: Elaboración propia.

Es importante indicar, que la recolección de datos de esta investigación se realizará mediante la entrevista personal, con el Gerente del Hotel & Country Club Suerre.

3.6.1. *Entrevista Personal*

Los autores Hernández y Mendoza (2018), indican que, en la entrevista los entrevistadores: No deberán sesgar o influir en las respuestas, por ejemplo, reservarse de expresar aprobación o desaprobación respecto de las respuestas del entrevistado, reaccionar de manera ecuánime cuando los participantes se alteren, contestar con gestos ambiguos cuando los sujetos busquen generar una reacción en ellos, etc. Su propósito es llevar a buen fin cada

entrevista, evitando que decaiga la concentración e interés del participante, además de orientarlo en el tránsito del instrumento. (p. 269)

Lo citado conlleva que el entrevistador debe ser neutral con respecto a las respuestas que brinda el entrevistado, así como darle a conocer que no hay respuestas equivocadas, ya que, si el entrevistador interfiere, solo recolectará información de las respuestas que quiere y no las que realmente son, que al final es lo relevante. El entrevistador debe contenerse de realizar expresiones o gestos que puedan incomodar al entrevistado, ya que esto podría confundirlo y dar respuestas no del todo ciertas.

3.7. Variables O Categorías De Análisis

Figura 36 Cuadro de Variables

Objetivo	Variable	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Analizar la situación financiera del Hotel & Country Club Suerre, durante el IIIQ del 2023, mediante la revisión de Estados de Resultados, Balances Generales durante los años 2020, 2021 y 2022.	Análisis Financiero	*Cálculo y análisis de las razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad. *Análisis DuPont y DuPont modificado	Permite analizar la información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y como se espera que esta evolucione en el futuro. Además, permite comprender la estructura financiera de la empresa, respecto a los ingresos, gastos, costos, activos y el comportamiento de estos en los periodos de estudio.	El análisis financiero se realiza mediante la revisión y análisis de los estados financieros de la empresa.	Revisión documental
	Análisis de tendencias	*Análisis vertical y horizontal	Permite conocer el desarrollo financiero de la empresa, detectando fallas y así tomar decisiones favorables para la salud financiera de la organización.	Análisis del comportamiento de diferentes rubros del balance general y del estado de resultados de una empresa, durante un periodo de tiempo.	Cuadro de cálculos
	Evaluación de la situación de riesgo	*Evaluación del riesgo de la empresa	Determina la probabilidad de que se presente un riesgo financiero y su posible impacto en la empresa. Además, identifica los riesgos financieros a los que está expuesta para con ello, aplicar medidas para minimizarlos.	Análisis detallado de la situación financiera de la empresa, así como de los factores internos y externos que puedan afectar.	Indicadores de riesgo
Identificar el sistema de control financiero que aplica el Hotel & Country Club Suerre en el control interno de su gestión, con el objeto de determinar fortalezas y debilidades de la empresa.	Sistema de control aplicado en la empresa	*Analizar políticas y procedimientos contables. *Control de inventarios, costos, ctas. p. cobrar. Ctas. p. pagar. *Informes elaborados, seguimiento de los informes y periodicidad de los informes.	Permite supervisar y vigilar el estado de las finanzas de la organización, para garantizar que la empresa cumpla con los objetos financieros que se tienen, y corregir cualquier desviación que se presente.	Análisis de estados financieros, establecer presupuestos para cada área de la empresa, realizar mediciones con los diferentes indicadores financieros, establecer políticas y procedimientos para la gestión financiera.	Entrevista Revisión documental
	Planeación financiera y estrategias del control financiero	*Análisis de la tendencia histórica de ingresos y gastos, incluyendo la estructura de costos. *Elementos considerados en la elaboración de controles de ejecución de liquidación. *Elementos clave de la planificación financiera como lo son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. *Pronóstico de ventas.	La planeación financiera consiste en establecer objetivos financieros a largo plazo y desarrollar estrategias para alcanzarlos. Por otra parte, las estrategias de control financiero son procedimientos que se utilizan para supervisar y vigilar el estado de las finanzas de la empresa.	Análisis de estados financieros, establecer presupuestos para cada área de la empresa, realizar mediciones con los diferentes indicadores financieros, establecer políticas y procedimientos para la gestión financiera, utilizar herramientas de software especializadas para el control financiero.	Entrevista Revisión documental
Elaborar una propuesta financiera en procura de mejorar la rentabilidad de la entidad en las distintas áreas operativas.	Control de presupuestos	*Optimizar costos operativos. *Controlar costos de alimentos y bebidas.	Proceso que se utiliza para comparar las cifras presupuestadas con las cifras realmente obtenidas en las finanzas de una empresa, el objetivo es verificar que no hayan desviaciones o variaciones.	Esta variable se realizará mediante reuniones con la jefatura, el propósito es establecer presupuestos acorde a cada área.	Reuniones con la jefatura
	Control de costos y gastos	*Medir el margen de contribución. *Punto de equilibrio	Proceso que se utiliza para supervisar los costos y gastos de una empresa, con el objetivo de garantizar la rentabilidad estimada y diseñar estrategias que permitan ahorros manteniendo la calidad de siempre.	Esta variable se realizará mediante reuniones con la jefatura, el propósito es identificar los costos y gastos de la empresa.	Reuniones con la jefatura

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se determinan el cálculo y los resultados de los análisis financieros descritos en el capítulo II, para lo que se presentarán gráficos. Al mismo tiempo, con el propósito de llegar a una mejor interpretación de los resultados, se utilizarán los estados financieros del Hotel & Country Club Suerre, de los años 2020, 2021 y 2022.

Asimismo, se efectuará el análisis de los resultados de la entrevista que se llevó a cabo con el gerente del hotel, con la intención de conocer más acerca de sus operaciones y de las necesidades para crear presupuestos.

4.1. Análisis de las Razones Financieras

En este apartado se procederá al análisis de cada una de las razones financieras que se consideraron apropiadas para el Hotel & Country Club Suerre, y que fueron descritas en el capítulo II, cada una con su respectivo cálculo, resultado y gráfico. Esto con fines de comprender el comportamiento financiero que ha tenido el hotel en los últimos tres años.

También resulta conveniente señalar que por el tipo de empresa no todas las razones financieras se aplican ni evalúan.

4.1.1. Razón Circulante

La razón circulante, perteneciente a las razones de liquidez, mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos circulantes o corrientes, es decir, indica cuántas veces los activos circulantes cubren los pasivos circulantes. Seguidamente, se muestra un cuadro con los resultados de la razón circulante para los años 2020, 2021 y 2022.

Cuadro 1. Razón circulante

Razón	Fórmula	2020		2021		2022	
Razón circulante	Activo corriente	€ 180 373 551,00	1,24	€ 348 627 536,00	1,40	€ 421 044 205,00	1,28
	Pasivo corriente	€ 144 963 840,00		€ 249 774 770,00		€ 327 819 053,00	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior se muestra el análisis de la empresa para los tres años antes mencionados. En este se logra observar que se ha mantenido una estabilidad en su razón circulante, que denota que el hotel ha tenido un buen manejo de sus deudas frente a sus activos, sin actuar con sobre endeudamiento que no podría asumir en el corto plazo. Esta razón, además de señalar estabilidad, muestra que en los tres años analizados logró cumplir con solvencia todas sus obligaciones.

Gráfico 1 Razón Circulante



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 1 se denota que la razón circulante ha sido constante, siendo el 2021 la que obtuvo un porcentaje levemente por encima del 2020 y 2022.

4.1.2. Razón Prueba Ácida

La prueba ácida es un indicador más preciso que la razón circulante, ya que esta mide la capacidad de la empresa para generar efectivo sin incluir los inventarios. En otras palabras, mide la liquidez únicamente con los recursos que realmente tiene al momento de realizar la medición. A continuación, se muestra un cuadro con los resultados de la razón prueba ácida para los años 2020, 2021 y 2022.

Cuadro 2. Razón Prueba Ácida

Razón	Fórmula	2020		0,98	2021		1,19	2022		1,07
		Activo corriente	Inventario		Activo corriente	Inventario		Activo corriente	Inventario	
Razón prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente}-\text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	€ 180 373 551,00	€38 216 739,00		€348 627 536,00	€ 52 128 935,00		€421 044 205,00	€ 70 250 139,00	
		€ 144 963 840,00			€ 249 774 770,00			€ 327 819 053,00		

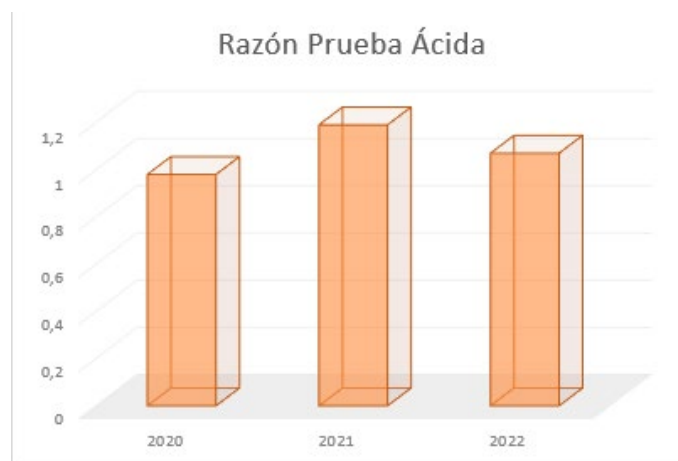
Fuente: Elaboración propia.

El enfoque de la prueba ácida es lograr analizar la solvencia de la empresa ante sus deudas sin necesidad de acudir a sus inventarios, ya que estos tardarían un poco más en convertirse en efectivo ante alguna necesidad de liquidar.

Para este análisis, al igual que en su razón circulante, se aprecia que durante el período estudiado el Hotel & Country Club Suerre, sí puede asumir sus pasivos, inclusive sin tomar en consideración sus inventarios, a excepción del 2020, cuando se mostró levemente por debajo de 1.

Al hacer una revisión de los factores que afectaron en este período, se indica la pandemia, cuando el hotel, por su logística, debió mantener un poco más de inventarios para no quedar desabastecido; aunque a pesar de eso, se logró equiparar para los siguientes periodos.

Gráfico 2 Razón Prueba Ácida



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 2 presentado, se refleja que el 2020 fue el que menos capacidad de pago obtuvo. Sin embargo, para los siguientes dos años, mostró un aumento y se mantuvo constante.

4.1.3. Rotación de Inventarios

La rotación de inventarios es un indicador que mide la frecuencia con la que se vende el inventario de la empresa en un periodo determinado. Se utiliza para evaluar la gestión de inventarios de la organización y su capacidad de generar efectivo. Un bajo índice de rotación de inventarios puede indicar que la empresa tiene problemas para vender sus productos y puede estar reteniendo demasiado inventario, lo que afecta la liquidez.

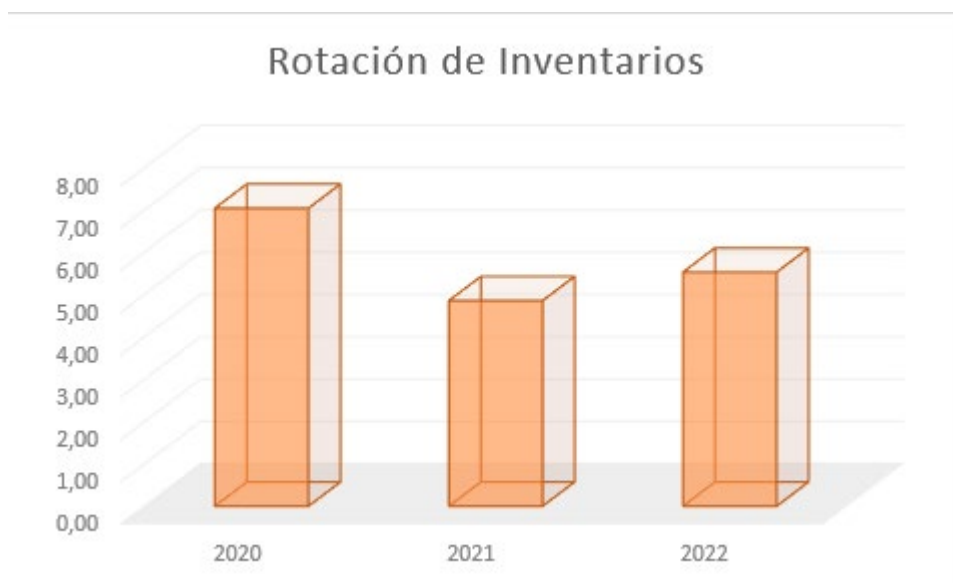
Cuadro 3. Rotación de Inventarios

Razón	Fórmula	2020		2021		2022
Rotación de inventarios	Costos de bienes vendidos	€ 269 136 349,00	7,04	€ 253 159 263,00	4,86	€ 388 521 856,00
	Inventario	€ 38 216 739,00		€ 52 128 935,00		€ 70 250 139,00
						5,53

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo un adecuado análisis de rotación de inventarios se deben tomar en cuenta muchos factores, entre ellos la ubicación y el tipo de hotel que ofrece el servicio, para el caso del Hotel & Country Club Suerre, se debe considerar que su enfoque va orientado a temas laborales y no tanto vacacionales, como lo sería uno de playa o montaña.

Al valorar la rotación de inventarios como se muestra en el cuadro 3, se puede evidenciar que para el 2020 fue buena, exactamente de 7.04 veces que equivale a 52 días, el cuál es un número aceptable por su enfoque pero para el 2021 tuvo una rotación de 4.86 veces, equivalente a 75 días. Para el siguiente periodo 2022, fue de 5.53 veces en promedio 66 días. Esto se debe a que por temas logísticos se dio un incremento del inventario. Ahora bien, aunque tarda un poco más en rotar, es considerado aceptable ante la administración.

Gráfico 3. Rotación de Inventarios

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 3, se muestra que el 2020 fue el de mayor rotación de inventario, seguido por el 2022, aunque con una gran diferencia. Esta diferencia es porque para el 2020 el nivel de inventario que se tenía era muy bajo, con respecto al costo de mercadería vendida, y para el 2022, aunque el costo de mercadería vendida aumentó significativamente y así lo hizo también el inventario en igual proporción.

4.1.4. Periodo Promedio de Cobro

El periodo promedio de cobro es un indicador financiero que mide el tiempo promedio que tarda una empresa en cobrar a sus clientes. Este indicador es importante porque permite conocer la eficiencia de la gestión de cobros de la organización y con ello, su capacidad para generar liquidez. Se requiere destacar que, un periodo promedio de cobro bajo muestra una buena gestión de cobro y una mayor liquidez. Y en caso de que el indicador sea alto puede significar problemas de liquidez, así como una mala gestión de cobro.

Cuadro 4. Periodo Promedio de Cobro

Razón	Fórmula	2020		2021		2022	
Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar	€ 58 622 840,00	16,19	€ 89 647 185,00	25,07	€ 134 415 897,00	24,35
	(Ventas anuales/365)	€ 1 321 820 196,00		€ 1 305 354 572,00		€ 2 014 697 813,00	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior se puede establecer que la gestión de cobro para el hotel es óptima, al realizar un análisis que parte desde el supuesto que sus políticas de crédito son a plazos de 30 días, y para los tres años en análisis el período promedio de cobro nunca excedió esa cantidad de días.

Gráfico 4. Período Promedio de Cobro



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en el gráfico 4 se puede ver que el 2021 fue el año en que mayor promedio de cobro hubo, lo que quiere decir que se tardaba más tiempo en generar efectivo. En cambio en el 2022, aunque aún se mantiene un nivel alto de periodo de cobro, este va disminuyendo levemente, debido a que las ventas aumentaron generosamente para este periodo.

4.1.5. Período Promedio de Pago

El periodo promedio de pago mide el tiempo promedio que tarda una organización en pagar a todos sus proveedores. Este indicador es esencial porque facilita establecer la eficiencia que se tiene en la gestión de pagos y la capacidad para cumplir con todas las obligaciones de pago. Por lo general, un periodo promedio de pago bajo significa que se tiene una buena gestión de pago y con ello, una mejor solvencia.

