

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS.**



**TESIS MONOGRÁFICA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS.**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN**

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO REALIZADO AL HOTEL XALLI CIA. LTDA PARA  
LOS PERIODOS FINALIZADOS 2015 – 2016.**

**AUTORES**

**BRA. HEIDY AZUCENA ÁLVAREZ MAIRENA**

**BR. SERGIO ANDRÉS PORRAS ÁLVAREZ**

**BRA. BRIGGITTLE DEL CARMEN CRUZ LÓPEZ**

**TUTOR (A)**

**MSC. ADA OFELIA DELGADO RUZ**

**MARTES, 30 DE ENERO DE 2018**

## **i. DEDICATORIA**

**A DIOS**, Todopoderoso, por ser él quien nos ha impulsado a seguir a lo largo de nuestra vida afrontando los retos que cada día se nos han presentado, ha sido nuestra fortaleza en los momentos de dificultades y sobre todo en los distintos acontecimientos que a nivel personal y familiar acontecieron en el transcurso de estos años de estudios.

**A NUESTROS PADRES**, por haber confiado en nosotros y por todo su esfuerzo por sacarnos adelante, además de habernos brindado su apoyo en todo momento, por sus consejos, valores y la motivación imprescindible que nos han permitido la culminación de nuestros estudios.

**A NUESTRA TUTORA**, MSC. Ada Ofelia Delgado por habernos instruido, guiado, colaborado y dedicado tiempo para la realización de este trabajo.

## **ii. AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS**, quien en todo momento está presente fortaleciéndonos y dándonos el entendimiento y la sabiduría para poder llegar al final de nuestra carrera y nos ha guiado por el camino correcto para la realización de nuestras metas.

**A NUESTROS PADRES**, por el apoyo incondicional que nos brindaron, por su comprensión, paciencia en los momentos difíciles y por todos los sacrificios que hicieron a lo largo de toda nuestra carrera.

**A NUESTROS MAESTROS**, por ser ellos quienes nos instruyeron a lo largo de este camino y por habernos preparado de la mejor manera para ser futuros licenciados.

**A NUESTRA TUTORA**, por su amabilidad, sus enseñanzas y por habernos guiado correctamente en la elaboración de este trabajo.

### **iii. Carta Aval de Tutor**

Por este medio certifico que la Tesis monográfica titulada: “DIAGNÓSTICO FINANCIERO REALIZADO AL HOTEL XALLI CIA. LTDA PARA LOS PERIODOS FINALIZADOS 2015 – 2016” realizada por los bachilleres Bra. HEIDY AZUCENA ALVAREZ MAIRENA número de carne 13201180, Br. SERGIO ANDRES PORRAS ALVAREZ numero de Carne 13204875, Bra. BRIGGITTLE DEL CARMEN CRUZ LOPEZ, numero de carne 13200046, como requisito para optar el título de Licenciados en Contaduría Pública y Finanzas, ha concluido satisfactoriamente.

Como tutor de Tesis monográfica de los licenciados anteriormente mencionados, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador, donde le dará sugerencia al trabajo, que conlleve a enriquecer y él lo sabrá acatar.

El trabajo de los licenciados se enmarca, en las líneas de trabajo prioritarias de los programas de la Facultad de Ciencias Económicas.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los Treinta días del mes de Enero del año dos mil dieciocho.

**MSc. Ada Ofelia Delgado Ruz**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de contaduría Pública y Finanzas  
Tutor.

#### iv. RESUMEN

El trabajo de investigación denominado: “**Diagnóstico financiero realizado al Hotel Xallí Cía. Limitada para los periodos finalizados 2015 - 2016**” tiene la finalidad de elaborar un diagnóstico financiero al Hotel Xallí para los periodos antes mencionados por medio de la aplicación de técnicas de análisis y ratios financieros, a partir de las cuentas anuales de la organización es cuestión.

Con la realización de este trabajo se pretende analizar la situación patrimonial y financiera de esta empresa tanto a corto como a largo plazo en tales periodos y, además, estudiar también cómo ha evolucionado y si tiene actualmente algún problema de liquidez, rentabilidad y/o endeudamiento. Para ello se han utilizado herramientas del análisis contable que permiten calcular ratios, que es la forma más habitual a la hora de sacar conclusiones sobre la estructura financiera. El resultado final de este análisis derivará en un diagnóstico sobre la situación global de la sociedad durante dicho periodo y una propuesta de diferentes soluciones con las que intentaremos facilitar una adecuada toma de decisiones a sus grupos de interés.

Los Estados financieros de la Empresa a los cuales vamos a referirnos son el Balance General y el Estado de Resultados de los años 2015, 2016 los cuales fueron proporcionados por la misma entidad, y por ende no han sido modificados o alterados.

La metodología implementada es cualitativa con lineamientos cuantitativos.

**Palabras claves:** Cuentas anuales, hotel, análisis contable, sector turístico, estados financieros, liquidez, endeudamiento, rentabilidad.

## v. ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes	4
1.1.1. Antecedentes Teóricos	4
1.1.2. Antecedentes de Campo	5
1.2. Justificación	8
1.3. Planteamiento del Problema	9
1.4. Formulación del Problema	10
<b>II. OBJETIVOS</b>	<b>11</b>
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos	11
<b>III. MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
3.1. Perfil de la Empresa	12
3.1.1. Descripción de la Empresa	12
3.1.2. Objetivos	13
3.1.3. Misión	13
3.1.4. Visión	13
3.1.5. Valores	14

3.1.6 Manual de Organización y Funciones	14
3.2 Generalidades de la Contabilidad	15
3.2.1 Origen	15
3.2.3 Importancia	15
3.2.4 Tipos	20
3.3 Generalidades de las Finanzas	23
3.3.1 Concepto	23
3.3.2 Objetivos de las Finanzas	28
3.3.3 Tipos de Finanzas	29
<b>3.4 Cinco Fuerzas de Michael Porter</b>	<b>31</b>
3.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	32
3.4.2. La rivalidad entre competidores existentes	33
3.4.3. Poder de negociación de los proveedores	34
3.4.4. Poder de negociación de los compradores	35
3.4.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos	36
<b>3.5. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza (FODA)</b>	<b>37</b>
<b>3.6 Procesos y Métodos Financieros</b>	<b>38</b>
3.6.1 Análisis Vertical	38
3.6.2 Análisis Horizontal	40
3.6.3 Razones Financieras	43

<b>3.7. Diagnostico Financiero.</b>	<b>53</b>
3.7.1 Definición	54
3.7.2. Importancia	56
3.7.3. Alcance	56
<b>IV. PREGUNTAS DIRECTRICES</b>	<b>58</b>
<b>V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b>	<b>59</b>
<b>VI. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>60</b>
6.1. Enfoque de Investigación	60
6.2. Tipo de Investigación	60
6.3. Población o Área de Estudio	61
6.4. Muestra	61
6.5. Métodos y Técnicas	61
6.6. Instrumentos de Análisis	62
<b>VII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>64</b>
7.1. Análisis del Ambiente interno y externo de acuerdo a las 5 fuerzas de Michael Porter	64
7.2. Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Hotel Xallí (FODA)	77
7.3. Aplicación de los métodos de Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros	83

7.4. Cálculo e interpretación de Razones Financieras	90
7.5. Diagnóstico Financiero	115
<b>VIII. CONCLUSIONES</b>	<b>117</b>
<b>IX. RECOMENDACIONES</b>	<b>119</b>
<b>X. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>120</b>
<b>XI. ANEXOS</b>	<b>123</b>

## I. INTRODUCCIÓN

A través de la presente investigación se elaboró un Diagnóstico Financiero dirigido al Hotel Xallí y se aplicaron técnicas y métodos financieros de carácter cualitativo y cuantitativo. Tiene como sustento la información histórica que fue suministrada por el departamento de contabilidad de esta empresa, con la autorización de la gerencia.

Se nos limita a hacer proyecciones porque una de las debilidades encontradas es que no se realiza una planeación financiera de las actividades de la empresa para los siguientes periodos.

El diagnóstico financiero, es un estudio que se realiza a la empresa para conocer la situación económica y financiera de la misma hasta la fecha, partiendo de la información contable con la que dispone hasta el momento y de toda la demás información con que pueda disponer para la realización de un análisis y diagnóstico financiero más completo y acertado. Aunque la información que muestran los Estados Financieros Iniciales es la que nos orienta en parte sobre la situación económica de la empresa, la misma no es totalmente concluyente cuando se desea saber la situación financiera real del negocio durante la línea de tiempo a la que esté sujeta.