Cuadro 5. Período Promedio de Pago

Razón	Fórmula	2020		2021		2022	
Período promedio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{(\text{Ventas anuales}/365)}$	₡ 25 076 393,00	6,92	₡ 67 030 225,00	18,74	₡ 123 785 817,00	22,43
		₡ 1 321 820 196,00		₡ 1 305 354 572,00		₡ 2 014 697 813,00	

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, el análisis del período promedio de pago para el hotel tiene algunas particularidades, aclarando que sus proveedores se manejan a 30 días de crédito en la actualidad gracias a negociaciones recientes. Según las políticas del 2020, el plazo de crédito era de ocho días, menor que la actualidad, por lo que la razón tiene un promedio de 6.92 días.

Para el 2021 y 2022, los plazos si son de 30 días y la razón está por debajo de eso, aspecto que es bueno, aunque mantener números por debajo del plazo indican que no se aprovecha bien el recurso financiero.

En la entrevista con el gerente del hotel, este indicó que existen proveedores que no despachan la mercadería si se mantiene una factura vencida, de manera que, para evitar inconvenientes, se opta por pagarles una semana antes de la fecha de vencimiento.

Gráfico 5. Período Promedio de Pago

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 5 se puede apreciar que el período promedio de pago ha ido aumentando continuamente, sin sobrepasar los 30 días acordados entre la administración y el proveedor.

4.1.6. Rotación de Activos

La rotación de activos es un indicador que mide la eficiencia de una empresa en el uso de los activos para generar ingresos por ventas. Un alto índice de rotación de activos, significa está utilizando sus activos de forma eficiente para generar ventas, mientras que un índice bajo significa que tiene problemas para generar ventas con los activos.

Cuadro 6. Rotación de Activos

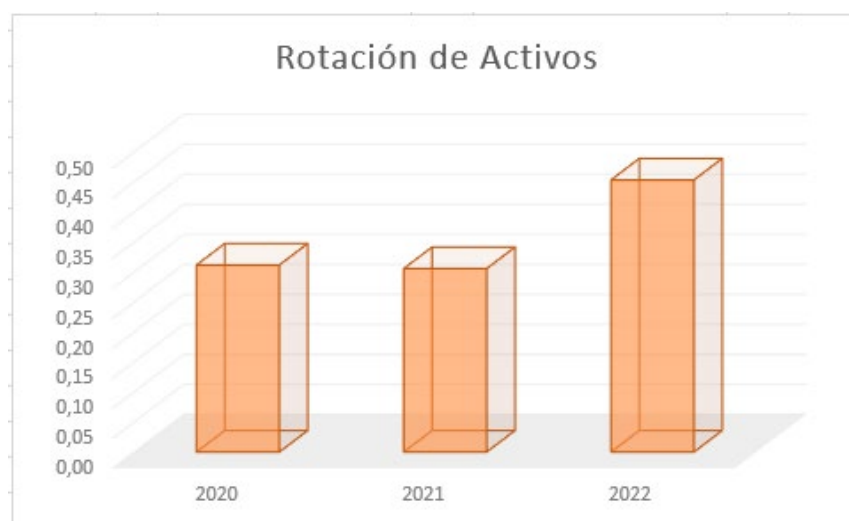
Razón	Fórmula	2020	2021	2022
Rotación de activos	Ventas	€ 1 321 820 196,00	€ 1 305 354 572,00	€ 2 014 697 813,00
	Activos totales	€ 4 243 588 560,00	€ 4 273 352 185,00	€ 4 445 639 751,00
		0,31	0,31	0,45

Fuente: Elaboración propia

Es necesario analizar cuánto están produciendo los activos de la empresa y para los casos de hotelería, es mucha la inversión en instalaciones y en otros activos, por lo que es normal que la rotación de activos esté por debajo de 1.

En el cuadro 6 se puede observar que existe una estabilidad, y se entiende que para el 2020 y 2021 se generó una rotación de 0.31 veces, mientras que para el 2022 se muestra una leve mejora, ya que se produjo una rotación de 0.45 veces.

Gráfico 6. Rotación de Activos



Fuente: Elaboración propia.

Cuando se analiza el gráfico 6, se denota que existe una estabilidad en la rotación de activos, dado que el 2022 fue en el que mayor porcentaje se obtuvo. Es decir, que hubo mayor rotación de activos, de modo que fue el año más eficaz con una rotación de 0.45 veces. Mientras que el 2020 y 2021 poseen la misma rotación, 0.31 veces por año.

4.1.7. Razón de Endeudamiento

Esta razón es un indicador que mide la proporción de financiación ajena que posee una organización frente al patrimonio. El resultado que se obtiene luego de aplicar la fórmula, indica la cantidad de financiamiento ajeno que tiene la empresa, por lo que un índice alto indica que ha asumido una gran cantidad de riesgo y en caso contrario, un índice bajo, significa que tiene una estructura financiera sólida. En el siguiente cuadro se muestra el nivel de endeudamiento del Hotel & Country Club Suerre, para el 2020, 2021 y 2022.

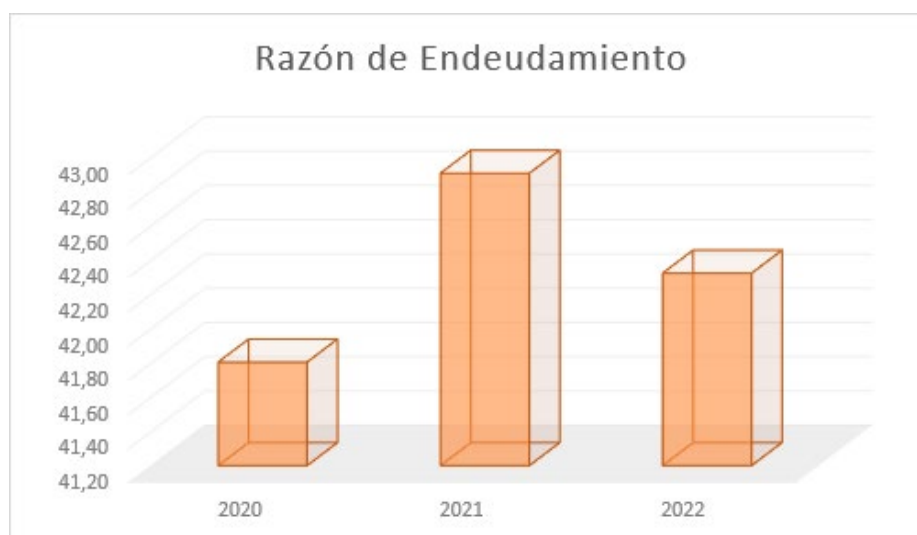
Cuadro 7. Razón de Endeudamiento

Razón	Fórmula	2020	2021	2022
Razón de endeudamiento	Pasivos totales	€ 1 773 987 627,00	€ 1 833 520 222,00	€ 1 881 523 733,00
	Activos totales	€ 4 243 588 560,00	€ 4 273 352 185,00	€ 4 445 639 751,00
		41,80	42,91	42,32

Fuente: Elaboración propia.

La razón de endeudamiento para el Hotel & Country Club Suerre, muestra una estabilidad para los tres años, en los que el promedio estuvo cercano para al 42%. Es una razón que muestra que se está empleando bien el financiamiento a través de deuda y compensando con inversión patrimonial.

Se explica entonces que aproximadamente el 42% de los activos totales del Hotel, fueron financiados por medio de los pasivos de corto y largo plazo, siendo estos últimos los de mayor porcentaje. Lo que se debe a que la empresa se ha mantenido constante con respecto al nivel de apalancamiento financiero, manteniéndose en un 3% y conservando una estructura financiera sólida con el transcurso de los años.

Gráfico 7. Razón de Endeudamiento

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 7, se observa que menos de la mitad de los recursos de los activos totales del Hotel & Country Club Suerre, se han financiado de terceros por medio de una deuda a corto o largo plazo. Además, dicha deuda se ha mantenido constante en un nivel que no preocupa.

4.1.8. Razón Deuda – Capital Patrimonial

La razón deuda – capital patrimonial es un indicador que mide la proporción de financiación ajena que posee una empresa frente a su patrimonio. Esta razón permite evaluar la estructura financiera y su capacidad para asumir posibles pérdidas. Un alto índice puede indicar que la empresa ha asumido un alto riesgo en deuda; mientras que, un índice bajo indica que tiene una estructura financiera sólida.

Cuadro 8. Razón Deuda – Capital Patrimonial

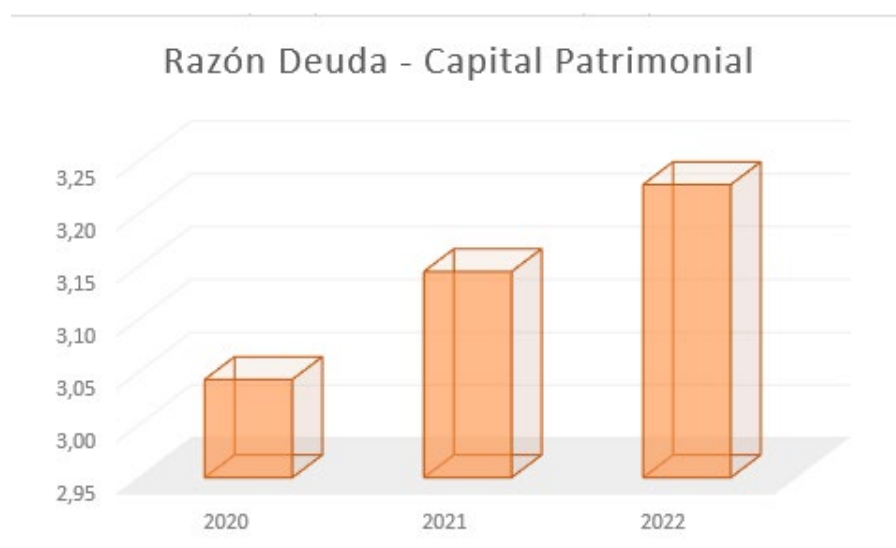
Razón	Fórmula	2020	2021	2022
Razón deuda- capital patrimonial	Pasivos totales	₡ 1 773 987 627,00	₡ 1 833 520 222,00	₡ 1 881 523 733,00
	Capital en acciones comunes	₡ 583 000 000,00	₡ 583 000 000,00	₡ 583 000 000,00
		3,04	3,14	3,23

Fuente: Elaboración propia.

Esta razón muestra la relación de los pasivos frente a las acciones comunes de la empresa. Para el caso se evidencia que, por cada colón invertido por los accionistas el hotel debe a los

acreedores más o menos 3 céntimos, comportamiento que ha sido constante durante los tres años y es señal de que la empresa ha sido eficiente en el manejo de los recursos propios.

Gráfico 8. Razón Deuda – Capital Patrimonial



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 8 se aprecia que para el 2020, 2021 y 2022, el porcentaje ha sido constante, manteniéndose en el 3%.

4.1.9. Razón de Cargos de Interés Fijo

La razón de cargo de interés fijo mide la capacidad de una empresa para realizar los pagos de interés contractuales. Un alto valor significa que la empresa tiene una mayor capacidad para cumplir con las obligaciones de intereses, y en caso de que demuestre un valor bajo indica que la empresa tiene dificultades para cumplir con las obligaciones de intereses.

Cuadro 9. Razón de Cargos de Interés Fijo

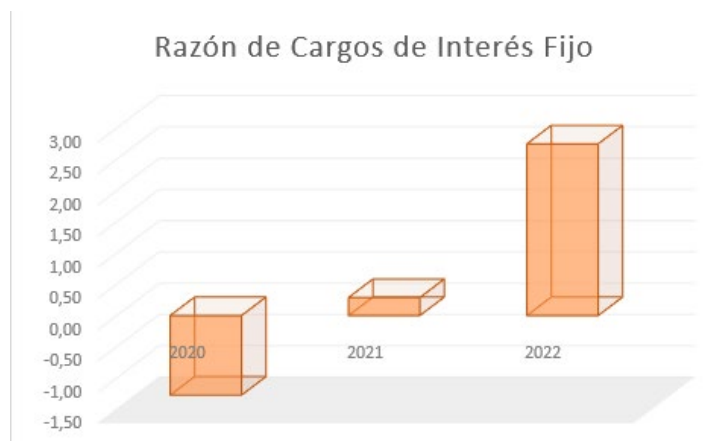
Razón	Fórmula	2020		2021		2022
Razón de cargos de interés fijo	Utili. antes de Int. e Impu.	-€ 142 741 930,00	-1,27	€ 12 043 981,00	-0,29	€ 186 154 250,00
	Interés	€ 112 192 294,00		€ 41 812 949,00		€ 67 788 124,00

Fuente: Elaboración propia.

En esta situación, el análisis debe ser más minucioso, porque es una razón que se ve muy afectada y con cambios muy abruptos por la pandemia. En el cuadro 9, se observa que para el 2020, el hotel tenía una capacidad de pago negativa de -1.27 veces de cubrir sus intereses. Esto obedece a que la empresa tuvo pérdidas considerables y los cargos por interés las agudizaron. Para el período 2021, aunque la capacidad de pago mejoró levemente, se sigue considerando como un dato alarmante, ya que la utilidad bruta no alcanza para cubrir los intereses, siendo el resultado de 0.29 veces. De hecho, para ese año el hotel también reflejó pérdidas en su estado de resultados.

Finalmente, para el 2022 se logra ver un mejor resultado, con capacidad de pago de intereses de 2.75 veces. Este aumento obedece a que la utilidad antes de impuestos e intereses (UAI), mejoró sustancialmente gracias a que el ingreso bruto aumentó en gran proporción y, por otra parte, los gastos por depreciación han disminuido. Se puede mencionar que, a pesar de que se visualiza una mejora consecutiva en los resultados, aún falta por corregir, dado que la recomendación es llegar a un valor de por lo menos 3.0 y si es posible que sea cercano a 5.0 para que la organización cuente con un buen margen de seguridad.

Gráfico 9. Razón de Cargos de Interés Fijo



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 9, se observa que los resultados obtenidos en la razón de cargos de interés fijo han crecido en los últimos tres años estudiados. Aunque los resultados se han superado, aún no se llega al punto recomendado. Con esto se concluye que el Hotel & Country Club Suerre necesita mejorar, ya sea en la cuenta de ingresos o bien, reducir gastos de operación para los años futuros, para poder lograr el valor que se recomienda (entre 3.0 y 5.0).

4.1.10. Margen de Utilidad Bruta

El margen de utilidad bruta mide la rentabilidad de la empresa en relación con sus ventas. Es decir, que este margen mide la capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de las ventas. Un margen alto señala que se están generando ganancias a partir de las ventas, y un margen bajo indica que se están teniendo dificultades para generarlas.

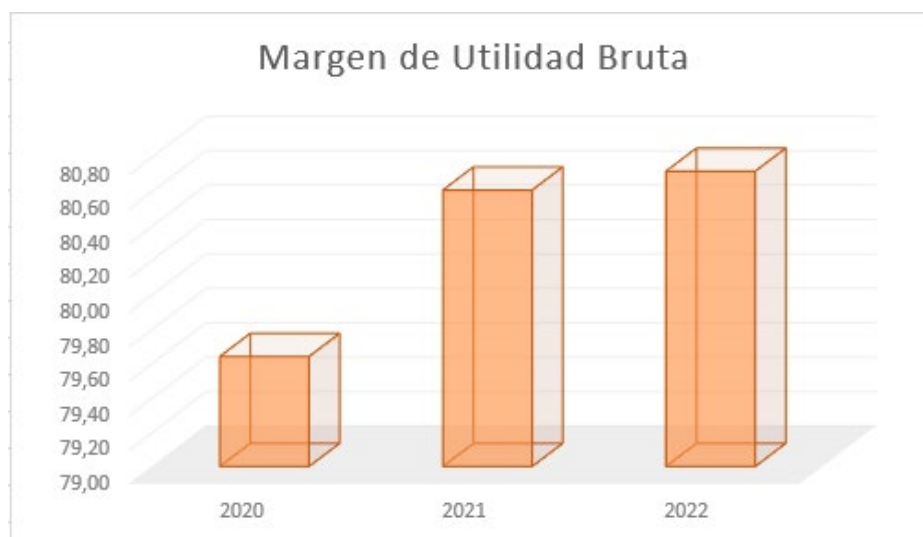
Cuadro 10. Margen de Utilidad Bruta

Razón	Fórmula	2020		2021		2022	
Margen de utilidad bruta	Utilidades brutas	€ 1 052 683 847,00	79,64	€ 1 052 195 309,00	80,61	€ 1 626 175 987,00	80,72
	Ventas	€ 1 321 820 196,00		€ 1 305 354 472,00		€ 2 014 697 813,00	

Fuente: Elaboración propia.

El margen de utilidad bruta es un dato crucial en el análisis. Y para este caso el hotel muestra un dato alto e interesante, ya que para los tres años ronda el 80%. Esto se puede rescatar, pero es oportuno tomar en consideración que lo que el hotel brinda mayormente es un servicio de hospedaje y que sus costos de mercadería son relativamente bajos. Por eso, a pesar de que es un valor alto, se evidenciará que al restar otros costos si se ve afectado considerablemente.

Gráfico 10. Margen de Utilidad Bruta



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en el gráfico 10 que el margen de utilidad bruta ha sido constante, evidenciando que la empresa en estudio posee una buena capacidad para generar ganancias a partir de las ventas.

4.1.11. Margen de Utilidad Operativa

El margen de utilidad operativa, al igual que el margen de utilidad bruta, mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, solo que en este caso se excluyen los gastos financieros y los impuestos. Un margen de utilidad operativa alto significa que la empresa está generando ganancias considerables a partir de las ventas.

Cuadro 11. Margen de Utilidad Operativa

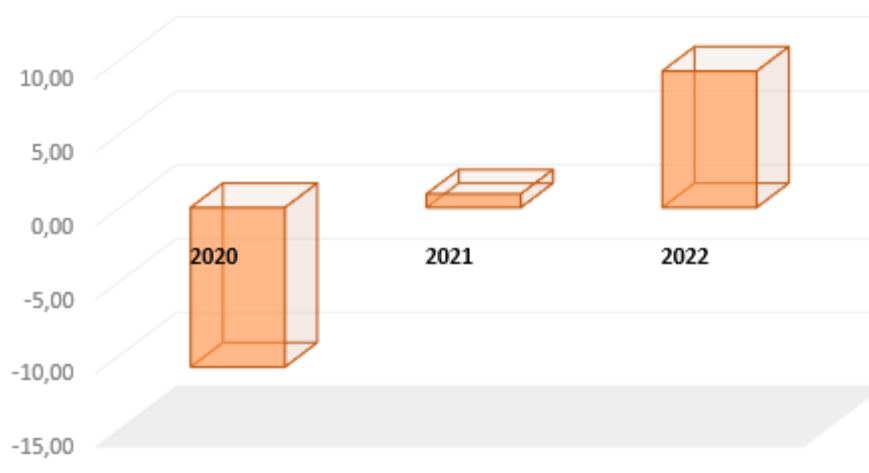
Razón	Fórmula	2020	2021	2022
Margen de utilidad operativa	Utilidades operativas	-C 142 741 930,00	C 12 043 981,00	C 186 154 250,00
	Ventas	C 1 321 820 196,00	C 1 305 354 572,00	C 2 014 697 813,00
		-10,80	0,92	9,24

Fuente: Elaboración propia.

En este análisis y atendiendo la fuerte variación entre el margen de utilidad bruta y de utilidad operativa, queda evidenciado que el grueso de los costos del hotel son gastos operativos, y que a pesar de que el hotel muestra buena ocupación durante todo el año, para el 2020 no fue sostenible y mostró números negativos hasta del -10.80.

Para el 2021, se nota un buen aumento, pero este tampoco da un resultado favorable, ya que es de 0.92%. O sea que, por cada colón recibido de las ventas, la ganancia pura obtenida es de menos de 1 céntimo, lo cual no favorece la situación de la empresa en ese momento.

Sin embargo, el 2022, sí se evidencia completamente recuperado y con un buen margen de utilidad operativa, llegando a 9.24%. Este resultado demuestra que a pesar de la mala situación de dos años atrás, el hotel en estudio, tiene un buen manejo de ventas y de gastos.

Gráfico 11. Margen de Utilidad Operativa**Margen de Utilidad Operativa**

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 11 se puede apreciar el crecimiento que ha tenido el margen de utilidad operativa a través de los años, desde el 2020 cuando el margen era de -10.80% hasta el 2022 cuando el margen es de 9.24%. Estos resultados se producen debido al considerable aumento que se ha tenido en las ventas año tras año, así como por la disminución en los gastos por depreciación. Se demuestra así la capacidad del hotel para generar ganancias por medio de las ventas.

4.1.12. Margen de Utilidad Neta

El margen de utilidad neta mide la rentabilidad de la organización en relación con las ventas realizadas en un período determinado, pero se deben deducir todos los gastos, tanto operativos como financieros, y los impuestos. Al igual que el margen de utilidad bruta y el margen de utilidad operativa, entre mayor sea el índice obtenido, mayores son las ganancias generadas a partir de las ventas después de deducir todos los gastos; mientras que un índice bajo, indica que la empresa tiene dificultades para generar ganancias a partir de las ventas.

Cuadro 12. Margen de Utilidad Neta

Razón	Fórmula	2020		2021		2022	
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad dispo. para acc.com.}}{\text{ventas}}$	-€ 254 934 225,00	-19,29	-€ 29 768 969,00	-2,28	€ 118 366 126,00	5,88
		€ 1 321 820 196,00		€ 1 305 354 572,00		€ 2 014 697 813,00	

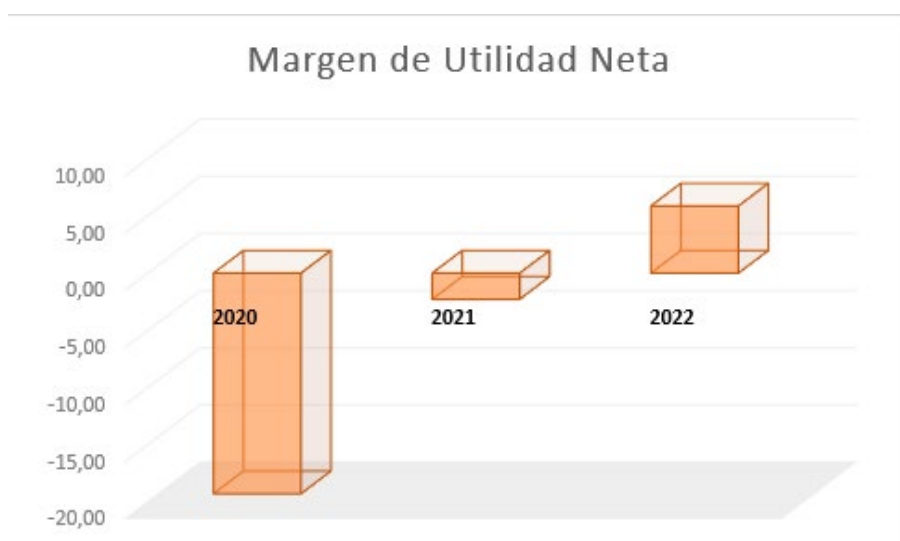
Fuente: Elaboración propia.

Este es el análisis más profundo para la utilidad real del hotel, ya que muestra el margen de utilidad neta, aspecto que deja evidenciado lo difícil que fue la etapa de la pandemia mundial, en la que se observa que el 2020 es sumamente bajo, llegando a un -19.29% de margen. Este se refleja como una pérdida muy considerable, por varios motivos en conjunto, iniciando con que las ventas estaban en un nivel muy bajo, los gastos de operación y los gastos financieros muy altos que, en lugar de generar utilidades, generaban pérdidas, afectando la situación financiera del hotel.

Para el 2021, aunque hubo una gran mejoría comparativa, en el análisis individual es una pérdida grande para ese período, llegando a -2.28%. Esta leve mejora se debe a que los gastos de operación y los gastos financieros disminuyeron considerablemente. No obstante, este aumento no bastó para obtener resultados favorecedores. Por último, para el 2022 se observa una mejoría con resultado positivo, porque se obtiene un margen de utilidad neta de 5.88%, lo que indica que hubo un aumento considerable en las ventas y una leve disminución en los gastos que ayudaron a obtener un resultado favorable.

Para concluir, estos porcentajes obtenidos demuestran que el hotel posee una buena capacidad para generar ganancias a partir de las ventas, después de deducir todos los gastos, por lo que se puede decir que para el 2022 mantiene una buena rentabilidad.

Gráfico 12. Margen de Utilidad Neta



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico 12, el 2020 fue de absoluta pérdida, con números negativos muy altos. Para el siguiente año, aunque parece que hay una mejora, siguen siendo números negativos. Sin embargo, para el 2022 existe un aumento en el margen de utilidad neta, siendo este en números positivos con un porcentaje de 5.88. Se debe mencionar que, se recomienda que el margen para un hotel sea de alrededor de 10%, no obstante, este porcentaje depende del tipo de hotel, el tamaño, la ubicación, la temporada, además de la capacidad del hotel para gestionar costos y ganancias.

4.1.13. Análisis Dupont

A continuación, se realiza de forma meticulosa el análisis DuPont al Hotel & Country Club Suerre, para el período abarcado por el 2020, 2021 y 2022, en el que los montos serán obtenidos del Balance General y del Estado de Resultados.

Es posible señalar que el análisis DuPont es un indicador que permite que la organización divida el rendimiento en los componentes de utilidad sobre las ventas y la eficiencia en el uso de los activos. Además, facilita medir el desempeño económico y laboral que se ha tenido durante un período determinado. De seguido, se muestra el cuadro 13 con el análisis DuPont del Hotel & Country Club Suerre.

Cuadro 13. Análisis DuPont

Análisis DuPont - RSA				
Fórmula	Margen de Utilidad Neta *	Rotación de Activos Totales	Resultado (%)	
2020	-19,29	*	0,31	-6,01
2021	-2,28	*	0,31	-0,70
2022	5,88	*	0,45	2,66

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior se evidencia el rendimiento de los activos del 2020, 2021 y 2022. Es posible apreciar que el 2022 fue en el que el RSA obtuvo mejores resultados. No obstante, se debe analizar más detalladamente toda la información, por lo que se puede mencionar que:

El año en el que hubo mayor eficiencia en la rotación de activos fue en el 2022, en vista que fue el periodo con un monto mayor en los activos totales con una diferencia de ¢172 287 566 con respecto al 2021. Esta diferencia obedece a que para el 2022, hubo aumentos en diferentes cuentas, principalmente en las cuentas por cobrar, inventarios y otros activos.

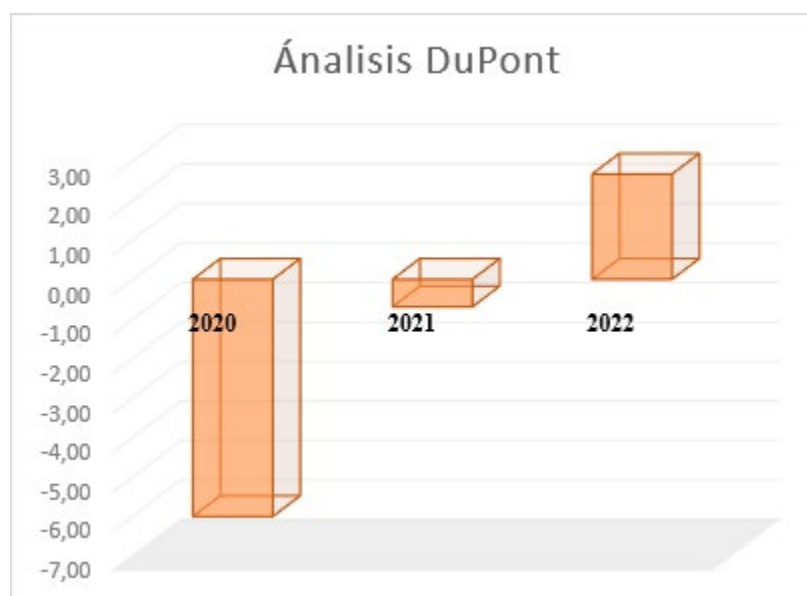
A pesar de lo descrito, para el 2020 y 2021 el margen de utilidad no fue nada eficiente, motivado porque los gastos financieros y gastos de operación fueron algo elevados. Esta situación afectó el margen de utilidad neta, de modo se puede indicar que fueron eficientes con la rotación de activos con 0.31 cada uno, pero no lo fueron con el margen de utilidad neta.

A su vez, en el 2020 fue cuando el RSA obtuvo el del resultado más bajo, con un -6.01%. Esto se debe a que no hubo un buen manejo en la rotación de activos, porque se tenía un bajo nivel de efectivo y de inventario. Asimismo, el margen de utilidad neta se obtuvo en un nivel bajo, porque se tenía un bajo nivel de ventas y los gastos financieros fueron sumamente altos.

La situación para el 2021, aunque el RSA mejoró también, quedó en números negativos, debido a que, al igual que en el 2020, no hubo buen manejo en la rotación de activos, en vista que el efectivo aumentó considerablemente en comparación con el año anterior. Se suma el hecho que, en general, todas las cuentas de activos corrientes y no corrientes aumentaron, y se mantuvo el mismo nivel de rotación de activos que el 2020, lo que demuestra el mal manejo de rotación de activos.

Por otra parte, el margen de utilidad neta mejoró, aunque aun manteniéndose en números negativos, dado que el costo de mercadería vendida disminuyó levemente y los gastos de operación y gastos financieros, logrando mejorar la utilidad neta con respecto al 2020.

Finalmente, al realizar el análisis al 2022, se obtiene un RSA de 2.66, siendo este el mejor resultado entre los tres años de estudio. Si se analiza la rotación de activos es el mejor resultado, y debe a que, tanto el efectivo, como los inventarios, y otros activos aumentaron considerablemente, lo que refleja el buen manejo de los activos. En cuanto al margen de utilidad neta, se alcanzó el mejor resultado, siendo de 5.88%. En este caso, debido a que las ventas y los gastos de operación aumentaron potencialmente.

Gráfico 13. Análisis DuPont

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 13 se aprecia que el peor resultado de RSA fue en el 2020, porque, como se analizó anteriormente, hubo un buen manejo de rotación de activos, pero el margen de utilidad neta estuvo en números negativos. En el 2021, la situación mejoró un poco, ya que el margen de utilidad neta mejoró levemente, pero no lo suficiente, por parte de la rotación de activos. Estos se mantuvieron constantes con respecto al año anterior, resultados que indican que el hotel no ha sido eficiente en las inversiones de activos versus los ingresos obtenidos.

De igual forma, el mejor año fue el 2022, y con el análisis antes realizado se evidencia que esto es totalmente cierto, porque en ese periodo la empresa tuvo la mayor eficiencia en el manejo de rotación de activos y en el margen de utilidad neta. En el caso de este último, este aumento se debió a que los ingresos totales fueron mayores que los gastos y costos de la empresa, y aunque la rotación de activos va mejorando también, aún es un porcentaje bajo. Esto en vista que los activos van aumentando, especialmente en las cuentas por cobrar y los inventarios y los ingresos totales se incrementan, pero no lo suficiente.

Lo anterior señala que para obtener mejores resultados en los próximos años, se debe analizar y tomar decisiones correctivas con respecto a diferentes cuentas de activos, para optimizar

la rotación de activos, así como buscar las mejores opciones para aumentar el ingreso, con la finalidad de mejorar el margen de utilidad neta.

4.1.14. Análisis DuPont Modificada

La fórmula DuPont modificada relaciona el rendimiento sobre los activos (RSA) con el rendimiento sobre el patrimonio (RSP). Y se calcula multiplicando el rendimiento sobre los activos totales (RSA) por el multiplicador de apalancamiento financiero (MAF). Esta fórmula se utiliza para medir la rentabilidad de la empresa y su capacidad para generar ganancias a partir de los activos y el capital.

Cuadro 14. Análisis DuPont Modificada

Análisis DuPont Modificada - RSP				
Fórmula	Rendimiento sobre activos *	*	Multiplicador de Apalancamiento Financiero	Resultado (%)
2020	-6,01	*	7,28	-43,75
2021	-0,7	*	7,33	-5,13
2022	2,66	*	7,63	20,28

Fuente: Elaboración propia.