La metodología utilizada en la presente investigación como ya hemos mencionado, es cualitativa con lineamientos cuantitativos, en la cual se realiza una evaluación cualitativa del Hotel Xalli de acuerdo a las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) y las cinco fuerzas de Michael Porter.

En cuanto a la evaluación cuantitativa de la empresa en estudio se procede a la aplicación de las herramientas básicas tales como: Análisis Horizontal, Análisis Vertical e Indicadores Financieros. Una vez desarrollada la debida diligencia y elaborados los análisis correspondientes se podrá evaluar la liquidez, capacidad de endeudamiento, generación de valor, rentabilidad y solvencia de la empresa

Este trabajo de investigación está estructurado por nueve acápites. En el primer acápite se hace una breve introducción al trabajo, se describen los antecedentes y se plantea la justificación del tema de investigación, cuyo estudio contribuirá a cualquier estudiante que desee leer este trabajo y al Hotel Xallí, puesto que se da a conocer la administración de la empresa en el ámbito financiero de modo tal que cualquier miembro del personal al que se le presente este estudio pueda interpretar con facilidad el tema investigado. Así mismo, en el segundo acápite se plantearon los objetivos que guiaron esta investigación.

Dentro del acápite tres, se desarrolla el marco teórico, se presenta la científicidad sobre el tema de investigación, recopilación de la información, la cual se obtuvo de libros, en la web y la información facilitada por el Hotel Xalli que en este caso es la empresa en estudio.

El marco teórico se desarrolló de acuerdo a las variables de estudio reflejadas en los objetivos de investigación, partiendo del perfil de la empresa, luego las generalidades de la contabilidad, de las finanzas, y luego el desarrollo de acuerdo a las tres variables de estudio.

En el acápite cuatro se formulan las preguntas directrices, es decir, aquellos referentes básicos que ayudan a plantear las acción descritas en los objetivos específicos de la investigación.

En el acápite cinco se elaboró la Operacionalización de las Variables, compuesta del objetivo, variable, definición conceptual, la definición operacional, indicador y el ítem o instrumentos de investigación, la cual consiste en descomponer deductivamente las variables que conforman el problema de investigación, iniciando de lo general a lo específico.

A continuación, en el acápite seis se presenta el diseño metodológico donde se describe, el enfoque de la investigación, asimismo el tipo y el nivel de la investigación, los métodos aplicados en la misma y a la vez las técnicas que utilizamos para la recopilación de la información.

En el acápite siete se sintetizan las conclusiones de la investigación tras la información recopilada y recomendaciones realizada por parte del grupo.

Y por último en los acápite ocho y nueve se expone la bibliografía y anexos respectivamente, en el primero se citan cada una de las fuentes bibliográficas que nos sirvieron de ayuda al momento de ejecutar este trabajo, cabe mencionar que esta bibliografía está de acuerdo a la sexta edición de las Normas APA y en el segundo, se muestran imágenes, cronograma de actividades, la entrevista realizada a la empresa y el organigrama de la misma.

## **1.1. Antecedentes**

### **1.1.1. Antecedentes Teóricos**

Las técnicas financieras a lo largo de la historia han representado una herramienta fundamental para el diagnóstico de los diferentes tipos de compañías.

El alcance de estos instrumentos es dinámico, ya que no solo se trata del control de la administración de los fondos, sino también, por que sirve como piedra angular de un ambiente estable y de solidez en la empresa, creando medidas preventivas y de solución a los conflictos.

Es importante reconocer que cada entidad por muy pequeña o grande que sea requiere de estudios que permitan medir el producto o resultado de sus inversiones y actividades comerciales; es decir, toda empresa al igual que posee ingresos, incurre en gastos y costos, ya sea en el local o establecimiento, sucursales, planillas, inventarios, costos administrativos, entre otros. De igual forma tiene necesidades de fondos que conllevan a intereses y se busca el mayor beneficio posible para cubrir los mismos y obtener utilidades.

Cuando una organización no posee control en el cumplimiento de sus planes, es imposible que el estudio de sus resultados garantice el empleo racional de los escasos recursos materiales laborales y financieros. Esta situación evita que se evalúe objetivamente el trabajo de la organización, al no determinar las posibilidades de desarrollo y perfecciones de los servicios, los métodos y estilos de dirección.

En 1932, Fitz Patric, efectuó los primeros estudios financieros con el principal objetivo de detectar los quiebres empresariales, por medio de los ratios. A esta etapa se le denomina Descriptiva.

Treinta años después, Beaver (1966) y Altman (1968), se produjo la etapa Productiva. Desde ese entonces hasta la fecha, en todo el mundo, tanto en los países de economía desarrollada, como en los países en proceso de desarrollo, se ha venido aplicando y mejorando los diferentes modelos y técnicas financieras que ayudan al análisis de la liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad de las organizaciones.

En países como Nicaragua, este tipo de estudio es poco utilizado, quizás únicamente en instituciones de prestigio y de interés masivo, como los bancos privados, que son regulados por el BCN y SIBOIF. Pero en pequeñas y medianas empresas como es el caso del Hotel Xallí el empleo de técnicas para evaluación financiera prácticamente es nulo y no es exigido así como lo menciona la gerencia del Hotel Xallí de manera extra oficial al gestionar préstamos con los bancos privados únicamente se les exige presentar el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultado y en algunas ocasiones Flujo de Efectivo.

### **1.1.2. Antecedentes de Campo**

Reyes, L. (2015), a nivel nacional realizó una investigación titulada “Diagnóstico Financiero de la Empresa Comercializadora de Maquinaria Agrícola S.A. para Conocer la Realidad Financiera y Económica Durante el Período 2010-2011”

El autor destaca que para la elaboración del tema identificó los indicadores más adecuados, mismos que permitieron la aplicación e interpretación de las diferentes razones, señalando los movimientos económicos financieros de la empresa; es decir, la

determinación de la liquidez con la que cuenta la empresa, así como la realización y aplicación de las razones de actividad, se obtuvo además el porcentaje de rentabilidad mediante los resultados obtenidos en los periodos diagnosticados, de la misma forma los resultados permitieron determinar el nivel de endeudamiento de la empresa.

De los autores Bañol, L. P. Y Franco, J.G. (2008) “Diagnóstico y Evaluación de la situación económica y financiera de la empresa Asproacol S.A. El resultado que arrojó el análisis administrativo, financiero y comercial de la empresa ASPROACOL S.A. es el siguiente: Para la actual actividad económica de la empresa (administración de inmuebles) no es necesario tener un capital social tan alto como el que posee ASPROACOL (\$139'100.000), es necesario que se devuelva el capital a los accionistas, una vez sea retornada las inversiones por un valor de \$73'000.000.

En el presente año la empresa ha reducido su actividad económica, ya que no posee ningún proyecto de construcción, ni alguna otra actividad económica aparte de la administración y mantenimiento de inmuebles. Esta recesión de prestación de servicio se inicia el primero de marzo de 2007. La causa de esta recesión es la pérdida de ingresos causada por el retiro de sus dos principales clientes (Administración del Edificio calle 93b y postergación de la ejecución del proyecto EPICENTRO 2000 en Zipaquirá)

Lacayo, J. R. M. (2009). Diagnóstico Financiero de una empresa comercializadora agrícola, un estudio de caso” La empresa El Huerto, S.A., es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos agrícolas (frutas, vegetales y granos básicos). Ubicada en el departamento de Guatemala, ciudad de Guatemala. Su desarrollo consiste básicamente en comprar frutas, vegetales y granos básicos, llevarlos a una bodega, algunos

productos llevan un proceso de desinfección, luego son empacados de acuerdo al pedido de cada cliente, y posteriormente despachados.

El mercado que abarca es de restaurantes, hoteles y hospitales y casas particulares. El presente trabajo, es un análisis financiero de un período de 3 años, donde se expone el desempeño financiero, estudiando las razones de actividad, rentabilidad, liquidez y de deuda. A través de un método histórico, con análisis de tendencias y así por medio de este lograr tener una información actualizada para que sirva de referencia para nuevos proyectos.