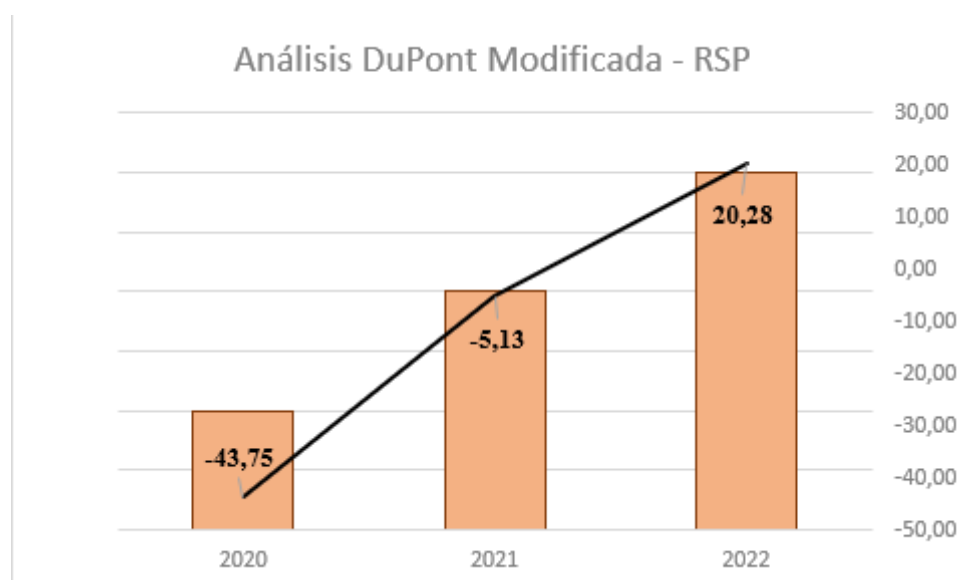
El 2020 fue el año en el que se obtuvo el menor resultado del rendimiento sobre el patrimonio (RSP), lo que se debe a que el rendimiento sobre los activos (RSA) fue sumamente bajo. Es importante destacar que este resultado negativo se viene arrastrando desde el análisis DuPont, específicamente en el margen de utilidad neta, en el cual el ingreso estaba en un bajo nivel y los gastos elevados, lo que daba resultados de pérdida en el período. Al mismo tiempo, el multiplicador de apalancamiento financiero (MAF) fue de 7.28%, lo que sugiere que la inversión en activos fue financiada por el capital patrimonial en un 7.28%.

Para el 2021 se nota un aumento en todos los resultados. El RSP, aunque aumentó sigue siendo negativo, llegando a -5.13. Al igual que el año anterior (2020), viene arrastrando los números negativos desde el análisis DuPont, dado que en este arrojó un resultado de -0.70%, que proviene del margen de utilidad neta, el cual también es un número negativo de -2.28, porque el ingreso para este período disminuyó levemente y la utilidad neta fue de pérdidas. Asimismo, el apalancamiento financiero fue de 7.33, un resultado similar al año anterior, debido a que no hubo ningún aumento en el capital de los accionistas.

En el 2022, el RSP fue de 20.28%, que es un resultado bastante rentable, gracias a que el RSA mejoró en comparación con los años anteriores, principalmente en el margen de utilidad neta, llegando a un resultado positivo de 5.88%. Se suma que las ventas aumentaron considerablemente, arrojando una utilidad neta bastante favorable. Con respecto al apalancamiento financiero, se obtuvo un resultado de 7.63%, mostrando un aumento leve, en contraste con los años anteriores.

Con el análisis observado, se puede concluir que, si se siguen tomando buenas decisiones acerca del manejo del apalancamiento financiero y mejora el rendimiento sobre los activos, el hotel puede mantener una tendencia al alza que le permitirá ser más rentable y eficiente.

Gráfico 14. Análisis DuPont Modificada



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 14 se observa la situación del RSP para el período de 2020 al 2022, en el que a pesar de que en el 2020 terminó con resultados negativos preocupantes, hubo una tendencia al alza en los siguientes años, porque los ingresos fueron aumentando consecutivamente, al igual que la utilidad neta. No obstante, en el año 2021 estos aumentos no fueron suficientes dado que aún se obtuvo un resultado negativo y no fue sino hasta el 2022 que los análisis arrojaron números positivos, llegando a un RSA de 2.66%, gracias a que la utilidad neta llegó a ¢118 366 126 después de dos años de dar únicamente pérdidas; además el RSP para este año fue de 20.28%.

4.2. Análisis de Tendencias

En el siguiente apartado, se lleva a cabo el análisis tendencias, más conocido como análisis vertical y análisis horizontal del Balance de Situación y del Estado de Resultados (estado de ganancias o pérdidas), para los periodos 2020, 2021 y 2022, con el propósito de determinar, no solo las diferencias, sino también los comportamientos que han tenido las cuentas contables en estos años.

4.2.1. Análisis Vertical – Balance General

El análisis vertical del balance general o de situación ayuda a establecer la participación de cada una de las cuentas del balance como un porcentaje del total de los activos o pasivos. Con este análisis se evalúa la situación financiera de la empresa y sirve para comparar la evolución que ha tenido cada cuenta en el transcurso de los años.

Cuadro 15. Análisis Vertical – Balance General - Activos

Grupo Hotelero Surre, S.A.			
Balance General Comparativo			
ACTIVO	2020	2021	2022
Activo Corriente			
Caja y bancos	1,33%	3,80%	3,62%
Cuentas por cobrar	1,38%	2,10%	3,02%
Inventarios	0,90%	1,22%	1,58%
Gastos pre-pagados	0,64%	1,04%	1,25%
Total Activo Corriente	4,25%	8,16%	9,47%
Inmueble Maquinaria y Equipo			
Propiedad, planta y equipo	132,41%	131,59%	128,00%
Depreciación acumulada	41,58%	44,82%	45,90%
Total Activo No Corriente	90,83%	86,77%	82,10%
Otros Activos	4,92%	5,07%	8,43%
TOTAL ACTIVOS	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se analizarán las principales cuentas de activos corrientes; después se hará el análisis de las cuentas de activos no corrientes y, finalmente, la cuenta de otros activos.

- **Caja y Bancos:** El resultado para el 2020 fue de un 1.33% del total de los activos, por lo que en la cuenta de bancos había muy poco dinero ocioso, lo que significa

que la mayoría de los activos estaban invertidos en los activos no corrientes, específicamente en la cuenta de propiedad, planta y equipo.

Para el 2021 la cuenta de bancos representó un 3.80% de los activos totales, que apunta a que el hotel contó con más dinero para este año, tratándolo monetariamente este porcentaje equivale a ¢162 533 987. Por último, para el 2022, el resultado fue de 3.62%, lo que significa que disminuyó levemente en comparación con el año anterior, pero se invirtió en otros activos como inventarios, gastos pre- pagados y en las cuentas por cobrar, que corresponden a acciones del club, comerciales y tarjetas de crédito.

- **Cuentas por cobrar:** En el 2020 las cuentas por cobrar eran de 1.38% sobre los activos totales; sin embargo, para los siguientes años se nota un aumento, llegando a 2.10% en el 2021 y a 3.02% en 2022. Este aumento porcentual año tras año, concuerda con el aumento monetario que ha mantenido dicha cuenta.
Este incremento se produce dado que ha crecido el número de los accionistas del club, o a que más clientes han utilizado la tarjeta de crédito como método de pago.
En conclusión, las cuentas por cobrar se están acumulando.
- **Inventarios:** Para el 2020 los inventarios representaron el 0.90% de los activos totales; para el 2021 el porcentaje aumentó a 1.22% y en el 2022, se llegó a un 1.58%. Esto indica que hay un problema con los inventarios, ya que se están acumulando. Este problema se evidencia en la razón de rotación de inventario, en la que se muestra que cada año disminuye la rotación.
- **Gastos pre – pagados:** Se puede observar que para el 2020 los gastos pre – pagados es de 0.64%; en el 2021 se nota un aumento, llegando al 1.04% y para el año 2022, este aumentó a 1.25%. Esto es normal, porque la cuenta se refiere a gastos por retenciones y a los abonos trimestrales que hacen al impuesto de renta.
- **Activo no corriente (Propiedad, planta y equipo y su depreciación acumulada):**
Se puede observar que la cuenta de propiedad, planta y equipo tiene una tendencia

a la baja, dado que para el 2020 representó un 132.41% de los activos totales y en el 2022 disminuyó a 128%. Por otra lado, en la depreciación se nota una tendencia al alza, obteniéndose un 41.58% en el 2020 y el 2022 aumentó a 45.90%. Además, se muestra también una tendencia a la baja en el total de los activos no corrientes. Esta disminución porcentual, de la propiedad, planta y equipo obedece a que los activos se han depreciado bastante en el transcurso de los tres años, lo que provoca que la cuenta disminuya notablemente y la depreciación aumente y, por ende, el total de activos no corrientes a su vez disminuye.

- **Otros activos:** Se puede apreciar que la cuenta de otros activos va aumentando con el pasar de los años, ya que, para el 2020 el resultado fue de 4.92%, para el 2021 5.07% y, finalmente, para el 2022 fue de 8.43%. Lo anterior, debido a que el hotel ha invertido más en adelantos para futuras inversiones y en obras de construcción.

Cuadro 16. Análisis Vertical – Balance General – Pasivos y Patrimonio

PASIVO E INVERSIÓN ACCIONISTAS			
Pasivo Corriente	3%	6%	7%
Obligaciones a largo plazo	38%	37%	35%
Inversión de los accionistas			
Capital social	14%	14%	13%
Reserva legal	1%	1%	1%
Superávit por revaluación	29%	29%	28%
Superávit de capital	17%	17%	16%
Utilidades acumuladas	3%	-3%	-3%
Utilidad del período	-6%	-1%	3%
Total Inversión de los accionistas	58%	57%	58%
TOTAL PASIVO E INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el análisis de las cuentas de los pasivos corrientes, a largo plazo y la inversión de los accionistas que tuvieron mayor variación en los resultados del análisis vertical,

esto con la finalidad de establecer cuál es la situación del Hotel & Country Club Suerre, sobre las obligaciones por pagar y el capital.

- **Pasivo corriente:** Esta cuenta representó un 3% en el 2020, un 6% en el 2022 y un 7% en el 2022 del total de pasivo e inversión de los accionistas. El aumento se debe a que las cuentas pertenecientes al pasivo corriente han crecido año tras año, principalmente la cuenta de cuentas por pagar comerciales y la cuenta de ingresos diferidos.
- **Obligaciones a largo plazo:** Se puede observar que ha habido una disminución en las obligaciones a largo plazo, iniciando con un 38%, 37% y 35% para los años 2020, 2021 y 2022, respectivamente. Las principales deudas a largo plazo que disminuyeron fueron préstamos de socios por pagar y la deuda con Mauvasol.
- **Capital social:** Como se evidencia, el capital social se ha mantenido constante con el transcurso de los años, ya que, si se traduce monetariamente, en los tres años el monto fue de ¢583 000 000.
- **Utilidades acumuladas:** Otra cuenta que tuvo cambios fue de la de utilidades acumuladas, ya que pasaron de un 3% en 2020 a un -3% para el 2021 y 2022. Esta disminución no es del todo cierta, porque realmente se debe a las consecuencias de la pandemia del 2020, en la que hubo pérdidas, que a su vez fueron absorbidas por las utilidades acumuladas que se tenían, por lo que se nota como si hubiera una disminución de utilidades acumuladas.
- **Utilidad del período:** La cuenta utilidad del período tuvo importantes cambios en los tres años de estudio, siendo que para el 2020 fue de -6%, resultado que se debe a que los gastos de este año fueron más elevados que los ingresos. En el 2021, hubo una mejora, pero esta aún fue negativa con un -1%, porque, aunque los gastos disminuyeron, no fue suficiente para obtener un resultado positivo. Por último, en

el 2022 el resultado fue de 3%, debido a que los ingresos aumentaron sustancialmente para este período.

4.2.1.1. Análisis General

En el siguiente apartado, se hará una lista de los aspectos positivos y los aspectos negativos que se observan en el análisis vertical del balance general.

Aspectos positivos:

- El efectivo está aumentando.
- La cuenta de otros activos está aumentando.
- Hay disminución de las obligaciones a largo plazo.
- Está aumentando la utilidad del período.

Aspectos negativos:

- Las cuentas por cobrar se están acumulando.
- Los inventarios se están acumulando.
- El activo no corriente (fijo) está disminuyendo.
- Hay mayor nivel de pasivo corriente (cuentas por pagar).
- Se está perdiendo utilidad acumulada.

4.2.2. Análisis Vertical – Estado de Resultados – Ingresos y Gastos

El análisis vertical del Estado de Ganancias y Pérdidas se lleva a cabo con la finalidad de determinar, analizar e interpretar los ingresos y gastos del Hotel & Country Club Suerre, durante el período de 2020 a 2022.

Cuadro 17. Análisis Vertical – Estado de Resultados – Ingresos y Gastos

Grupo Hotelero Suerre, S.A.					
Estado de Resultados Comparativo					
			2020	2021	2022
Ingreso bruto			100,00%	100,00%	100,00%
Costo de ventas			20,36%	19,39%	19,28%
Utilidad Bruta (Ventas)			79,64%	80,61%	80,72%
Gastos de operación			76,14%	68,13%	64,32%
Gastos por depreciación			14,30%	11,55%	7,15%
Total Gastos de Operación			90,44%	79,68%	71,48%
Utilidad (pérdida) de operación			-10,80%	0,92%	9,24%
Gastos financieros			8,49%	3,20%	3,36%
Utilidad (pérdida) del período			-19,29%	-2,28%	5,88%
Impuesto 30% (ley N°9635 Impuesto sobre la renta)			0,00%	0,00%	0,00%
Utilidad (pérdida) Neta			-19,29%	-2,28%	5,88%

Fuente: Elaboración propia.

- Ingreso bruto:** El ingreso por ventas está dividido en Ingresos Hotel, Ingresos Alimentos y Bebidas, Ingresos Club y Otros ingresos, que representan un 25%, 54%, 19% y 2% respectivamente para el 2020. En el 2021, el ingreso hotel aumentó a un 29%, el ingreso alimentos y bebidas se mantuvo en 54%, los ingresos club disminuyeron al 16%, al igual que la cuenta de otros ingresos, que bajaron a un 1%.
 Para el 2022 la cuenta de ingresos hotel aumentó nuevamente a un 31%, los ingresos alimentos y bebidas creció a 55%, la cuenta de ingresos club disminuyó nuevamente a 13% y la cuenta otros ingresos aumentó a un 2%.

- **Costo de ventas:** El costo de ventas representó un 20.36% del total de los ingresos en el 2020. En los siguientes dos años, 2021 y 2022, la participación de esta cuenta fue de 19.39% y 19.28%, respectivamente.
- **Gastos de operación y gastos por depreciación:** Estas cuenta representa la mayor participación en los ingresos totales, en vista que, para el 2020 se obtuvo un resultado de 90.44%. en el 2021 se nota una mejoría, ya que disminuyó notablemente este porcentaje, llegando a un 79.68% y para el 2022, se muestra nuevamente una disminución, arribando a 71.48%.
- **Gastos financieros:** Al observar los gastos financieros se aprecia que hubo una disminución en el porcentaje, pero si se analizan los estados financieros, esto no es del todo cierto porque en el año 2020, este representaba un 8.49% que monetariamente eran ¢112 192 294. En el 2021 hay una disminución considerable, en la que se tenían ¢41 812 949 que se convierten a un porcentaje de 3.20%. Y, finalmente, para el 2022 el porcentaje se mantiene cercano al del año anterior, con un 3.36% que monetariamente se traduce en ¢67 788 124.
- **Utilidad del período:** Esta cuenta significó un -19% del ingreso en el 2020. En el siguiente año, creció, sin embargo, no fue suficiente porque el resultado siguió siendo negativo con un -2.28%, y para el 2022, aumentó a 5.88%, gracias a que las ventas aumentaron para este período de tiempo.

4.2.2.1. Análisis General

En el siguiente apartado, se hará una lista de los aspectos positivos y los aspectos negativos que se observan en el análisis vertical del estado de resultados:

Aspectos positivos:

- El ingreso por ventas va aumentando.
- El costo de mercadería vendida va disminuyendo.
- Gastos de operación y de depreciación están disminuyendo.
- Gastos financieros van disminuyendo.

-La utilidad neta va aumentando.

4.2.3. Análisis Horizontal – Balance General

Al igual que con el análisis vertical, el análisis horizontal de balance general, se efectúa por etapas. Primero se analizan las cuentas de activos y luego las de pasivo e inversión accionistas que tuvieron mayor variación en el Hotel & Country Club Suerre.

Cuadro 18. Análisis Horizontal – Balance General – Activos

Grupo Hotelero Suerre, S.A.					
Balance General Comparativo					
		2020-2021		2021-2022	
ACTIVO		Variación absoluta	Variación relativa	Variación absoluta	Variación relativa
Activo Corriente					
	Caja y bancos	₡ 106 020 420	1,88	-₡ 1 583 460	-0,01
	Cuentas por cobrar	₡ 31 024 345	0,53	₡ 44 768 712	0,50
	Inventarios	₡ 13 912 196	0,36	₡ 18 121 204	0,35
	Gastos pre-pagados	₡ 17 297 024	0,64	₡ 11 110 214	0,25
	Total Activo Corriente	₡ 168 253 985	0,93	₡ 72 416 670	0,21
Inmueble Maquinaria y Equipo					
	Propiedad, planta y equipo	₡ 4 436 873	0,00	₡ 67 321 459	0,01
	Depreciación acumulada	₡ 150 813 806	0,09	₡ 125 401 500	0,07
	Total Activo No Corriente	-₡ 146 376 933	-0,04	-₡ 58 080 041	-0,02
	Otros Activos	₡ 7 886 573	0,04	₡ 157 950 938	0,73
	TOTAL ACTIVOS	₡ 29 763 625	0,01	₡ 172 287 567	0,04

Fuente: Elaboración propia.

- **Bancos:** Se aprecia que esta cuenta tuvo una variación relativa de 1.88% del 2020 respecto al 2021, en vista que el dinero en bancos aumentó aproximadamente ₡106 020 000 de un año a otro. No obstante, si se analiza el comportamiento que tuvo de 2021 a 2022, se puede denotar una variación negativa -0.01%; es decir, cerca de ₡-1 583 000 debido al incremento en los gastos del período.
- **Cuentas por cobrar:** En el período 2020-2021 esta cuenta varió un 0.53% y en el período 2021-2022 varió 0.50%, cambio que obedece a que en el 2022 las cuentas por cobrar aumentaron en aproximadamente ₡44 768 712 más que en el 2021. Este resultado proviene dado que el hotel estuvo otorgando más crédito a sus clientes en forma de acciones del club, comerciales y tarjetas de crédito.

- **Inventarios:** Es sin duda, otra cuenta que tuvo una gran variación es la de inventarios, porque tuvo un incremento de 0.36% de 2020 a 2021 y de 0.35% de 2021 a 2022. Esto que significa que la empresa adquirió más inventario en estos periodos, específicamente, en 2020 de ¢13 912 196 y en 2021 de ¢18 121 204. Esta situación se debe a la baja rotación de inventarios que hubo para durante los años de estudio.
- **Otros activos:** Esta cuenta tuvo una leve variación de 0.04% para el 2020-2021, pero para el período 2021-2022 se incrementó, llegando a 0.73%. Este resultado del último período mencionado, se debe a que el hotel invirtió más en tributación, llegando a una diferencia de ¢157 950 938 en el 2022, con respecto al 2021.

Cuadro 19. Análisis Horizontal – Balance General – Pasivos e Inversión Accionistas

PASIVO E INVERSIÓN ACCIONISTAS					
Pasivo Corriente		¢ 104 810 930	0,72	¢ 78 044 283	0,31
Obligaciones a largo plazo		-¢ 45 278 335	-0,03	-¢ 30 040 772	-0,02
Inversión de los accionistas					
	Capital social	¢ -	0,00	¢ -	0,00
	Reserva legal	¢ -	0,00	¢ -	0,00
	Superávit por revaluación	¢ -	0,00	¢ -	0,00
	Superávit de capital	¢ -	0,00	¢ -	0,00
	Utilidades acumuladas	-¢ 254 934 225	-1,83	-¢ 23 851 040	0,21
	Utilidad del período	¢ 225 165 256	-0,88	¢ 148 135 095	-4,98
Total Inversión de los accionistas		-¢ 29 768 969	-0,01	¢ 124 284 055	0,05
TOTAL PASIVO E INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS		¢ 29 763 626	0,01	¢ 172 287 566	0,04

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se analizan las cuentas de los pasivos a corto plazo, las obligaciones a largo plazo y las cuentas de la inversión de los accionistas que han tenido mayor variación para determinar la situación financiera del Hotel & Country Club Suerre de 2020 a 2021 y de 2021 a 2022.

- **Pasivo corriente:** La variación de 2020 a 2021 fue de 0.72% ya que para el primero de esos años, las cuentas por pagar, la asociación de empleados, las provisiones y los ingresos diferidos aumentaron, comprobándose una diferencia de ¢104 810 930 en el 2021 con respecto al 2020. En el período 2021-2022, hubo una disminución

en el porcentaje llegando a 0.31%, que se debe a que, las cuentas por pagar crecieron, pero en menos proporción que en el período anterior.

- **Obligaciones a largo plazo:** La variación en el análisis horizontal en esta cuenta fue de un -0.3% de 2020 a 2021. Por otro lado, de 2021 a 2022, disminuye a -0.2%, lo que indica que con certeza, las obligaciones a largo plazo del hotel están disminuyendo cada año más.
- **Utilidades acumuladas:** Se observa un resultado de -1.83% sobre esta cuenta de 2020 a 2021 y del 2021 a 2022, con un aumento a 0.21% y con una diferencia de ¢-23 851 040, que representa mucho menos que la encontrada en el período de 2020 a 2021, cuando el resultado fue de ¢-254 934 225.
- **Utilidad del período:** Con respecto a esta cuenta, se observa una variación de -0.88% del 2020 al 2021 y del 2021 al 2022, la variación fue de -4.98%. Este crecimiento del resultado negativo es debido a que la utilidad del período en el año 2021 fue negativa y para el 2022 creció exponencialmente, creando una diferencia de ¢148 135 095.

4.2.3.1. Análisis General

En el siguiente apartado, se hará una lista de los aspectos positivos y los aspectos negativos que se observan en el análisis horizontal del balance general:

Aspectos positivos:

- El nivel de las cuentas por cobrar disminuyó.
- El pasivo corriente disminuyó.
- Está aumentando la utilidad retenida.

Aspectos negativos:

- El efectivo está disminuyendo.
- Se está disminuyendo la utilidad del período.

4.2.4. Análisis Horizontal – Estado de Resultados

A continuación, se muestra el análisis horizontal del estado de resultados de las cuentas que han tenido mayor variación durante 2020, 2021 y 2022.

Cuadro 20. Análisis Horizontal – Estado de Resultados

Grupo Hotelero Surre, S.A.						
Estado de Resultados Comparativo						
	2020-2021			2021-2022		
	Variación absoluta	Variación relativa	Variación absoluta	Variación relativa	Variación absoluta	Variación relativa
Ingreso bruto	-C 16 465 624	-0,01	C 709 343 241			0,54
Costo de ventas	-C 15 977 086	-0,06	C 135 362 563			0,53
Utilidad Bruta (Ventas)	-C 488 538	0,00	C 573 980 678			0,55
Gastos de operación	-C 117 101 160	-0,12	C 406 597 589			0,46
Gastos por depreciación	-C 38 173 289	-0,20	-C 6 727 181			-0,04
Total Gastos de Operación	-C 155 274 449	-0,13	C 399 870 408			0,38
Utilidad (pérdida) de operación	C 154 785 911	-1,08	C 174 110 269			14,46
Gastos financieros	-C 70 379 345	-0,63	C 25 975 175			0,62
Utilidad (pérdida) del período	C 225 165 256	-0,88	C 148 135 094			-4,98
Impuesto 30% (ley N°9635 Impuesto sobre la renta)	C -	0,00	C -			0,00
Utilidad (pérdida) Neta	C 225 165 256	-0,88	C 148 135 094			-4,98

Fuente: Elaboración propia.

- **Ingreso bruto:** Se aprecia que hubo una leve disminución de -0.01% en el ingreso de 2020 a 2021, esto se debe a que los ingresos disminuyeron en el 2021 con respecto al 2020, con una variación absoluta de C-16 465 624. Para el período 2021-2022, se nota un aumento a 0.54%, en este caso, la variación absoluta de fue de C709 343 241 del 2022 con respecto al 2021.
- **Costo de ventas:** Con respecto al costo de ventas se observa un aumento entre ambos períodos, con una variación de -0.06% del 2020 al 2021 y una variación de 0.53% del 2021 al 2022. Este aumento en el período 2021-2022 se debe a que el costo de mercadería vendida creció marcando una diferencia de C135 362 563, entre los dos períodos estudiados.
- **Gastos de operación:** Se evidencia que los gastos de operación crecieron sustancialmente entre ambos períodos, dado que para el período 2020-2021 la

variación fue de -0.12% y para el período 2021-2022 fue de 0.46%. Esto señala que el hotel tuvo que incurrir en más gastos en el 2022, que en el 2021 para poder cumplir con los objetivos.

- **Gastos financieros:** El gasto financiero también aumentó en el período 2021-2022, porque el resultado fue de 0.62%, y en el período 2020-2021 fue de -0.63%. Este aumento obedece a que en el año 2022 se vio un aumento en las cuentas de comisiones tarjetas de crédito, comisiones bancarias y en la cuenta de diferencial cambiario, provocando una variación absoluta de ¢25 975 175 en el período 2021-2022.

4.2.4.1. Análisis General

En el siguiente apartado, se hará una lista de los aspectos positivos y los aspectos negativos que se observan en el análisis horizontal del estado de resultados:

Aspectos positivos:

- Aumentó el ingreso bruto.
- La utilidad bruta y la utilidad de operación van aumentando.

Aspectos negativos:

- El costo de ventas está aumentando.
- Gastos de operación están aumentando.
- Gastos financieros están aumentando.
- La utilidad del período y la utilidad neta están disminuyendo.

4.3. Análisis de Riesgo

A continuación, se presenta el análisis de riesgo del Hotel & Country Club Suerre, en el que se podrán identificar a fondo los aspectos más importantes del comportamiento financiero de la empresa, durante el período comprendido desde el 2020 hasta el 2022. Se menciona que este análisis se realiza por tipo de riesgo.

Riesgo de crédito: En el caso del hotel, no se otorgan créditos, de modo que no existe el riesgo crediticio desde el punto de vista de ingreso. Si se analiza desde la perspectiva del gasto,

puede que se presenten riesgos de crédito, por las posibles variaciones de las tasas de interés pasivas.

En este caso se realizará el análisis GAP conocido como brecha de sensibilidad, que ayuda a medir el riesgo de tasa de interés de una organización. A continuación, se presenta la fórmula para calcular el GAP.

Cuadro 21. Cálculo del GAP

Análisis de riesgo GAP			
Activos sensibles al interés	-	Pasivos sensibles a intereses	GAP
₡ 134 415 897,00	-	₡ 176 718 302,00	-₡ 42 302 405,00

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que, para efectuar una interpretación del GAP, se depende del signo y del tamaño de su resultado. De manera, que si el resultado es positivo quiere decir que los activos sensibles a la tasa de interés superan a los pasivos sensibles a la tasa de interés. Conociendo la información antes descrita, significa que, si es positivo. Es decir, la empresa se beneficiaría de un aumento en la tasa de interés, pero si el GAP es negativo, los pasivos son más altos que los activos sensibles a la tasa de interés, por lo que, en ese caso, la empresa se perjudicaría con un aumento.

Entonces, al calcular el GAP para el año 2022, se obtiene una diferencia de ₡-42 302 405, por lo que se evidencia que la empresa presentaría riesgos de crédito y el hotel se perjudicaría con un aumento en las tasas de interés.

Riesgo de tasas de interés: En la situación del hotel, los ingresos y los flujos de efectivo operativos son independientes de los cambios de las tasas de interés. Se destaca que para el año 2022, la empresa mantiene obligaciones financieras sujetas a cambios de tasas de interés, pero estas modificaciones tienen un efecto mínimo.

Riesgo de tipo de cambio: El hotel no mantiene operaciones de crédito en dólares, de manera que no existe riesgo de pérdidas por devaluación de la moneda.

4.4. Análisis del Margen de Contribución

Seguidamente, se muestra el análisis del margen de contribución para los años de estudio, 2020, 2021 y 2022. Se subraya el hecho de que este margen indica la cantidad de dinero que genera la empresa para cubrir los costos fijos y para obtener una ganancia.

Cuadro 22. Análisis Margen de Contribución.

Análisis Margen de Contribución						
Año	Ventas	-	Costos variables	Margen de contribución ¢	Margen de contribución %	
2020	₡ 1 321 820 196,00	-	₡ 1 202 939 802,00	₡ 118 880 394,00	9%	
2021	₡ 1 305 354 572,00	-	₡ 1 096 508 247,00	₡ 208 846 325,00	16%	
2022	₡ 2 014 697 813,00	-	₡ 1 632 264 639,00	₡ 382 433 174,00	19%	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 22, se observa que existe una tendencia al alza del margen de contribución, por lo que se puede decir que el hotel muestra una estabilidad económica bastante buena.

Dicha tendencia al alza se debe a que los ingresos han aumentado y, aunque los costos igualmente, se han incrementado no han causado efecto en los estados financieros del hotel.

4.5. Análisis del punto de equilibrio financiero

En este apartado se presenta el análisis del punto de equilibrio financiero que necesitó el hotel durante los años 2020, 2021 y 2022 para cubrir, tanto sus costos variables, como sus costos fijos.

Cuadro 23. Análisis Punto de Equilibrio Financiero

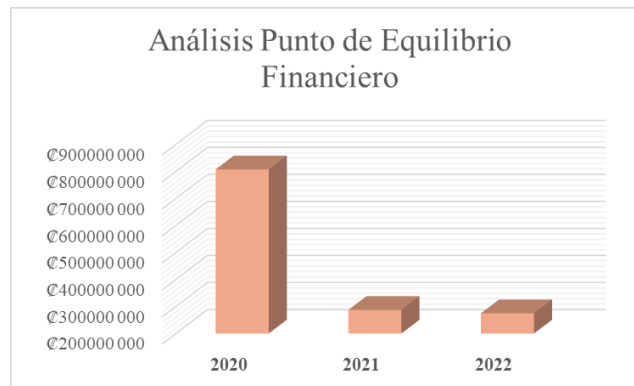
Análisis Punto de Equilibrio Financiero						
Fórmula	2020		2021		2022	
Costos fijos	₡ 72 635 229,00	₡807 624 448	₡ 45 988 537,00	₡287 442 678	₡ 52 192 298,00	₡274 954 465
Margen de contribución %	9%		16%		19%	

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos brindados en el cuadro 23, se aprecia una tendencia a la baja, que significa que los costos fijos han disminuido durante los tres años de estudio. Conforme a los resultados arrojados, se señala que para el año 2020 el hotel necesitó un nivel de ventas mucho más alto, de aproximadamente ₡807 624 448 para poder cubrir los costos fijos y variables, así como no tener pérdidas, pero tampoco tener ganancia. O sea, que para tener una ganancia, la empresa debía tener un nivel de ventas mayor a esta cantidad.

Sin embargo, si se observa el resultado para el 2022, se muestra un nivel de ventas requerido mucho más bajo, con el que los costos fijos y variables serían cubiertos sin tener pérdidas. Esto motivado porque los costos disminuyeron levemente. En seguida, se muestra el gráfico 15, en el que se visualiza el punto de equilibrio financiero que se requiere en el hotel.

Gráfico 15. Análisis Punto de Equilibrio Financiero.



Fuente: Elaboración propia.

4.6. Análisis de Entrevista

Se presenta el análisis de cada una de las preguntas de la entrevista que se llevó a cabo en el Hotel & Country Club Suerre, con el ánimo de conocer más a fondo sobre el tipo de control, políticas y presupuestos que maneja para la toma de decisiones. Es importante mencionar que esta entrevista se efectuó en los primeros días del mes de octubre, de manera personal a Don Alexander Gómez, quien es el gerente del hotel.

4.6.1. Análisis Entrevista Gerente General

El gerente general del hotel es el encargado de realizar los estados financieros cada año y cada decisión, ya sea operativa, administrativa o financiera que se vaya que tomar debe ser aprobada por él. A continuación, se presentan las preguntas y respuestas, en forma textual, tal como fueron brindadas.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el hotel?

El gerente general indicó que inició a laborar en el Hotel & Country Club Suerre desde el 2010.

2. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto actual?

El gerente comentó que tiene 13 años en el puesto actual, es decir, ha mantenido en ese puesto desde que inició a laborar en el hotel.

3. ¿Cuáles son los controles internos que se aplican en el hotel?

Indicó que el control interno en el hotel se aplica en todas las áreas, tanto operativas como administrativas, y si se habla de la parte administrativa, está todo el tema de control de RRHH, de mantenimiento, auditoría interna y que este se aplica todos los días.

4. Existen cinco componentes de control interno, ¿se aplican estos en el hotel?

Mencionó que todos los componentes se aplican, desde el entorno de control hasta la supervisión de todos los movimientos que se realizan.