Una de las características importantes en este negocio es que se gana por el volumen de venta, además el producto es perecedero, por dicho motivo la rotación de inventario es muy acelerada. En el caso de las compras a proveedores, en su gran mayoría es en efectivo, por tal motivo el período promedio de pago demuestra un poder de negociación con los proveedores alto, esto da ventaja competitiva en el mercado, porque se manejan mejores precios de venta y mejor calidad de producto.

De la misma manera la empresa presenta liquidez y cuenta con la capacidad para pagar sus deudas en un margen alto. En conclusión la empresa cuenta con rentabilidad y estabilidad financiera, lo que da aprobación a continuidad de dicha empresa.

## 1.2. Justificación

El diagnóstico realizado al Hotel Xallí es de vital importancia porque sirve para analizar el manejo financiero de la entidad y evaluar los resultados obtenidos durante un período determinado.

El objetivo del diagnóstico financiero es establecer una opinión sobre la situación actual y perspectiva de futuro, para poder llevar a cabo un plan de acción y poner medidas correctas, en caso de necesidad.

Cabe destacar que al Hotel Xallí nunca se le ha realizado un diagnóstico financiero.

La única manera de lograr un mejor panorama del comportamiento de la empresa es empleando herramientas necesarias para la toma de decisiones, las cuales permitirán crear alternativas de solución para obstáculos que se presentan a lo largo del desarrollo de las operaciones de la empresa o de un momento a otro cuando se necesite, como es el caso de la empresa en análisis.

La falta del uso de metodología financiera obstruirá el control y evaluación del cumplimiento de los planes de trabajo y el estudio de los resultados de la empresa, alejándose de las decisiones eficientes que permitirán el empleo racional de los escasos recursos materiales, laborales y financieros.

Tampoco permitirá evaluar objetivamente el trabajo de la organización, no determina las posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento de los servicios, los métodos y los estilos de dirección. Estas herramientas permitirán a la gerencia del Hotel Xallí, evaluar los cambios en los periodos 2015-2016.

### **1.3. Planteamiento del Problema**

Hotel Xallí, durante sus tres años de operación, ha venido experimentando diversos cambios en sus cuentas tanto de resultado como las del estado de situación financiera, por tal razón la administración requieren de un análisis financiero que determine la posición económico-financiera de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.

La problemática es originada por la falta de aplicación de una serie de métodos y técnicas financieras que permitan determinar la situación real de la empresa y detectar el origen de los cambios presentados, para que la gerencia pueda determinar soluciones que contribuyan al bienestar de la organización, siendo factor principal el que no tiene a nadie a cargo que vigile o monitoree las finanzas de la empresa permanentemente y no menos importante el hecho de que la gerente tenga la competencia técnica para el cargo pero no está capacitada ni involucrada con la administración financiera.

En la empresa surgirán diversos problemas en cuanto a liquidez y rentabilidad si continua operando sin una adecuada dirección financiera que les permita conocer hacia dónde va encaminada su actividad y que garantice excelentes planes estratégicos a través de un apropiado análisis de los resultados obtenidos una vez aplicados los métodos y herramientas financieras correctamente.

#### **1.4. Formulación del Problema**

¿Cuál es la importancia de la elaboración de un diagnóstico financiero en el Hotel Xallí?

La elaboración y análisis adecuado de una diagnóstico financiero al hotel Xallí es de suma importancia debido a que por medio de este, es posible determinar la situación y posición económica en que se encuentre actualmente, sirviendo esto como base fundamental para una toma de decisiones adecuadas y apoyando directamente futuros proyectos de inversión.

## II. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

Elaborar un diagnóstico financiero al Hotel Xallí para el periodo comprendido del año 2015-2016, por medio de la aplicación de técnicas de análisis y ratios financieros.

### 2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Identificar el ambiente interno y externo de acuerdo a las cinco fuerzas de Michael Porter, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en el “Hotel Xallí”.
- ❖ Analizar los procesos y métodos financieros utilizados por el “Hotel Xallí” en los años 2015 -2016.
- ❖ Elaborar el diagnóstico financiero del “Hotel Xallí”, de los periodos 2015 – 2016, como base de la organización para el cumplimiento de su misión y visión.
- ❖ Presentar una propuesta de estrategias financieras, que permita la toma de decisiones para crear valor a partir del año 2018 en el “Hotel Xallí”.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Perfil de la Empresa

**Razón Social:** CASTILLO ROGIEST WINSTANLEY Y CIA LTDA

**Nombre Comercial:** Hotel Xallí

**Logotipo:**



**Dirección:** Carretera El Quino a Santa Cruz comunidad San Fernando, San Fernando.

**Teléfono:** 2569-4879

**Email:** [@XalliOmetepeBeachHotel](mailto:@XalliOmetepeBeachHotel)

**Web:** xallihotel.com

##### 3.1.1. Descripción de la Empresa

Hotel Xallí es un hotel elegante de 7 habitaciones situado frente a la playa a lo largo del istmo de arena que conecta los dos espectaculares volcanes de la Isla de Ometepe en el departamento de Rivas, ofreciendo a sus huéspedes un servicio de calidad y una experiencias inolvidable, colaborando estrechamente con la comunidad debido a que genera empleos y contribuye al desarrollo socio-económico del país,

Servicios que ofrece:

- ❖ Bar & Restaurante

- ❖ Habitaciones
- ❖ Lavandería
- ❖ Estacionamiento
- ❖ Organización de tours en la Isla Ometepe.

### **3.1.2 Objetivos**

- ❖ Exceder las expectativas del cliente en toda situación.
- ❖ Promover el bienestar de nuestros colaboradores.
- ❖ Contribuir al progreso socio-económico de nuestra región.
- ❖ Preservar el medio-ambiente.
- ❖ Generar altos niveles de rentabilidad.

### **3.1.3 Misión**

Contribuir al desarrollo económico y social proporcionando un servicio de la más alta calidad a través de nuestra atención personalizada contando con un equipo técnicamente capacitado, motivado y comprometido a generar una cultura de servicio y calidad.

### **3.1.4 Visión**

Ser el mejor hotel en nuestro medio, y como tal ubicarnos como el preferido de nuestros clientes en la categoría B&B, generando una relación de mutuo beneficio entre la empresa y sus huéspedes, a través de la infraestructura adecuada y con un talento humano calificado y comprometido, llevando a cabo sus actividades en condiciones de eficiencia y con un gran sentido de responsabilidad social orientando a la mejora continua, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

### 3.1.5 Valores

Los principales valores que guían el accionar del grupo de personas que conforman el Hotel Xallí son:

- ❖ **Compromiso** de satisfacer y exceder todas las expectativas de nuestros huéspedes y clientes.
- ❖ **Respeto** a todos nuestros huéspedes, clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y miembros de la comunidad como medio para promover relaciones armoniosas.
- ❖ **Integridad** en cada una de nuestras acciones, enfrentando todas las situaciones con honestidad, honradez y rectitud.
- ❖ **Innovación** dirigida a ofrecer facilidades modernas para hacer más comfortable la estadía, agilizar las comunicaciones y mejorar la experiencia de todos nuestros usuarios.
- ❖ **Responsabilidad** con la gente, el medio ambiente, la historia, cultura a fin de mantener la sostenibilidad y sustentabilidad del turismo de nuestra región.

### 3.1.6 Manual de Organización y Funciones

La Organización, es el proceso administrativo a través del cual se divide y agrupa el trabajo, estableciéndose su estructura de funcionamiento y asignando a cada uno de los miembros del Hotel Xallí para dar a conocer sus deberes y responsabilidades, en este proceso se define el orden jerárquico y la coordinación que debe tenerse para el mejor desempeño de las tareas garantizando así el logro de los objetivos.

Debido a la importancia de este Manual de Organización y Funciones, es preciso que el gerente propietario de la Organización lo haga del conocimiento del personal de dicha entidad, con el objetivo de que éste sea utilizado como una herramienta de control y evaluación de las funciones que se desarrollan dentro de la entidad, de tal forma que funcione para los empleados como una guía que les permita conocer las funciones que realizan en su puesto de trabajo. Cabe recalcar que este Manual se debe revisar y actualizar cada vez que la estructura organizativa sufra algún tipo de cambios.

## **3.2 Generalidades de la Contabilidad**

### **3.2.1 Origen**

Horngren, T. C.; Harrison, Jr. W. & Oliver, M. (2010) la palabra contabilidad proviene del verbo latino "coputare", el cual significa contar, tanto en el sentido de comparar magnitudes con la unidad de medida, o sea "sacar cuentas", como en el sentido de "relatar", o "hacer historia".