5. ¿Cuáles son las políticas contables que se aplican?

Señaló que las políticas contables que se aplican son todas las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

6. ¿Cuáles son los controles internos que se utilizan en el proceso de compras?

El gerente comentó que el proceso de compras para las adquisiciones del día a día, están constantemente en revisión de los precios, con dos o tres proveedores y se compra al mejor precio posible. La compra de activos se hace de la misma forma y como es mayor la inversión, se requiere revisar con mínimo dos o tres proveedores.

7. ¿Cuáles son los controles que utilizan en el proceso de inventarios?

El gerente mencionó que el sistema contable del hotel, tiene un control de mínimos y máximos, con el que se establece cuál es el mínimo inventario que se debe mantener para la operación y cuál es el máximo del inventario, para no tener déficit ni exceso de inventario que podría perderse.

8. ¿Cuáles son los controles que utilizan en el proceso de cuentas por pagar?

En la entrevista, el gerente indicó que en las cuentas por pagar se tiene una política de 30 días, pero si se realiza un análisis de período promedio de pago, da aproximadamente 26 días. Normalmente, cuando la factura se vence a los 30 días, el viernes siguiente se realiza el pago, pero se tienen cuatro proveedores grandes que son la Cervecería, Coca Cola, Dos Pinos y Belca que, por ejemplo, si se pasa un día de la fecha de pago, ya no despachan la mercadería, porque su sistema no lo permite.

Entonces el hotel lo que tiene que hacer es pagar a esos proveedores, antes de que se venza la factura. De forma, que si la factura se vence un jueves, el hotel la paga el jueves de la semana anterior. Por ese motivo, a esos proveedores se les adelanta el proceso de pago.

9. ¿Cuáles son los controles que utilizan en el proceso de cuentas por cobrar?

Don Alexander Gómez, explicó que al igual que en las cuentas por pagar, se tiene una política de 30 días, y que en este caso es un poquito diferente porque el período promedio de cobro sí tiene que dar un poquito más de 30 días, ya que sus clientes no aplican las mismas políticas que aplica el hotel en el pago, y que, entre más días pasen, es mejor.

Añade el gerente que las cuentas por cobrar que se tienen son muy pocas porque la mayoría son en formato pre pagado, principalmente, en la parte del club, los socios y ciertos clientes del mismo grupo (de empresas de los mismos dueños del hotel) y de Guapileños, Caribeños. Por ejemplo, que podían hacer eventos en las instalaciones del hotel, contratar el catering service y sí tienen crédito. Pero fuera de ellos, en la parte del hotel, alimentos y eventos es todo de contado.

10. ¿Utilizan presupuestos de efectivo?

En esta pregunta contestó que, el hotel no trabaja con proyección de presupuestos y menciona que normalmente en hotelería se acostumbra a usar. Pero la política del Hotel & Country Club Suerre es NO manejar la operación bajo presupuestos.

11. ¿Por qué no trabajan con presupuestos?

Indicó que el hotel es una empresa familiar y señala que los movimientos a nivel de un negocio así son muy diferentes a una transnacional en la que todo se hace bajo proyección y en las que se tiene que entregar cuentas de en qué se usó el dinero, así como que si el gerente mandó a pintar una habitación, demostrar dónde estaba proyectado la actividad de pintar esa habitación.

Mientras que, en una empresa familiar, si se pasa por una habitación y las paredes tienen una mala apariencia, se mandan a pintar y listo. siempre y cuando sea por el bien del hotel, para mejorar su aspecto. Y finalizó con la pregunta; “entonces, ¿para qué vamos a tener un presupuesto de gastos, si no se utilizará?”

Además aclaró que, por otra parte, sí se maneja un control estricto de los ingresos, y que se analizan mes a mes, acerca de cuánto creció o disminuyó y por qué las ventas.

12. ¿Utilizan planes financieros a corto o a largo plazo?

Indicó que todo es a corto plazo.

13. ¿Por qué utilizan planes financieros a corto plazo?

Señaló que por lo mismo motivo por el que no trabajan con presupuestos, porque no llevan ninguna proyección a largo plazo, por el contrario, todo es al día a día. Y las ventas se comparan mes a mes.

14. ¿Utilizan pronósticos de ventas?

El gerente mencionó que no, que únicamente se analiza cuál es el resultado entre un mes y otro, pero posterior.

15. ¿Manejan un control de costos y gastos?

Se indicó que manejan un control estricto de costos y gastos en la parte de alimentos y bebidas, porque es un área muy sensible. Aquí si no se lleva bien ajustado, en cualquier momento se sale de control en lo que a alimentos se refiere. Se debe llevar un control preciso en el costo de cada plato y se debe establecer bien que el costo de cada uno. Saber que cuesta ₡5000 para poder venderlo en ₡10000, por ejemplo. Entonces esa parte de alimentos y bebidas sí lleva un control bien estricto.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se brindan las conclusiones obtenidas de los análisis financieros aplicados y la entrevista que se realizó en el capítulo IV, para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación. Además, se detallarán las recomendaciones apropiadas, según los resultados alcanzados.

5.1 Conclusiones

A continuación, se detallan las conclusiones obtenidas en el proceso de análisis realizado sobre el tema de estudio “Evaluación del control financiero aplicado en el Hotel & Country Club Suerre, durante el IIIQ del 2023”, con el objeto de plantear una propuesta en procura de mejorar la rentabilidad, conforme con los objetivos que se establecieron en el capítulo I.

5.1.1 *Objetivo A*

A. Analizar la situación financiera del Hotel & Country Club Suerre, durante el IIIQ del 2023, mediante la revisión de Estados de Resultados, Balances Generales durante los años 2020, 2021 y 2022.

Se llevó a cabo el análisis de la situación financiera basado en el Balance de Situación y en el Estado de Ganancias y Pérdidas, del Hotel & Country Club Suerre, del período 2020 al 2022, por lo que se puede determinar lo siguiente para cada uno de los análisis realizados:

En la aplicación e interpretación de las razones financieras, se puede concluir que el hotel cuenta cada año con una mejor salud financiera, con una tendencia al alza en las siguientes razones: Primeramente, la razón de prueba ácida; aunque del 2021 al 2022 disminuyó, de 1.19 a 1.07 respectivamente, sigue siendo un resultado mayor que el 0.98 que ese tenía para el 2020. Seguidamente, se encuentra la rotación de activos totales, cargo de interés fijo, margen de utilidad operativa, margen de utilidad neta, DuPont y DuPont modificado, los cuales han estado en constante aumento desde el primer año en estudio.

Se pueden observar otras razones que se han mantenido estables durante el 2020, 2021 y 2022, demostrando la buena salud financiera, tales como la razón circulante, razón de endeudamiento, deuda capital – patrimonio y el margen de utilidad bruta. Y se muestran razones que a pesar de que han aumentado, se han mantenido en el margen, como los son el período

promedio de cobro con 24.35 días para el 2022 y el período promedio de pago con 22.43 días para el mismo año. Se subraya que estas deben estar en menos de 30 días según las políticas de cobro y de pago establecidas por el hotel y sus proveedores.

La única razón financiera que se aprecia que está teniendo problemas, es la rotación de inventario, que pasó de un 7.04 en el 2020 a un 5.53 en el 2022. Sin embargo, como se explicó en el capítulo IV, este resultado se debe al tipo de hotel y al tipo de servicios que ofrece, ya que no se enfoca en producir productos sino en dar hospedajes, por lo que el resultado es considerado aceptable.

Por otro lado, se concluye que, según el análisis vertical, los gastos de operación que se reflejan en el estado de resultados, aunque tienen tendencia a la baja, están representando más del 64% del total de ingresos que percibe el Hotel & Country Club Suerre en cada período que se estudió. Pero esta baja no es del todo cierta, porque si se analiza el estado de resultados comparativo el monto del 2022 ha aumentado en comparación con el 2020, lo que significa que, aunque ha aumentado, este equivale cada año a menos porcentaje del ingreso bruto, porque las ventas han aumentado cada periodo. Siguiendo en el análisis vertical, se observa también, que la utilidad bruta se ha mantenido constante a través de los años. Los gastos financieros por su parte, han disminuido pasando de un 8.49% en el 2020 a un 3.36% en el 2022, debido a que el monto de los intereses ha disminuido considerablemente.

Además, según el análisis horizontal realizado en el capítulo anterior al estado de resultados comparativo, se concluye que, hubo muchas variaciones, iniciando con un aumento considerable en la variación relativa de la utilidad bruta, que para el período 2020-2021 se encontraba en 0.00 y para el período 2021-2022 pasó a casi un 55%. Asimismo, se evidencia un crecimiento de alrededor de 46% en los gastos operativos, del 2021 al 2022, que se debe a que, para este período el hotel volvió a las operaciones normales después de la pandemia en el 2020. Sin embargo, se obtuvo un resultado negativo aún más bajo en la utilidad del período 2021-2022, con un resultado de -4.98%, ya que las operaciones estaban volviendo a la normalidad, pero las ganancias aún no eran las suficientes para cubrir todos los gastos.

5.1.2. Objetivo B

B. Identificar el sistema de control financiero que se aplica actualmente en el Hotel & Country Club Suerre en el control interno de su gestión, con el objeto de determinar fortalezas y debilidades de la empresa.

Según la entrevista realizada al Gerente General – Financiero, se puede determinar y concluir que el sistema de control financiero que se tiene en el Hotel & Country Club Suerre para el manejo del control interno de su gestión, ha sido competente durante los años de estudio. Como fortaleza se puede citar que se aplica el control interno diario en cada área del hotel, tanto en las áreas operativas como en las áreas administrativas, dando mayor enfoque en auditoría interna y recursos humanos.

Otra fortaleza que se aprecian son la política contable que se aplica, en vista que todos los estados financieros se realizan conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), aspecto que resulta crucial porque estas normativas proporcionan claridad y transparencia en los estados financieros, lo que brinda confianza a posibles inversionistas y a los diferentes bancos en los cuales se pueden obtener créditos, en caso de necesitarlos.

Con respecto a las compras, se realiza una comparación de precios y proveedores para así adquirir la mejor calidad, a mejor precio, tratando siempre de disminuir costos, pero manteniendo siempre la eficacia de los productos. Este proceso de compras está ligado al proceso de inventarios, en el que también se realiza un control eficaz. Al mismo tiempo, se procura mantener un nivel de inventario en el que no haya un déficit de productos, pero que tampoco se sobrepase del nivel recomendado, porque los principales inventarios son de alimentos y bebidas, y si existe un exceso se correría el riesgo de perderlo. Por lo que se concluye que el control de inventarios aplicado en el hotel es muy bueno.

En cuanto a los controles en el proceso de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, se puntualiza que los aplicados son eficaces, ya que las políticas de pago que se tienen son de 30 días máximo, y según las razones financieras aplicadas, ambas tienen un período promedio de menos de 30 días, siendo exactamente de un 24.35 días para el período promedio de cobro y de 22.43 días para el período promedio de pago, ambos resultados para el 2022.

Según la entrevista realizada, se concluye que una de las debilidades es que no se manejan presupuestos de efectivo, aspecto que podría generar costos y gastos elevados innecesarios, que a corto o largo plazo afectan las finanzas del hotel. Otra debilidad que se encontró, es que no manejan

pronósticos de ventas, situación que puede afectar la estabilidad económica del hotel, generando problemas en la gestión de hotelería con respecto a la capacidad del hotel, dado que podría haber una oferta insuficiente o excesiva de habitaciones. En resumen, el no disponer un pronóstico de ventas puede alentar problemas, tanto de rentabilidad, como de eficiencia y capacidad de crecimiento.

También se evidencia que existe una gran debilidad en cuanto al registro de costos, porque no existe y en conversaciones con el gerente, se mencionó que el hotel no tiene un registro contable de los costos variables ni fijos. Esto en vista de que se toman todos los gastos como costos, lo que claramente es un problema, porque al no llevar un registro de costos no se conoce si la inversión que se hace es realmente rentable o si se están alcanzando los objetivos planteados para el período.

Con respecto al margen de contribución, el gerente del hotel indicó que todos los gastos los toman como costos variables, a excepción de los gastos administrativos que para la administración son costos fijos y los gastos financieros no se toman ni como variables ni como fijos. Al aplicar la fórmula del margen de contribución, se tomaron los datos tal cual los toma el departamento de contabilidad, entonces, los resultados muestran una tendencia al alza, lo que significa que el hotel tiene una estabilidad económica buena, que sería una fortaleza a su favor.

5.2. Recomendaciones

En el siguiente apartado, se presentan las recomendaciones, según los análisis obtenidos en el capítulo IV y según las conclusiones detalladas en el punto **5.1. Conclusiones** de este capítulo. Estas recomendaciones se plantean con base en los objetivos específicos del capítulo I.

5.2.1. Objetivo A

A. Analizar la situación financiera del Hotel & Country Club Suerre, durante el IIIQ del 2023, mediante la revisión de Estados de Resultados, Balances Generales durante los años 2020, 2021 y 2022.

Se le recomienda al Gerente General – Financiero analizar la cuenta de cuentas por cobrar, que año con año va aumentando, situación que se evidencia en el análisis vertical en el que dicha cuenta tiene un resultado de 1.38% para el 2020 y pasa a un 3.02% para el 2022. Es importante poner atención a ese crecimiento, ya que pueden llegar consecuencias negativas, como generar una falta de liquidez y, por ende, problemas de rentabilidad.

Asimismo, es oportuno que el gerente analice la situación sobre lo que sucede en los activos no corrientes, específicamente en propiedad, planta y equipo y la depreciación acumulada, porque la primera va disminuyendo y la segunda va aumentando, o sea, estos bienes se están depreciando muy rápidamente.

Se recomienda analizar los pasivos corrientes, debido a que están creciendo gradualmente cada año, que obedece al gran aumento que se dio en las cuentas por pagar comerciales en el 2022, de casi el doble del monto del 2021, así como al aumento en los ingresos diferidos, que significa que están subiendo las obligaciones.

Por parte del análisis horizontal aplicado en el balance general, se puede observar que, la cuenta de caja y bancos disminuyó en el período 2021-2022 con respecto al período 2020-2021, de modo que se recomienda a la gerencia hallar una solución a esta disminución de efectivo.

5.2.2. Objetivo B

B. Identificar el sistema de control financiero que se aplica actualmente en el Hotel & Country Club Suerre en el control interno de su gestión, con el objeto de determinar fortalezas y debilidades de la empresa.

Se recomienda al Gerente General – Financiero implementar presupuestos de efectivo para las diferentes áreas del hotel, debido a que mantener presupuestos ayuda a planificar los ingresos y gastos, así como a controlar los costos; además de que ayuda a identificar los problemas financieros.

Se recomienda aplicar un pronóstico de ventas, ya que el hotel no cuenta con uno y tendría excelentes beneficios para la empresa. Al implementarlo se puede anticipar el comportamiento del consumidor y con ello prever la futura demanda de los clientes, siendo una guía para la toma de decisiones estratégicas.

Se recomienda también, llevar a cabo un registro de costos variables y fijos, porque como se expuso previamente, el hotel no lo posee. Al poner en práctica un registro de costos se ayuda a controlar los costos en que incurre el hotel, y a mantener una mejor planificación financiera con la que se puedan identificar los problemas que puedan afectar la rentabilidad. Además, al desarrollar este registro, es posible aplicar correctamente la fórmula de margen de contribución y conocer el ingreso que realmente queda, luego de deducir los costos variables y con ello se podría calcular correctamente el punto de equilibrio.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

En este capítulo se detalla la propuesta financiera, cuyo propósito es mejorar la rentabilidad de las distintas áreas operativas del Hotel & Country Club Suerre. Esta se realiza con el apoyo de toda de la información suministrada por la gerencia del hotel y de acuerdo con las fortalezas y debilidades descritas en las conclusiones y recomendaciones del capítulo V de esta investigación.

6.1. Objetivo General y Específicos de la Propuesta

6.1.1 *Objetivo General*

Realizar una propuesta financiera, en procura de corregir las debilidades de la empresa y mejorar la rentabilidad de las distintas áreas operativas.

6.1.2. *Objetivos específicos*

Diseñar un mecanismo que permita el registro idóneo de los costos en que incurre el hotel, para así identificar los costos directos, indirectos, variables y fijos.

Impulsar el manejo de presupuestos de efectivo para tomar decisiones acertadas con respecto a la producción y mantenimiento del hotel.

Promover el empleo de pronósticos de ventas, identificando patrones y tendencias en las ventas históricas para establecer objetivos de ventas realistas y alcanzables.

6.2. Descripción del escenario deseado

Con base en la investigación y en la entrevista realizada en el capítulo IV, se elabora una propuesta de estructura del escenario deseado en el control interno para el Hotel & Country Club Suerre, precisamente en los puntos en los que se encontraron debilidades. Se detallan a continuación un conjunto de características necesarias para crear un control óptimo.

Para que los objetivos del hotel se cumplan, se deben obedecer todos los pasos del control interno, para la total claridad de los costos, gastos e ingresos. Se puede mencionar que el hotel no cuenta con un control de costos, proyección de ventas ni tampoco con presupuestos de efectivo,

por lo que se está incumpliendo con parte del control interno que se debe tener en una empresa para el buen funcionamiento.

Por consiguiente, se creará un escenario deseado en el control, en el que exista transparencia de información y se mejore aún más la rentabilidad del hotel. Con respecto al tema de control de costos, se evidencia que no existencia.

Es de suma relevancia que el control de costos se realice, siendo que es indispensable para la buena salud financiera del hotel y de cualquier empresa en general. Mantener un control de costos ayuda a mejorar la rentabilidad, dado que permite reconocer las oportunidades de reducir los gastos y ampliar la eficiencia. Con la identificación de costos y gastos, se puede hacer una más clara toma de decisiones, totalmente informada, para lograr el crecimiento y la rentabilidad del hotel.

En este aspecto, el escenario deseado comprende la realización de un registro de costos diario en un libro de contabilidad, con su respectivo código contable especificado y coherente para una fácil identificación. Se deben establecer cuáles son los costos directos, costos indirectos, variables, fijos y operativos. A su vez, se requiere especificar las categorías de cada uno de los costos, como por ejemplo, materiales, gastos generales, gastos de producción, entre otros.

Otro aspecto importante es la falta de presupuestos de efectivo, habiéndose determinado que en el Hotel & Country Club Suerre se deben reforzar los controles de los gastos, con sus respectivos presupuestos. Es así como es evidente entonces que el escenario deseado sería la adaptación de presupuestos de efectivo que permitan el buen manejo del dinero y minimicen el riesgo de un gasto innecesario que impacte negativamente la economía del hotel.

Cabe citar que otro punto fundamental es la inexistencia de pronósticos de ventas, por lo que la empresa debe implementar un pronóstico con proyecciones realistas. Por lo tanto, el escenario deseado sería la aplicación de un pronóstico de ventas que facilite la estimación de las ventas futuras y que ayude a la toma de decisiones estratégicas, basadas en estas proyecciones, tomando en cuenta datos históricos de ventas y variables externas que puedan influir.

Siguiendo con lo anterior, el plan de mejora pretende fortalecer las diversas debilidades que se detectaron en el transcurso de la investigación. En ese sentido, este plan se efectúa con la completa intención de mantener una mejora continua, en la que se reduzcan, tanto los gastos, como los riesgos y que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

6.3. Plan de Cambio

De acuerdo con el análisis que se ha venido realizando, la propuesta de plan para el cambio en el Hotel & Country Club Suerre presenta de manera descriptiva los puntos a mejorar. Con esos fines, se incluye una guía de procedimientos a cumplir para alcanzar los objetivos especificados. Estos se fundamentan en las conclusiones obtenidas, las cuales se evidenciaron en el Capítulo IV: Análisis de Resultados, considerando que, aunque la mayoría de los controles internos aplicados se realizan de muy buena forma, existen varios puntos que se pueden mejorar para alcanzar una buena salud financiera en el hotel.

Consecuentemente, el plan para el cambio se ha estructurado en tres (3) apartados que se consideran los más importantes y accesibles para la administración del Hotel & Country Club Suerre.

6.3.1. Aspectos a Considerar al Momento de Realizar el Registro de Costos, los Presupuestos de Efectivo y los Pronósticos de Ventas

Es importante planificar una adecuada aplicación del registro de costos y del presupuesto de efectivo en el Hotel & Country Club Suerre, como una herramienta para prevenir el gasto innecesario de recursos, con ello, es necesario también aplicar un pronóstico de ventas.

Con base en lo anterior y con interés de llevar a cabo un proceso más eficiente y transparente se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

6.3.1.1. Registro de Costos. Para realizar el registro de costos se requiere considerar:

- Identificación y clasificación de todos los gastos, tanto fijos como variables.
- Asignar categorías apropiadas a los costos como, por ejemplo, “A&B” que serían los costos de Alimentos y Bebidas, “Mantenimiento” serían los costos de mantenimiento.
- Contar con personal capacitado en el área de contabilidad/finanzas para hacer el registro de costos.
- Registrar los costos en un sistema contable, ya sea en un libro contable, en una hoja de cálculo de Excel o en un software de contabilidad. Este último sería el caso del hotel.

- Realizar un seguimiento regular de los costos para cerciorarse que se mantengan dentro del presupuesto.

6.3.1.2. Pronóstico de ventas. Para realizar un pronóstico de ventas es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Identificar las condiciones actuales del mercado, para poder realizar una estimación precisa.
- Establecer un plazo para el pronóstico, ya sea semanal, mensual o anual, el que mejor favorezca al hotel.
- Analizar los datos históricos de ventas para efectuar una estimación más precisa.
- Establecer objetivos de ventas que sean realistas, para obtener una estimación precisa.
- Evaluar el comportamiento del mercado para tomar decisiones informadas.
- Tomar en cuenta la opinión de expertos en ventas, entre ellos el equipo de marketing, finanzas y gerencia.
- Utilizar herramientas adecuadas para realizar el pronóstico, como un software especializado o modelos matemáticos.
- Emplear el método de pronóstico apropiado. En este caso se usará el método de suavizamiento exponencial.

6.3.1.3. Presupuesto de efectivo. Para realizar un presupuesto de efectivo, se deben tomar en cuenta aspectos como:

- Identificar todos los ingresos y gastos que tiene el hotel, tanto fijos como variables, en un período determinado.
- Analizar el historial financiero del hotel para identificar patrones de ingresos y gastos pasados.
- Establecer un plazo para el presupuesto, ya sea semanal, mensual, anual.
- Utilizar un sistema contable como una hoja de Excel o un software especializado.
- Controlar los gastos.
- Estimar los pagos de proveedores y acreedores para planificar el flujo de efectivo.
- Proyectar las ventas del negocio para así estimar los ingresos.

- Establecer un balance mínimo y realista de efectivo para garantizar liquidez en el hotel.
- Considerar posibles contingencias que pueden afectar los ingresos o los gastos.

6.3.2. Elaboración del Registro de Costos en el libro de Contabilidad, Elaboración de Pronósticos de Ventas y Elaboración de Presupuestos de Efectivo

Es conveniente planificar una adecuada aplicación de controles internos, como lo son el registro de costos, el pronóstico de ventas y el presupuesto de efectivo en el Hotel & Country Club Suerre, como herramientas para controlar y prevenir el uso inadecuado de los recursos y como instrumento para mejorar su rentabilidad.

Con lo mencionado anteriormente y en favor de realizar un método eficiente, se recomienda seguir los siguientes pasos, que se dividen por tema:

6.3.2.1. Registro de Costos

Lo primero que se requiere hacer es mantener un control preciso de los ingresos y gastos del hotel, organizando cada documento importante como son las cintas de las cajas registradoras de cada área en las que se incluyan todas las transacciones diarias del hotel, ya sean ventas a crédito o a contado, pagos, por citar algunos. Otros documentos relevantes que se deben mantener son los registros de cada gasto del hotel tales como la compra de inventarios, materiales para las oficinas, alquileres, entre otros, así como un registro de los ingresos brutos y la depreciación de los bienes y herramientas del hotel.

La persona a cargo, ya sea el contador o el gerente debe identificar todos y cada uno de estos costos y gastos en los que se incurrieron en el período de tiempo establecido, que en este caso sería mensual, para un mejor control. Se requiere tomar en cuenta los costos fijos, variables, que incluyan los costos de alojamiento, de mantenimiento, suministros, alimentos & bebidas, servicios públicos, costos operativos, de mercadeo, administrativos y financieros.

Con el objetivo de permitir el registro y el procesamiento de los costos en la contabilidad del hotel, se requiere un catálogo de categorías de cada uno, con su respectivo código que facilite clasificar y agruparlos, según cada área del hotel, para analizarlos en un futuro de una forma más clara y efectiva, y así poder tomar decisiones informadas para optimizar la rentabilidad.

A continuación, se presenta el catálogo de categorías y códigos de costos recomendado para el Hotel & Country Club Suerre, que está conformado con la denominación y codificación adecuada para el fácil reconocimiento de los costos.

Cuadro 24. Catálogo de Categorías de Costos

Catálogo de Categorías de Costos del Hotel & Country Club Suerre	
Código	Categoría
AD	Administración
AD-1	Nómina personal administrativo
AD-2	Consumo de servicios básicos (agua, luz, internet y cable)
AD-3	Impuestos
AD-4	Seguros
AD-5	Publicidad por redes sociales
AD-6	Seguridad privada
H	Hotel
H-1	Nómina
H-2	Consumo de servicios básicos (agua, luz, internet y cable)
H-3	Mantenimiento del edificio
H-4	Lavandería
H-5	Amenities (jabón, shampoo, hilos, agujas, papel higiénico, servilletas)
REST	Restaurante
REST-1	Nómina
REST-2	Consumo de servicios básicos (agua, luz, internet y cable)
REST-3	Mantenimiento del edificio
REST-4	Alimentos & Bebidas
REST-5	Transporte de catering service
C	Club
C-1	Nómina
C-2	Consumo de servicios básicos (agua, luz, internet y cable)
C-3	Mantenimiento del edificio
C-4	Mantenimiento de las piscinas
GYM	Gimnasio
GYM-1	Nómina
GYM-2	Consumo de servicios básicos (agua, luz, internet y cable)
GYM-3	Mantenimiento del edificio
GYM-4	Equipo y suministros

Fuente: Elaboración propia.

Este catálogo de categoría de costos, se elaboró con una estructura que ayuda a incluir nuevos registros, dividido por áreas.

Una vez identificado y catalogado cada costo se debe incluir en un formulario de costos. En este punto, es evidente la necesidad de adquisición de un formulario que agilice su registro. Por lo que se propone el uso del siguiente:

Cuadro 25. Formulario Registro de Costos



Hotel & Country Club Suerre
Guápiles, Limón - Costa Rica

HOTEL Suerre
SUAÑOS
★★★★

Phone: (506)2713-3000
Fax: (506)2710-6376
E-mail: www.suerre.com

Informe de costos

Nombre de encargado _____
ID del encargado _____
Departamento _____

Fecha	Descripción	Total

NO OLVIDE ADJUNTAR RECIBOS

Suerre... río de Tortugas

Grupo Hotelero Suerre S.A.
Frente Colegio Agropecuario de Pococí, Guápiles.
Limón - Costa Rica.

Miembro de: 

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al seguimiento requerido, se debe actualizar diariamente para un mejor control, registrando cada costo que tuvo el hotel, con su respectiva documentación que lo compruebe. Al final del período establecido, este registro de costos debe ser revisado por el gerente y por el dueño del hotel, para su respectivo análisis, para tomar decisiones que ayuden a disminuir esos costos de ser necesario.

6.3.2.2. Pronóstico de ventas.

Es conveniente elaborar un adecuado pronóstico de ventas que permita al hotel obtener un dato preciso de las ventas futuras para una mejor toma de decisiones, ya que sin este procedimiento se estaría operando sin objetivos, lo que puede complicar la situación financiera y generar problemas que no se detecten a tiempo.

El primer paso para elaborar un pronóstico de ventas es verificar los datos históricos, dado que los eventos pueden volver a ocurrir, por ejemplo, fechas importantes o meses vacacionales donde hubo mayor flujo de huéspedes en años anteriores, se pueden repetir en los siguientes años. Es importante agregar que el hotel cuenta con un software contable hotelero llamado MONOLITH®, en el cual se ingresa toda la información, tanto back office, es decir, información contable, como información front office, lo que sería la central telefónica, reservaciones, además de información del comercio, refiriéndose a los datos sobre ventas en el área de restaurante, club y gimnasio.

El segundo paso, es decidir el período de tiempo en el que se aplicará el pronóstico. Se plantea hacerlo mensualmente, en caso de que haya que realizar algún ajuste para un mejor control. Al final de la plantilla de formulario, se puede hacer la suma de las ventas y de los pronósticos, para obtener un dato anual. Se establece que la propuesta de cambio es la aplicación del pronóstico de ventas mediante el método de suavizamiento exponencial, ya que este se basa en la información de los datos históricos más recientes, viéndolos como la más relevante, para calcular el pronóstico más reciente, así como la demanda del último período. La fórmula para poder aplicar este método es la siguiente:

$$F_t = F_{t-1} + \alpha(A_{t-1} - F_{t-1}) = \text{Pronóstico de Ventas}$$

Donde:

F_t = nuevo pronóstico

F_{t-1} = Pronóstico del período anterior

α = constante de suavización

A_{t-1} = demanda real del período anterior

Se puede afirmar que la constante de suavizamiento debe ser un valor entre 0 y 1, donde el más cercano a 0 indica más volatilidad y el más cercano al 1 señala que se espera que las ventas sean consistentes con el período anterior. En este caso se espera un monto consistente tras cada período, por lo que se empleará una constante de suavizamiento de 0.9. Al aplicar la fórmula se obtiene:

Cuadro 26. Pronóstico de Ventas

Año	Ventas	Pronóstico
2020	₡ 1 321 820 196,00	₡ 2 159 286 722,00
2021	₡ 1 305 354 572,00	₡ 1 405 566 848,60
2022	₡ 2 014 697 813,00	₡ 1 315 375 799,66
2023		₡ 1 944 765 611,67

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos en el cuadro 26 anterior, explican que, de acuerdo con los datos históricos de ventas para el 2020, 2021 y 2022 se espera que para el 2023, las ventas sean superiores a ₡1 944 765 611,67. Este procedimiento se puede realizar por áreas, es decir, si por ejemplo, se quiere tener un pronóstico de ventas en la ocupación de habitaciones para un período, solo se debe aplicar la fórmula con los datos históricos de períodos anteriores.

Este pronóstico se requiere monitorear constantemente y si se necesita, ajustarlo a medida que transcurren las temporadas importantes o que ocurra algún inconveniente en la economía que pueda afectarlo. Es fundamental aclarar que este proceso lo puede ejecutar el departamento de contabilidad o el mismo gerente, si así lo prefiere. Tal como pasa en el punto anterior, es oportuno un formulario para el registro de los pronósticos, de modo que se recomienda el uso del siguiente:

Cuadro 27. Formulario de Pronóstico de Ventas

Pronóstico de ventas

Departamento _____

Mes	Ventas	Pronóstico
Enero		
Febrero		
Marzo		
Abril		
Mayo		
Junio		
Julio		
Agosto		
Setiembre		
Octubre		
Noviembre		
Diciembre		

Ventas anuales

Fuente: Elaboración propia.


Es primordial aclarar que el seguimiento de este pronóstico se tiene que hacer mensualmente y, en caso de una eventualidad, que afecten las ventas se debe ajustar antes de que finalice el mes. A la vez, se requiere presentar el informe, tanto al gerente, como al dueño del hotel, ya que ambos deben estar informados de la situación para tomar decisiones al respecto.

6.3.2.3. Presupuesto de efectivo

Otro proceso muy importante que se debe de implementar es el presupuesto de efectivo. Al efecto se recomienda que se haga mensualmente, que sería el mismo período que se utiliza en el pronóstico de ventas y en el registro de costos. El primer paso para elaborar un presupuesto de efectivo es el análisis de los datos contables históricos del hotel, la identificación de los patrones y tendencias mediante los ingresos y gastos pasados.

Se puede elaborar un presupuesto de efectivo con un enfoque basado en actividades, es decir, un presupuesto por área, porque permite un mayor control y brinda una visión más detallada cada gasto e ingreso de cada departamento, o se puede realizar en general, de los movimientos en total del hotel. Seguidamente, se muestra el diseño del estado de presupuesto de efectivo o flujo de efectivo, que incluye las entradas y salidas de efectivo que se espera mantener en un departamento durante un período determinado, para el caso un mes.