### **3.2.2 Concepto**

Según Horngren, T. C.; Harrison, Jr. W. & Oliver, M. (2010) "La contabilidad es el sistema que mide las actividades del negocio, procesa esa información convirtiéndola en informes y comunica estos hallazgos a los encargados de tomar las decisiones"

### **3.2.3 Importancia**

Horngren, T. C.; Harrison, Jr. W. & Oliver, M. (2010) la contabilidad es una técnica importante para la elaboración y prestación de la información financiera de las transacciones comerciales, financieras y económicas realizadas por las entidades

comerciales, industriales de servicio, de servicios públicos y privados y se utilizan en la toma de decisiones.

Los sistemas contables comunican información económica; es una forma de saber en qué estado se encuentra la empresa.

Blinder, F. (2013) dice que:

La contabilidad es importante porque permite a los usuarios tomar decisiones acertadas, esto significa que mediante la contabilización de todos los hechos susceptibles de tener importancia financiera y económica en una empresa, nos es posible decidir si tenemos que invertir, aumentar el stock, reducir gastos, cobrar cuentas pendientes, pagar saldos a proveedores, fijar políticas de precio y un sin número de otras decisiones que tomamos a partir de esta información que nos brinda. (p.12)

Al carecer de esta información confiable y precisa las decisiones se toman en un contexto de incertidumbre lo que puede ocasionar resultados no deseados en la gestión de la compañía.

### **Importancia de llevar una contabilidad adecuada**

- ❖ Administrar el negocio y hacerlo crecer

Blinder, F. (2013) con los datos de los registros y proyecciones es posible conocer bien cada aspecto de nuestra compañía y tomar decisiones para maximizar las utilidades y reducir los costos. En compañías grandes es mayor la necesidad de registrar y analizar la información que nos proveen estos registros. (P.20) Conocer el pasado, presente y futuro de la empresa

Blinder, F. (2013) La contabilidad moderna no solo se basa en los hechos históricos del pasado, sino también actúa en el presente y también puede realizar proyecciones a futuro sobre el comportamiento de variables importantes como las ventas, costos, inversiones, ganancias.

❖ Mantener la empresa en marcha

Blinder, F. (2013) “La importancia de la contabilidad hace posible mantener el ciclo de negocio en funcionamiento en tiempo y forma. Este ciclo está compuesto por las transacciones de compra, venta, cobros y pagos que toda firma realiza”.

❖ Permite estar organizado con clientes y proveedores

Blinder, F. (2013) A través de ella podemos saber la cantidad de existencia de mercaderías que poseemos, el momento para solicitar reposiciones y la deuda que tenemos con los proveedores de las mismas. Por otro lado podemos conocer cuánto y quienes nos deben dinero por las ventas realizadas, deudores morosos y en gestión judicial, e incluso realizar provisiones para deudores incobrables.

❖ Determinar si ganas o pierdes dinero

Blinder, F. (2013) “La única forma de saber si tu firma es rentable es conociendo los balances generales y de resultado que arrojan si los ingresos superaron los costos y gastos que posees”.

❖ Encontrar información y documentación importante

Blinder, F. (2013) “En el caso de que algún cliente o proveedor le discuta sobre alguna factura o precio de venta, si estás organizado puedes buscar el comprobante y la documentación correspondiente para despejar todo tipo de dudas”.

❖ Permite obtener préstamos en bancos e instituciones financieras

Blinder, F. (2013) Los bancos lo primero que quieren saber es la posición económica y financiera de una empresa, cuanto es el valor de sus bienes, si se encuentra endeudada y si obtiene ganancias o pérdidas por su actividad. Contar con una buena contabilidad facilita la obtención de préstamos de capital.

❖ Cumplir con las obligaciones tributarias y fiscales

Blinder, F. (2013) Para mantener un registro de todas las operaciones y luego calcular el impuesto de acuerdo a la legislación fiscal, es necesario llevar un sistema contable que permita saber cuánto tienes que pagar de impuestos y en el caso de una disputa con el fisco aclarar la realidad.

❖ Cumplir con la ley

Blinder, F. (2013) Las leyes que regulan la formación de sociedades y empresas de capitales requieren que se lleven registros de las operaciones económicas de la misma e incluso suelen solicitar el cumplimiento de algunas formalidades de los libros contables y la presentación de balances generales por lo menos 1 vez al año.

❖ Inversores

Blinder, F. (2013) “Permite a los inversores conocer qué porcentaje de participación poseen en la compañía y a donde se destinan los fondos que ellos invierten y las ganancias que van a distribuirse”. (P. 18)

❖ Reducir costos

Blinder, F. (2013) “Al conocer el detalle de los costos, gastos e ineficiencias se puede aplicar políticas destinadas a reducirlos”.

❖ Controlar

Blinder, F. (2013). Uno de los puntos más sobresalientes sobre la importancia de la contabilidad es establecer un sistema de control que facilite conocer los bienes con los que cuenta la empresa, salvaguardarlos y custodiarlos de manera adecuada al igual que los fondos en efectivo y demás documentos comerciales importantes.

❖ Realizar Auditorías

Blinder, F. (2013). Sobre la base de la registración contable se aplican las auditorías externas de balances para que un contador independiente emita una opinión sobre si la información contenida en los mismos es razonable o no. Estos informes de auditor transmiten confianza a los demás interesados de la comunidad para que puedan tomar sus decisiones con respecto a esos datos. Por ejemplo: conceder o no un préstamo, invertir o no en esa firma.

❖ Comparaciones

Blinder, F. (2013) Al mantener registro de todos los años y ejercicios comerciales de una compañía a lo largo de su vida, estos datos pueden compararse con los de periodos pasados y saber si los valores mejoraron o empeoraron o si creció o no la firma. (P.23)

❖ Análisis de Balances

Blinder, F. (2013) como se sabe el resultado final e importancia de la contabilidad es plasmar en los balances generales toda la información del periodo económico. Con estos balances es posible realizar ciertos análisis que permiten obtener datos muy importantes y que se basa en el cálculo de ratios, tendencias, razones y cocientes que proporcionan información útil para conocer la situación económica y financiera. Por ejemplo se puede determinar el índice de solvencia, liquidez, rentabilidad, endeudamiento, entre otros. (P.25)

### 3.2.4 Tipos

De acuerdo a Horngren, T. C.; Harrison, Jr. W. & Oliver, M. (2010) la contabilidad se divide en dos tipos principales, la contabilidad pública que se encarga de realizar las operaciones concernientes a las finanzas y la administración económica del sector público de un país o en su caso de una institución de carácter público, y las finanzas privadas, que incluyen las finanzas de empresas, comercios, e instituciones privadas, así como de particulares.

❖ Contabilidad pública

Para Horngren, T. C.; Harrison, Jr. W. & Oliver, M. (2010) es aquella que se encarga de controlar y hacer registros de todas las operaciones económicas que se realizan dentro de las instituciones del estado, así como de las dependencias y empresas estatales de carácter público.

La contabilidad pública permite aumentar la solidez financiera de un país, mediante cambios presupuestales, ajustes, reducciones, recortes o aumentos destinados a que los recursos financieros sean utilizados de la mejor manera posible, evitando el derroche, fomentando el ahorro y procurando evitar desfalcos al estado, mediante la obtención de datos precisos.

#### ❖ Contabilidad privada

Según Horngren, T. C.; Harrison, Jr. W. & Oliver, M. (2010) Es el tipo de contabilidad que se realiza dentro de los comercios, fabricas, e instituciones privadas de carácter económico (como por ejemplo bancos), es decir, de empresas que se encuentran dentro del sector privado, o sea que se encuentran en manos de particulares ya sea en manos de personas físicas o morales.

#### ❖ Contabilidad comercial

De acuerdo a Horngren, T. C.; Harrison, Jr. W. & Oliver, M. (2010) es la contabilidad encargada de la revisión de los procesos económicos de las empresas del ramo comercial, registra las transacciones, ingresos, egresos, inversiones y demás cambios económicos y financieros que va realizando un comercio.

#### ❖ Contabilidad industrial

Horngren, T. C.; Harrison, Jr. W. & Oliver, M. (2010) es aquella que se enfoca en realizar el conteo, registro y evaluación de los costos de producción, ingresos, egresos y la producción dentro de las industrias.

#### ❖ Contabilidad de empresas de servicios

Horngrén, T. C.; Harrison, Jr. W. & Oliver, M. (2010) es aquella que está enfocada a realizar evaluaciones financieras dentro de una empresa que presta servicios, como en el caso de empresas hoteleras, o empresas que prestan servicios financieros, como bancos, casas financieras, casas de cambio.

#### ❖ Contabilidad administrativa

Guajardo, C. G. y Andrade, N. (2008) es aquella que se enfoca básicamente en los aspectos internos de la empresa, recopilándose la información sin que esta salga de la empresa, es decir, los datos de la contabilidad no se transmiten más allá de la empresa o sección administrativa, quedándose sólo para la administración financiera de la empresa u organismo, siendo utilizada esa información contable por los dueños, directores y administradores, para juzgar y evaluar el desempeño, producción y ganancias obtenidas, para que con esos datos se creen estrategias a seguir durante la planificación económica de la empresa o entidad.

#### ❖ Contabilidad de costes

Para Guajardo, C. G. y Andrade, N. (2008) la contabilidad de costes es aquella que se centra en la recopilación, clasificación y manejo en general, de la información contable, referente a los costes corrientes dentro de una empresa o institución pública, creando informes que son enviados a la dirección de la empresa o a la autoridad administrativa correspondiente, para que en base a los datos contenidos en los informes, se ayude a la

administración con la toma de decisiones, referentes a los costes por consumos de cualquier índole dentro de la empresa o institución.

#### ❖ Contabilidad financiera

De acuerdo Guajardo, C. G. y Andrade, N. (2008) Este tipo de contabilidad recolecta los datos financieros de la empresa, datos que están destinados a los dueños de la empresa o en su caso a accionistas, inversores y organismos públicos (principalmente fiscales). En ella se presentan los datos cuantitativos expresados en unidades monetarias (dinero), mostrando un panorama de la situación financiera de la empresa en cuestión.

### **3.3 Generalidades de las Finanzas**

#### **3.3.1 Concepto**

Según Gitman, J. L. (2012) las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas.

Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para las empresas como para los individuos; por ello, la mayoría de los estudiantes se beneficiarán a partir de la comprensión de las finanzas, sin importar la carrera que planeen seguir. El conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo le ayudará a tomar mejores decisiones financieras como consumidor, sino que también le ayudará a

comprender las consecuencias financieras de las decisiones importantes de negocios que tomará independientemente de la carrera que usted elija.

Según Ochoa, S, G. (2001) “las finanzas son la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos” (P.8)

#### ❖ Las Finanzas en la empresa

Para Guajardo, C. G. y Andrade, N. (2008) una organización que realiza una buena administración financiera coopera para alcanzar su objetivo principal y para su éxito en el mercado empresarial.

La administración financiera dentro de las organizaciones significa alcanzar la productividad con el manejo adecuado del dinero, y esto se refleja en los resultados (utilidades), maximizando el patrimonio de los accionistas, y se asocia a los siguientes objetivos:

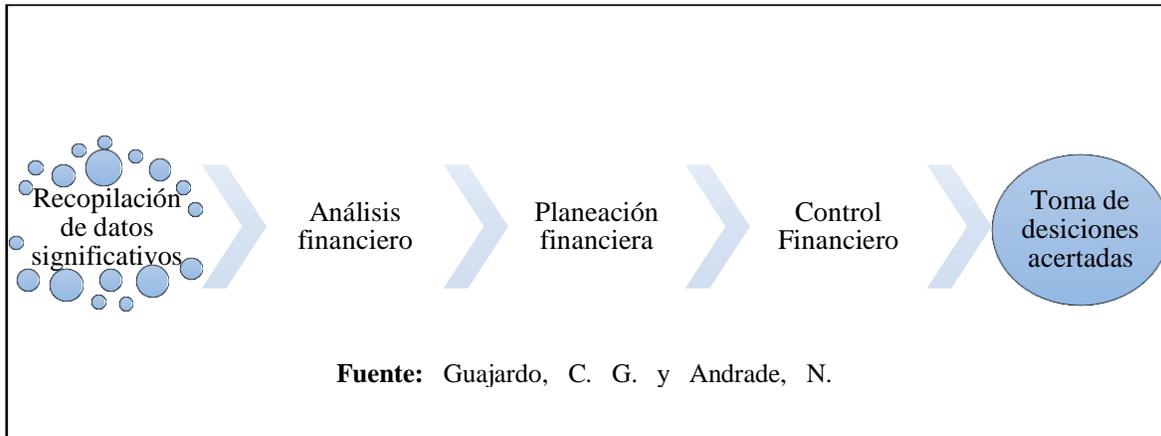
1. Obtención de los fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones. Las organizaciones deben generar flujos propios de efectivo para que puedan desarrollarse todas las operaciones de la empresa sin problema, y cuando esto no suceda, entonces puede ser mediante financiamiento, pero con la certeza de que se generarán los fondos necesarios para cumplir con el pago de este financiamiento.
2. Inversión en activos reales (activos tangibles como inventarios, inmuebles, muebles, equipo, entre otros). Para el desarrollo de todas las operaciones de la

empresa se debe contar con el equipo necesario, por lo que se tiene que invertir en activos, con una simple regla: toda inversión debe ser en activos productivos (generar fondos).

3. Inversión en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar).
4. Inversiones temporales de aquellos excedentes que se obtengan de efectivo: Cuando la empresa ha tomado los recursos necesarios para desarrollar las operaciones normales, se deben generar excedentes para realizar inversiones en diferentes instrumentos en instituciones financieras.
5. Coordinación de resultados (reversión de las utilidades y reparto de utilidades). La política de dividendos es fundamental en una organización para establecer las normas y reglas de lo que se hará con las utilidades obtenidas en la organización.
6. Administración del capital de trabajo, con la finalidad de disponer de recursos monetarios a corto plazo; disponibilidad para cumplir con las obligaciones menores a un año.
7. Presentación e interpretación de información financiera. La información financiera es la base de las finanzas para la toma de decisiones de una manera acertada, ya que se realiza un análisis cuantitativo para determinar las áreas de oportunidad de las organizaciones.



**Para lograr los objetivos planteados anteriormente, la administración financiera aplica técnicas de acuerdo al siguiente proceso:**

**Ilustración N° 1. Proceso para la toma de decisiones.****❖ Recopilación de datos significativos**

Técnica utilizada dentro de la administración financiera que pretende reunir toda la información necesaria como antecedentes, datos, conceptos y cifras importantes, de manera interna y externa, que de manera oportuna y veraz permitan tomar decisiones en relación a los objetivos planteados inicialmente o que permitan visualizar las operaciones a realizar.

**❖ Análisis financiero**

Es una técnica de las finanzas que tiene por objeto el estudio y evaluación de los eventos económicos de todas las operaciones efectuadas en el pasado, y que sirve para la toma de decisiones para lograr los objetivos preestablecidos.

**❖ Planeación financiera**

Técnica de la administración financiera con la cual se pretende el estudio, evaluación y proyección de la vida futura de una organización u empresa, visualizando los resultados de manera anticipada.

#### ❖ Control financiero

Técnica de la administración financiera que tiene por objeto asegurarse que se lleven a cabo todas las operaciones planteadas inicialmente, de manera eficiente, evaluando de forma conjunta todas las cifras preestablecidas con las reales, para encontrar las desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de los objetivos planteados.

#### ❖ Toma de decisiones

Técnica de la administración financiera que tiene por objeto elegir la mejor alternativa relevante para la solución de problemas en la empresa y para el logro de objetivos preestablecidos, en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto o incertidumbre.

### 3.3.2 Objetivos de las Finanzas

Para Ochoa, S. G. (2001) “El objetivo principal de las finanzas, teóricamente, es el de ayudar a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos”. (P. 26)

Intuitivamente es ganar o sea crear valor para los propietarios de la empresa, una primera aproximación: **MAXIMIZAR LAS GANANCIAS**

Tiene tres críticas:

1. La definición de ganancia difusa, se refiere a ganancias sobre ventas, sobre capital, a corto o largo plazo, antes o después de impuestos.
2. No considera el valor tiempo del dinero: no es lo mismo \$1 en el momento 0 que en el momento 13.