Cuadro 28. Formulario de Presupuesto de Efectivo



Formulario presupuesto de efectivo

Departamento _____

Descripción de ingresos	Ingresos previstos	Ingresos reales	Descripción de gastos	Gastos previstos	Gastos reales	Diferencia gastos
TOTAL			TOTAL			



Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar este presupuesto mensual, es factible plantear el presupuesto anual con el siguiente formulario o estado de flujo de efectivo que, al igual que el anterior, incluye entradas y salidas de efectivo, solo que en este ejemplo se realiza anualmente.

Cuadro 29. Estado de Presupuesto de Efectivo

Hotel & Country Club Suerre	
Estado de flujo de efectivo o presupuesto de efectivo	
Para el año terminado el 31 de diciembre del año 2023	
Operación	
Recursos generados por la operación	₡
Financiamiento	
Total del financiamiento	₡
Inversión	
Total de la inversión	₡
Aumento (disminución) de efectivo y valores realizables	
Saldo al inicio de año	₡
Saldo al final del año	₡

Elaboración propia

En primera instancia, en la elaboración del presupuesto de efectivo, se requiere delimitar el período de tiempo, que se recomienda que sea de un mes, para mejor control. Después se determina la descripción de los ingresos y gastos para ese mes. Si posteriormente, a la realización del presupuesto mensual, se desea hacer el anual, se indica el saldo al inicio de año, que es la posición financiera actual de la empresa. En este balance inicial se deben incluir tanto activos, como pasivos y capital.

Luego de lo descrito, se establecen mediante el método de juicio las proyecciones de ingresos y egresos de dinero que se espera tener para el período establecido en el primer paso, con base siempre en los datos históricos que se tienen. Se deben incluir las ventas y los gastos que se relacionen con la operación del hotel. Se aclara, que se utiliza el método del juicio porque es más probable que se acierten las proyecciones si se fundamentan en hechos reales y este método lo puede aplicar ya sea, el contador o el gerente del hotel. Finalmente, una vez incluidos estos datos, se realiza la respectiva operación y se obtendrá el saldo al final del año.

El seguimiento de este presupuesto se debe ejecutar mensualmente para un mejor control, y en caso de eventualidades, tomar las medidas necesarias para evitar algún inconveniente en las finanzas del hotel.

6.3.3. Recomendaciones para el Registro Adecuado y Oportuno de los Costos Incurridos, para la Elaboración de Pronósticos de Ventas y de Presupuestos de Efectivo

En general, el trabajo de investigación ha consistido en evaluar el control financiero aplicado en el Hotel & Country Club Suerre y brindar una propuesta en procura de mejorar la rentabilidad, con base en los errores encontrados en el sistema de control interno. Según los hallazgos, los errores provienen de la carencia de ciertos puntos en el control interno, los cuales están son inexistentes en el sistema contable elaborado por el hotel.

Con fundamento en lo anterior, se han logrado desarrollar los objetivos propuestos en la investigación, por lo que en el presente capítulo se desarrolla finalmente, el último objetivo, que consiste en elaborar una propuesta financiera que ayude a mejorar la rentabilidad de la empresa en estudio. Es así como una mejor forma de aplicación de dicha propuesta, se brindan a continuación una serie de recomendaciones:

- Disponer de un registro detallado y claro de las transacciones del hotel, incluyendo ingresos, gastos, costos y demás cuentas.
- Mantener en un sistema contable todos los datos históricos financieros del hotel, para con ello realizar el análisis en períodos futuros.
- Monitorear constantemente las cuentas y su comportamiento en cada temporada, o con respecto a los cambios en el mercado.
- Controlar los gastos que se realizan, para mantener un mejor manejo de costos y cumplir con el presupuesto establecido.

6.4. Costos y Beneficios de Aplicar la Propuesta de Cambio

Se presentan los costos en los que debe incurrir el Hotel & Country Club Suerre, para aplicar la propuesta de cambio planteada. Al mismo tiempo, se enumerarán los beneficios que va a obtener la empresa si decide aplicar los aspectos que se proponen en este proyecto de investigación.

6.4.1. Costos de Aplicar la Propuesta de Cambio

En este apartado muestran de forma cuantificable los costos en los que el hotel debería incurrir para aplicar el plan de cambio que se desarrolló. Sin embargo, para aplicar esta propuesta no requiere asumir ninguna erogación, ya que, tanto el registro de costos, como la elaboración de pronóstico de ventas y de presupuestos, puede ser realizados por el contador del hotel o por el mismo gerente.

Con respecto al tiempo, este no es cuantificado, dado que son tareas que les corresponde como contadores y colaboradores del hotel que son y están dentro de sus labores, por lo que no se necesitan pagos de dinero adicionales, ni extras, servicios profesionales o similares. Además, se recomendó el uso de herramientas contables como un software u hojas de Excel, y el hotel ya cuenta con ambas opciones, por lo que tampoco tienen costo adicional alguno.

A continuación, se presenta un desglose con el costo aproximado para la propuesta de cambio y seguidamente los beneficios de su elaboración:

Cuadro 30. Costo Aproximado de la Propuesta de Cambio

Costo aproximado de la propuesta de cambio				
Actividad	Responsable	Detalle	Recursos necesarios	Inversión
Elaboración del registro de costos	Departamento de contabilidad o gerente	Realizar un registro mensual de los costos en los que incurre el hotel.	Tiempo del contador o gerente	₡ -
Elaboración de pronóstico de ventas	Departamento de contabilidad o gerente	Preparar pronósticos de ventas mensuales.	Tiempo del contador o gerente	₡ -
Elaboración de presupuesto de efectivo	Departamento de contabilidad o gerente	Confeccionar presupuestos de efectivo mensuales y anuales.	Tiempo del contador o gerente	₡ -
TOTAL				₡ -

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2. Beneficios de Aplicar la Propuesta de Cambio

Entre los beneficios que se obtienen si se decide aplicar la propuesta de cambio desarrollada están:

- Se espera principalmente, que los gastos operativos se reduzcan en un 2% anualmente, es decir ₡25 918 702, a partir del primer año de aplicación. Esto significa que aumentará la rentabilidad del hotel.
- Se podrá hacer una toma de decisiones informadas, basadas en la información registrada sobre los costos y gastos de la empresa, dado que se tendrán a la mano datos importantes para las finanzas del negocio.

- Mayor control interno, primordialmente un control de presupuestos, tanto de costos como de gastos e ingresos, lo que permitirá verificar si se están cumpliendo los presupuestos establecidos y con eso medir la eficiencia operativa del hotel.
- Mejor manejo de las finanzas, ya que se determinará si existe un mal uso de los recursos financieros como desviaciones y se podrán corregir.
- Con la aplicación del pronóstico de ventas, se espera aumentar los ingresos en 1% para el primer año en el que se aplique la propuesta de cambio. O sea, en comparación con el 2022, se esperaría aumentar en ¢20 146 978, porque al establecer objetivos de venta, la administración identifica oportunidades de mejorar la oferta de los servicios que brinda el hotel.
- Se mejorará la planificación financiera, en vista de que se podrán estimar los ingresos que se generen en un período determinado.
- Ayudará al hotel a identificar oportunidades de venta, ya que se ajustarán las estrategias comerciales, dependiendo de las circunstancias.
- Apoyará la mejora de la rentabilidad del hotel, dado que con base en la aplicación correcta de la propuesta de cambio y el seguimiento correspondiente, se podrán aumentar los ingresos, disminuir los gastos y, por ende, los costos.

Referencias

Clásicos

Gitman, L. J., Zutter, C. J. (2016). *Principio de administración financiera*. (14ta ed.). Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=3595>

Libros Digitales

Estupiñán Gaitán, R. (2022). *Control interno y fraudes. Análisis de Informe coso I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. (4th ed.). Ecoe Ediciones. https://books.google.co.cr/books?id=fk5hEAAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Guajardo Cantú, G., Andrade de Guajardo, N. E. (2014). *Contabilidad financiera*. (6ta ed.). McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=371>

Hernández Sampieri, R., Cuevas Romo, A., Mendoza Torres, C. P., Méndez Valencia, S. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4611>

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación*. (1st ed.). McGraw-Hill.

Lavalle Burguete, A. C. (2016). *Análisis financiero*. Editorial Digital UNID. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RuE2DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Lavalle+Burguete,+A.+C.&ots=oItINrJTQm&sig=ty8_CvS9NnN2CisykYIIIz1tGPw#v=onepage&q&f=false

- Orellana, I., Tonon, L., Reyes, M., Pinos, L., Cevallos, E. (2020). *Riesgos financieros en el sector manufacturero del Ecuador*. Universidad del Azuay, Casa Editora. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/233892>
- Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control interno en las empresas. Su aplicación y efectividad*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/124953>
- Ramírez Díaz, José Augusto (2019) Evaluación financiera de proyectos. (2nd ed.). Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/127094>
- Ríos Insua, D., Naveiro Flores, R. (2022). *¿Qué sabemos de? Análisis de riesgos*. Editorial CSIC. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/219436>
- Romero López, Á. J., Romero Osorio, A. D. (2020). *Contabilidad intermedia*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=10418>
- Ross, S. A., Jordan, B. D., Westerfield, R. W. (2018). *Fundamentos de finanza corporativas*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6486>
- Sierra Varela, M. A., González Rosales, O. D. (2019). *Contabilidad administrativa II: enfoque para la toma de decisiones empresariales*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=10312>
- Toala Mendoza, S. T., Toala Mendoza, R. D., Zambrano Farías, J. I., & Valarezo Molina, M. J. (2020). *Análisis económico financiero del hotel cabañas balandra de la ciudad de Manta, 2017-2018*. ECA Sinergia, 11(3), 118-127. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2484
- Zárate, J. J. Meza Sánchez, S. y Batista García, J. D. (2019). *Investigación en el desarrollo de proyectos*. Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/130324>

Tesis

- Acuña Jiménez, Lester Andrés (2019) *Recomendaciones financieras en términos de rentabilidad y volumen de clientes a través de las aplicaciones móviles que pueden tener los hoteles del sector de Manuel Antonio (Puntarenas) en el 2020*. [Tesis de licenciatura, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT] Repositorio Institucional ULACIT. <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/7821/042125.pdf?sequence=1>
- Dulcey Garita, Diego Armando; Orduz González, Yudy Andrea y Rojas Rueda; Daniela (2022). *Determinación de lineamientos para una planeación financiera con valor agregado de empresas comerciales del sector hotelero en el área metropolitana de Bucaramanga*. [Tesis de grado, Unidades Tecnológicas de Santander] Repositorio Institucional RI-UTS. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/10624>
- González Amador, Carla Esther; Hernández Chavarría, Joel Antonio y Rodríguez Talavera, Narciso José (2016) *Incidencias de los controles contables y financieros en la razonabilidad de los Estados Financieros presentados por el Hotel y Restaurante El Chico, ubicado en la ciudad de Estelí durante el año 2014*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua] Repositorio Institucional RIUMA. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/1909>
- Talavera Baltodano, Lucía (2021) *análisis de la innovación en restaurantes con la marca país, esencial costa rica, impactados económicamente por el covid-19, en el valle central, durante el II cuatrimestre del 2021*. [Tesis de licenciatura, Universidad Latina de Costa Rica] Repositorio institucional ULATINA.

https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/1391/1/TFG_Ulatina_Lucia_Talavera_Baltodano_201303105899.pdf

Tórrez Chavarría, Reyna Yolanda; Aragón Rodríguez, Jorlan José y Lazo López, Sobeyda María (2019) *Controles, Procedimientos y Registros Contables; Exoneraciones Fiscales, Rotación de Inventarios y Gestiones Financieras, en las MIPYMES de los Departamentos de Boaco y Chontales, durante el II Semestre del año 2018*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua] Repositorio Institucional RIUMA. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/19649>

Anexos

Anexo 1. Balance de Situación 2020 -2021 -2022

Grupo Hotelero Suerre, S.A.			
Balance General Comparativo			
ACTIVO	2020	2021	2022
Activo Corriente			
Caja y bancos	₡ 56 513 567	₡ 162 533 987	₡ 160 950 527
Cuentas por cobrar	₡ 58 622 840	₡ 89 647 185	₡ 134 415 897
Inventarios	₡ 38 216 739	₡ 52 128 935	₡ 70 250 139
Gastos pre-pagados	₡ 27 020 405	₡ 44 317 429	₡ 55 427 643
Total Activo Corriente	₡ 180 373 551	₡ 348 627 536	₡ 421 044 206
Inmueble Maquinaria y Equipo			
Propiedad, planta y equipo	₡ 5 618 787 555	₡ 5 623 224 428	₡ 5 690 545 887
Depreciación acumulada	₡ 1 764 361 399	₡ 1 915 175 205	₡ 2 040 576 705
Total Activo No Corriente	₡ 3 854 426 156	₡ 3 708 049 223	₡ 3 649 969 182
Otros Activos	₡ 208 788 853	₡ 216 675 426	₡ 374 626 364
TOTAL ACTIVOS	₡ 4 243 588 560	₡ 4 273 352 185	₡ 4 445 639 752
PASIVO E INVERSIÓN ACCIONISTAS			
Pasivo Corriente	₡ 144 963 840	₡ 249 774 770	₡ 327 819 053
Obligaciones a largo plazo	₡ 1 629 023 787	₡ 1 583 745 452	₡ 1 553 704 680
Inversión de los accionistas			
Capital social	₡ 583 000 000	₡ 583 000 000	₡ 583 000 000
Reserva legal	₡ 31 717 549	₡ 31 717 549	₡ 31 717 549
Superávit por revaluación	₡ 1 240 782 775	₡ 1 240 782 775	₡ 1 240 782 775
Superávit de capital	₡ 730 000 000	₡ 730 000 000	₡ 730 000 000
Utilidades acumuladas	₡ 139 034 833	-₡ 115 899 392	-₡ 139 750 432
Utilidad del período	-₡ 254 934 225	-₡ 29 768 969	₡ 118 366 126
Total Inversión de los accionistas	₡ 2 469 600 932	₡ 2 439 831 963	₡ 2 564 116 018
TOTAL PASIVO E INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS	₡ 4 243 588 559	₡ 4 273 352 185	₡ 4 445 639 751

Anexo 2. Estado de Ganancias y Pérdidas 2020 -2021 -2022

Grupo Hotelero Suerre, S.A.					
Estado de Resultados Comparativo					
			2020	2021	2022
Ingreso bruto			₡ 1 321 820 196	₡ 1 305 354 572	₡ 2 014 697 813
Costo de ventas			₡ 269 136 349	₡ 253 159 263	₡ 388 521 826
Utilidad Bruta (Ventas)			₡ 1 052 683 847	₡ 1 052 195 309	₡ 1 626 175 987
Gastos de operación			₡ 1 006 438 682	₡ 889 337 522	₡ 1 295 935 111
Gastos por depreciación			₡ 188 987 095	₡ 150 813 806	₡ 144 086 625
Total Gastos de Operación			₡ 1 195 425 777	₡ 1 040 151 328	₡ 1 440 021 736
Utilidad (pérdida) de operación			-₡ 142 741 930	₡ 12 043 981	₡ 186 154 250
Gastos financieros			₡ 112 192 294	₡ 41 812 949	₡ 67 788 124
Utilidad (pérdida) del período			-₡ 254 934 224	-₡ 29 768 968	₡ 118 366 126
Impuesto 30% (ley N°9635 Impuesto sobre la renta)			₡ -	₡ -	₡ -
Utilidad (pérdida) Neta			-₡ 254 934 224	-₡ 29 768 968	₡ 118 366 126

Anexo 3. Preguntas Entrevista Gerente General – Financiero

1. ¿Cuánto tiempo de laborar en el hotel?
2. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto actual?
3. ¿Cuáles son los controles internos que se aplican en el hotel?
4. Existen cinco componentes de control interno. ¿se aplican estos en el hotel?
5. ¿Cuáles son las políticas contables que se aplican?
6. ¿Cuáles son los controles internos que se utilizan en el proceso de compras?
7. ¿Cuáles son los controles que se utilizan en el proceso de inventarios?
8. ¿Cuáles son los controles que se utilizan en el proceso de cuentas por pagar?
9. ¿Cuáles son los controles que se utilizan en el proceso de cuentas por cobrar?
10. ¿Utilizan presupuestos de efectivo?
11. ¿Por qué no trabajan con presupuestos?
12. ¿Utilizan planes financieros a corto o largo plazo?
13. ¿Por qué utilizan planes financieros a corto plazo?
14. ¿Utilizan pronósticos de ventas?
15. ¿Manejan un control de costos y gastos?