3. Tampoco considera el riesgo implícito en la decisión, la incertidumbre. No es lo mismo invertir en una fábrica de alimentos que en una de alta tecnología.

### **3.3.3 Tipos de Finanzas**

#### ❖ Finanzas Publicas

Para Gitman, J. L. & Zutter, J. Ch. (2012) las finanzas públicas están compuestas por las políticas que instrumentan el gasto público y los impuestos. De esta relación dependerá la estabilidad económica del país y su ingreso en déficit o superávit.

El estado es el responsable de las finanzas públicas. El principal objetivo estatal a través de las finanzas públicas suele ser el fomento de la plena ocupación y el control de la demanda agregada.

La intervención del estado en las finanzas, por lo tanto, se da a través de la variación del gasto público y de los impuestos. El gasto público es la inversión que se realiza el estado en distintos proyectos de interés social. Para poder concretar las inversiones, es decir, mantener el gasto público, las autoridades deben asegurarse de recaudar impuestos, que son pagados por todos los ciudadanos y empresas de una nación.

El gasto público, por otra parte, puede funcionar como estímulo del consumo. Los ingresos suelen estar vinculados a los ingresos de las personas: a mayores ingresos, mayores impuestos para pagar. Hay impuestos que son considerados recesivos, ya que afectan de la misma forma a la población con menores ingresos y a las clases altas.

#### ❖ Finanzas Corporativas

Según Brealey, A. R.; Myers, S. C. y Allen, F. (2010), Las finanzas corporativas son un área de las finanzas que se centra en las decisiones monetarias que hacen las empresas y en las herramientas y análisis utilizados para tomar esas decisiones. El principal objetivo de las finanzas corporativas es maximizar el valor del accionista. Aunque en principio es un campo diferente de la gestión financiera, la cual estudia las decisiones financieras de todas las empresas, y no solo de las corporaciones, los principales conceptos de estudio en las finanzas corporativas son aplicables a los problemas financieros de cualquier tipo de empresa.

La disciplina puede dividirse en decisiones y técnicas de largo plazo, y corto plazo. Las decisiones de inversión en capital son elecciones de largo plazo sobre qué proyectos deben recibir financiación, sobre si financiar una inversión con fondos propios o deuda, y si sobre pagar dividendos a los accionistas. Por otra parte, las decisiones de corto plazo se centran en el equilibrio a corto plazo de los activos y pasivos. El objetivo aquí se acerca a la gestión del efectivo, existencias y financiación de corto plazo.

El termino finanzas corporativas suele asociarse con frecuencia a banca de inversión. El rol típico de un banquero de inversión es evaluar las necesidades financieras de una empresa y levantar el tipo de capital apropiado para satisfacer esas necesidades en sí. Así, las finanzas corporativas pueden asociarse con transacciones en las cuales se levanta capital para crear, desarrollar, hacer crecer y adquirir negocios.

#### ❖ Finanzas Personales

La noción de finanzas personales se refiere, en principio, al dinero que necesita una familia para su subsistencia. La persona deberá analizar cómo obtener dicho dinero y como

protegerlo ante situaciones imprevistas (como por ejemplo, un despido laboral). Otras aplicaciones de las finanzas personales se refieren a la capacidad de ahorro, el gasto y a la inversión. Dentro de esta rama de las finanzas, se dedican a buscar alternativas para la vida de los individuos particulares de una sociedad y aconsejarles de que forma van a invertir su dinero a fin de resultar alcanzar un balance positivo, donde disminuyan las pérdidas y, a través de una economía.

### **3.4 Cinco Fuerzas de Michael Porter**

Existen cinco fuerzas competitivas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por lo tanto, toda empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas fuerzas que rigen la competencia industrial.

Las fuerzas competitivas, asegura Porter, M. E. (2003), “determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia” (p. 26).

Para analizar cuidadosamente su industria una corporación debe evaluar la importancia para su éxito de cada una de las cinco fuerzas y cuanto más poderosa sean, más limitada será la capacidad para aumentar sus precios y obtener mayores beneficios.

Una fuerza poderosa es considerada como una amenaza porque tiene la posibilidad de reducir los beneficios. En contraste, una de magnitud menor puede ser vista como una oportunidad porque permite obtener mayores beneficios. En el corto plazo, pueden actuar

como limitantes de las actividades de una empresa, sin embargo, en el largo plazo, es posible que, a través de su opción estratégica, cambie el poder de una o más en beneficio propio.

Porter, M. (2003) “En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas” (p. 108).

**Gráfico 1. Las Cinco Fuerzas de Porter.**



**Fuente:** Porter, M. E. (2003).

### 3.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas, lo que puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.

Los nuevos participantes de una industria generalmente aportan a ésta nuevas capacidades, deseo de ganar participación de mercado y recursos importantes;

convirtiéndose en amenaza para una corporación establecida, que depende de la presencia de barreras de entrada y de la reacción que se espera de los competidores existentes, para dificultar su entrada en la industria.

Según Porter, M. E. (2003), existen los siguientes factores que actúan como barreras para el ingreso: economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventaja en costos independientes de las economías de escala y política gubernamental.

### **3.4.2. La rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre las empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen las empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

En la mayoría de las industrias, las corporaciones dependen unas de otras. Se espera que una acción competitiva de una de ellas produzca un efecto notable en sus competidores y desencadene un contragolpe o esfuerzos para contrarrestarla. Según Porter, M. E., la intensa rivalidad se relaciona con la presencia de varios factores, entre los que se encuentran número de competidores, tasa de crecimiento de la industria, características del producto o servicio, monto de los costos fijos, capacidad, altura de las barreras de salida y diversidad de los rivales.

“Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente” (David, F. R., 1997, p.143).

### **3.4.3. Poder de negociación de los proveedores**

Noa, B. (2010) indica que un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que estos suministran, son clave para una empresa, no tienen sustitutos, o son pocos y de alto costo.

Porter, M. (2003) Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios. (p.33):

Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está dominado por unas pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende.
- Su producto es único o al menos está diferenciado; o también si los costes fijos que debe soportar el comprador para cambiar de proveedor son elevados.
- No está obligado a competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector.
- Existe el riesgo presumible de una integración hacia adelante; es decir, de que los proveedores entren en el sector.

- El sector no es un cliente importante del grupo de proveedores.

#### **3.4.4. Poder de negociación de los compradores**

De acuerdo a Noa, B. (2010), un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Según Porter, M. (2003) Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable.

El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios. (P.34)

Un grupo de compradores es poderoso si:

- Es un grupo concentrado o hace compras en grandes volúmenes.

- Los productos que adquiere al sector son productos normalizados o no diferenciados.
- Los materiales comprados al sector forman un componente de su propio producto y representan una parte significativa de su coste.
- Sus beneficios son bajos, lo cual supone un gran estímulo para reducir los costes de compra.
- El producto del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios de los compradores.
- El producto del sector no supone un ahorro de dinero para los compradores.
- Los compradores plantean una amenaza seria de integración hacia atrás, es decir, de entrar en el sector en cuestión.

#### **3.4.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Un producto sustituto es uno que parece ser diferente, pero que satisface la misma necesidad que otro. Y cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

Según Porter, M. E. (2003), los sustitos limitan los precios y las utilidades que se pueden lograr en un segmento. En la medida en que los costos de cambio sean bajos, los sustitutos pueden producir un fuerte efecto en una industria. En ocasiones, resulta difícil identificar los posibles productos o servicios sustitutos, ya que significa buscar productos o

servicios que realicen la misma función, aunque tengan una apariencia diferente y den la impresión de que no son fácilmente sustituibles.

### 3.5. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza (FODA)

Para Ponce, H. (2007) una de las herramientas o técnicas más empleadas por el nivel gerencial para la planificación corporativa es el análisis FODA. El también llamado análisis SWOT tiene la función de evaluar la situación de la organización determinando los factores internos y externos que influyen hacia la institución.

Según Zambrano (2006) aduce que el análisis FODA se hace mediante la elaboración de una matriz de doble entrada: en el eje de las ordenadas se ubica el componente externos de la institución (amenazas y oportunidades) y en el eje de las abscisas se ubica el componente interno (debilidades y fortalezas). Identificados estos elementos externos e internos, luego de un análisis de confiabilidad, se pueden establecer unas líneas gruesas de carácter estratégico para la institución.

- ❖ *Fortalezas*: También llamados “Puntos Fuertes”, son aquellas características que tiene la empresa y que ayudan al logro de objetivos.
- ❖ *Oportunidades*: Son todas aquellas situaciones externas a la empresa que favorecen el logro de objetivos.
- ❖ *Debilidades*: También denominados “Puntos Débiles”, son aquellas características de la empresa que obstaculizan el logro de objetivos.

- ❖ *Amenazas*: Son todas las situaciones externas a la empresa que afectan las posibilidades del logro de objetivos.

Borello (1994) Cualquier debilidad o amenaza que usted logre resolver se convierte, automáticamente, en una fortaleza o una oportunidad

### **3.6 Procesos y Métodos Financieros**

Robles, C. L. (2012) los métodos de análisis financiero se refieren a la técnica que se utiliza para disgregar los estados financieros en cada una de las partidas que los componen o compararlos por periodos para conocer el comportamiento y resultado de las acciones realizadas en las empresas.

#### **3.6.1 Análisis Vertical**

Para García, P. V. M. (2015) el análisis vertical por definición es uno de los instrumentos o herramientas que se utiliza en el análisis financiero de una empresa. Recordemos que el análisis financiero requiere de diferentes elementos e información para llevar a cabo un estudio efectivo de la situación financiera de la empresa, entre los que se destacan la información obtenida de los estados financieros como el balance general, el estado de resultados, el estado de Cambios en la situación financiera y el estado de Flujo de Efectivo. Precisamente una de las herramientas o instrumentos que se utiliza para el análisis de la información obtenida en estos estados financieros es el análisis vertical.

Este análisis es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

El método vertical es estático ya que corresponde a una fecha o periodo determinado y se realiza únicamente para el análisis de cada una de las partidas que componen al estado financiero. A continuación se muestra un ejemplo:

**Tabla N° 1. Ejemplo de análisis vertical**

<b>La Mejorcita S.A. de C.V.</b>		
Estado de Resultados		
	<b>2010</b>	
	\$	%
Ventas	\$630,000	100%
Costo de Ventas	<u>286,500</u>	45%
Utilidad bruta	343,500	55%
Gastos de operación		
Gastos de venta	46,000	7%
Gastos de Admon.	<u>52,500</u>	8%
Total de gastos de operación	<u>98,500</u>	16%
Utilidad de operación	245,000	39%
Gastos financieros	<u>12,600</u>	2%
Utilidad Antes de impuestos	232,400	37%
Impuestos	68,600	11%
PTU	<u>24,500</u>	4%
Utilidad Neta	\$139,300	22%

El análisis se realiza por cada una de las partidas del estado financiero para examinar las cifras que resultaron de las operaciones realizadas en los diferentes departamentos que integran la organización.

**Fuente:** García, P. V. M. (2015)

Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información. Para esto, cada empresa es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.

### 3.6.2 Análisis Horizontal

Para Duque, N. J. (2016) el método horizontal es un análisis dinámico que se ocupa de los cambios o movimientos de cada cuenta entre un periodo y otro del Balance general y el Estado de Resultados. Este método relaciona los cambios financieros que sufrió el negocio de un periodo a otro, los cuales pueden estar representados en aumentos o disminuciones, mostrando además dichas variaciones o cambios en cifras, porcentajes o razones, permitiendo obtener un mejor panorama de los cambios presentados en la empresa para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

El análisis horizontal por definición es uno de los instrumentos o herramientas que se utiliza en el análisis financiero de una empresa. Recordemos que el análisis financiero requiere de diferentes elementos e información para llevar a cabo un estudio efectivo de la situación financiera de la empresa, entre los que se destacan la información obtenida de los estados financieros como el Balance General, el Estado de Resultados, el estado de Cambios en la situación financiera y el estado de Flujo de Efectivo.

Precisamente una de las herramientas o instrumentos que se utiliza para el análisis de la información obtenida en estos estados financieros es el análisis vertical y el análisis horizontal el cual se detallará a continuación.

Para comprender mejor la información que aquí se plantea ABCFinanzas.com le recomienda ver el artículo “Análisis Financiero”.

#### ❖ Características del análisis horizontal

García, P. V. M. (2015) antes de ejemplificar la forma cómo realizar un análisis horizontal a un Balance General o a un Estado de Resultados, considere primero las siguientes características del proceso:

El análisis horizontal se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas de los estados financieros durante varios periodos o años. Un año con ganancias de 5 millones se presenta con muy buenos resultados al compararlo con el año inmediatamente anterior donde las ganancias fueron de 2 millones, pero no después de otro en el que las ganancias fueron de 6 millones. Es por esta razón que el análisis horizontal por lo general se presenta en estados financieros comparativos, razón por la cual las compañías muestran datos financieros comparativos para dos años en sus informes anuales.

El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y por lo tanto requiere de dos o más estados financieros de la misma clase. Se dice que es un análisis dinámico debido a que permite analizar los movimientos o cambios de cada cuenta entre un periodo y otro.

Al iniciar un análisis horizontal, este deja en evidencia los cambios o tendencias presentadas en las diferentes cuentas de los estados financieros entre un periodo y otro, por lo que se hace relativamente sencillo identificar las cuentas con mayor diferencia entre sí, las cuales exigen una mayor atención. También es recomendable comparar las cifras obtenidas con los de la competencia o con los del sector, para determinar las debilidades o fortalezas de la empresa.

En el análisis horizontal es importante mostrar tanto la variación absoluta como la variación relativa para poder realizar un análisis de los cambios o tendencias entre un

periodo y otro. Entiéndase por variación absoluta como la diferencia que existe entre dos cuentas de periodos diferentes, y por variación relativa lo que significa esa diferencia en términos porcentuales. Compréndalo mejor mediante el siguiente ejemplo:

**Tabla N° 2. Ejemplo de aplicación de análisis horizontal**

<b>Cuenta</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>Variación relativa</b>
Caja	10.000	12.000	2.000	20%
Bancos	20.000	15.000	-5.000	-25%
Inversiones	15.000	25.000	10.000	66,67%
Clientes	5.000	14.000	9.000	180%
Inventarios	30.000	15.000	-15.000	-50%
Activos fijos	40.000	60.000	20.000	50%
<b>Total activos</b>	<b>120.000</b>	<b>141.000</b>	<b>21.000</b>	<b>17,5%</b>
Proveedores	20.000	35.000	15.000	75%
Impuestos	15.000	5.000	-10.000	-66,67%
Provisiones	10.000	10.000	0	0%
<b>Total pasivo</b>	<b>45.000</b>	<b>50.000</b>	<b>5.000</b>	<b>11,11%</b>
Aportes	50.000	50.000	0	0%
Reservas	10.000	15.000	5.000	50%
Utilidad	15.000	26.000	11.000	73,33%
<b>T. patrimonio</b>	<b>75.000</b>	<b>91.000</b>	<b>16.000</b>	<b>21,33%</b>

Fuente: García, P. V. M. (2015)

Los datos anteriores nos permiten identificar claramente cuáles han sido las variaciones de cada una de las partidas del balance.

Una vez determinadas las variaciones, se debe proceder a determinar las causas de esas variaciones y las posibles consecuencias derivadas de las mismas.

Algunas variaciones pueden ser beneficiosas para la empresa, otras no tanto, y posiblemente haya otras con un efecto neutro.

Los valores obtenidos en el análisis horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado.

La información aquí obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se debe proceder a mejorar los puntos o aspectos considerados débiles, se deben diseñar estrategias para aprovechar los puntos o aspectos fuertes, y se deben tomar medidas para prevenir las consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los Estados financieros.

El análisis horizontal debe ser complementado con el análisis vertical y los distintos Indicadores financieros y/o Razones financieras, para poder llegar a una conclusión acercada a la realidad financiera de la empresa, y así poder tomar decisiones más acertadas para responder a esa realidad.

### **3.6.3 Razones Financieras**

Según Gitman, J. L. (2012) El análisis de las razones de los estados financieros de una empresa es importante para los accionistas, acreedores y la propia administración de la

compañía. Los accionistas, actuales y potenciales, se interesan en los niveles presentes y futuros del riesgo y rendimiento de la empresa, que afectan directamente el precio de las acciones.

Los acreedores se interesan principalmente en la liquidez a corto plazo de la empresa, así como en su capacidad para realizar el pago de los intereses y el principal. Un interés secundario para los acreedores es la rentabilidad de la empresa, ya que desean tener la seguridad de que esta se encuentra sana. La administración, al igual que los accionistas, se interesa en todos los aspectos de la situación financiera de la compañía y trata de generar razones financieras que sean favorables para los dueños y acreedores. Además, la administración usa las razones para supervisar el desempeño de la empresa de un periodo a otro.

#### ❖ **Categorías de las razones financieras**

De acuerdo a García, P. V. M. (2015) por conveniencia, las razones financieras se dividen en cuatro categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento.

##### **1) Índice de Liquidez**

García, P. V. M. (2015) la liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas.

Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes. Desde luego, es deseable que una compañía pueda pagar sus cuentas, de modo que es muy importante tener suficiente liquidez para las operaciones diarias. Sin embargo, los activos líquidos, como el efectivo mantenido en bancos y valores negociables, no tienen una tasa particularmente alta de rendimiento, de manera que los accionistas no querrán que la empresa haga una sobreinversión en liquidez.

Las empresas tienen que equilibrar la necesidad de seguridad que proporciona la liquidez contra los bajos rendimientos que los activos líquidos generan para los inversionistas. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba del ácido).

#### ❖ **Liquidez Corriente**

García, P. V. M. (2015) la liquidez corriente, una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Se expresa de la siguiente manera:

$$\textbf{Liquidez Corriente} = \frac{\textit{Activos Corrientes}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

Unidad de Medida: Veces

García, P. V. M. (2015) por lo general, cuanto más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa. La cantidad de liquidez que necesita una compañía depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la organización, su acceso a fuentes de

financiamiento de corto plazo, como líneas de crédito bancario, y la volatilidad de su negocio.

#### ❖ **Capital de trabajo**

También se le conoce como Capital neto de trabajo. El capital de trabajo se calcula de la siguiente manera:

$$\textit{Capital de Trabajo} = \textit{Activos Corrientes} - \textit{Pasivo Corriente}$$

Unidad de Medida: Unidad Monetaria C\$

El capital de trabajo es el resultado de restarle a los activos corrientes los pasivos corrientes, con el objetivo de determinar los excedentes de activos corrientes que le quedan a la empresa para trabajar o desarrollar sus actividades normales. Es decir que el capital de trabajo corresponde al valor de los activos corrientes necesarios para que la empresa desarrolle su actividad económica eficientemente.

Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor.

#### ❖ **Liquidez Inmediata**

Este índice también recibe el nombre de Índice de Disponibilidad y expresa la capacidad inmediata de la empresa para hacerle frente a sus deudas, mide la capacidad que tendría la empresa para hacer frente a sus deudas sólo con el dinero en bancos y caja. La Liquidez inmediata se calcula de la siguiente forma:

$$\textit{Liquidez Inmediata} = \frac{\textit{Efectivo en Caja y Banco}}{\textit{Pasivo Circulante}}$$

UM: Veces

Debería situarse entre el 0,1 y 0,4. Con valores inferiores, podrían tener problemas de liquidez y por encima, el problema sería que no están empleando adecuadamente sus recursos, ya que tendrían un exceso de tesorería, que podría emplearse en algo más productivo que tenerlo en el banco. Un mal menor.

## 2) Índices de actividad

García, P. (2015). Los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros.

Existen varios índices para la medición de la actividad de las cuentas corrientes más importantes, las cuales incluyen inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. También se puede evaluar la eficiencia con la cual se usa el total de activos.

### ❖ Rotación de los activos totales

García, P. V. M. (2015). La rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. La rotación de activos totales se calcula de la siguiente forma:

$$\textit{Rotación de Activos Totales} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Total de Activos}}$$

Unidad de Medidas: Veces

García, P. (2015). Por lo general, cuanto mayor es la rotación de los activos totales de una empresa, mayor es la eficiencia con la que se han usado sus activos. Es probable que esta medida sea de gran interés para la administración porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes desde el punto de vista financiero.

#### ❖ **Rotación de Activos Fijos**

Para Reino, G. (2012). La rotación de los activos fijos indica el número de veces que se han obtenido ingresos equivalentes a la inversión en activos fijos promedios o en otras palabras es uno de los indicadores financieros que le dicen a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos La rotación de activos fijos se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Fijos}}$$

Unidad de Medida: Veces

El resultado será expresado en veces, lo que se puede pasar a días dividiendo 365 días entre el número de veces obtenidas, obteniendo la rotación de activos en días.

### 3) **Índices de endeudamiento**

García, P. (2015) la posición de endeudamiento de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de

distribuir las ganancias entre los accionistas, tanto los accionistas actuales como los futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. Los prestamistas también se interesan en el endeudamiento de las empresas.

En general, cuanto mayor es la cantidad de deuda que utiliza una empresa en relación con sus activos totales, mayor es su apalancamiento financiero. El apalancamiento financiero es el aumento del riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes. Cuanto mayor es la deuda de costo fijo que utiliza la empresa, mayores serán su riesgo y su rendimiento esperados.

#### ❖ **Endeudamiento del activo**

García, P. (2015). El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.

El endeudamiento del activo se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Total de Pasivo}}{\text{Total de Activos}}$$

Unidad de Medida: %

Permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores

### ❖ Endeudamiento Patrimonial

Para Reino, G. (2012). Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa. El endeudamiento patrimonial se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Endeudamiento del Patrimonio} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Unidad de Medida: %

Según Reino, G. (2012). Esta razón de dependencia entre propietarios y acreedores, sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, mostrando el origen de los fondos que esta utiliza, ya sean propios o ajenos e indicando si el capital o el patrimonio son o no suficiente.

### ❖ Apalancamiento

Para Reino, G. (2012). Es el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio}}$$

Unidad de Medida: Veces

Según Reino, G. (2012). Dicho apoyo es procedente si la rentabilidad del capital invertido es superior al costo de los capitales prestado; en ese caso, la rentabilidad del capital propio queda mejorada por este mecanismo llamado “efecto de palanca”. En términos generales, en una empresa con un fuerte apalancamiento, una pequeña reducción del valor del activo podría absorber casi totalmente el patrimonio; por el contrario, un pequeño aumento podría significar una gran valorización de ese patrimonio.

#### 4) Índices de rentabilidad

García, P. (2015). Existen muchas medidas de rentabilidad. En conjunto, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una compañía no podría atraer capital externo. Los dueños, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias. Se calcula de la siguiente manera:

##### a) Rentabilidad Neta del Activo ROA

Según D, L, Fernando (2013). Uno de los indicadores financieros más importantes y utilizados por las empresas para medir su rentabilidad es el **ROA**, por sus siglas en inglés Return On Assets, también conocido como Return on Investments o ROI.

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Si bien la utilidad neta del activo se puede obtener dividiendo la utilidad neta para el activo total, la variación presentada en su fórmula, conocida como “sistema Dupont”, permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, con lo que se puede identificar las áreas responsables de desempeño de la rentabilidad del activo.

En algunos casos indicador puede ser negativo debido a que para obtener las utilidades netas, las utilidades del ejercicio se ven afectadas por la conciliación tributaria, en la cual, si existe un monto muy alto de gastos no deducibles, el impuesto a la renta tendrá un valor elevado, el mismo que, al sumarse con la participación de trabajadores puede ser incluso superior a la utilidad del ejercicio.

#### **b) Retorno Sobre Patrimonio ( ROE )**

Según Navarro, A. (2015). Por sus siglas en inglés Return On Equity intenta medir cuánto beneficio obtiene la empresa por cada euro de los accionistas (patrimonio). Para calcular el ROE, multiplicamos el ROA por el múltiplo de endeudamiento.

El múltiplo de endeudamiento es la relación entre los activos totales de una empresa y el patrimonio: activos divididos por patrimonio. A más activos por euro de patrimonio, más alto el múltiplo (porque la empresa tendrá más deuda). Desengranando todo esto, vemos que ROE está determinado por 3 factores:

$$ROE = Margen Neto * Rotación de Activos * Multiplo de endeudamiento$$

$$ROE = ROA * Multiplo de endeudamiento$$

#### **❖ Margen de utilidad bruta**

García, P. (2015). El margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de cada córdoba de ventas después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida). El margen de utilidad bruta se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

Unidad de Medida: %

#### ❖ Margen de utilidad neta

De acuerdo a García, P. (2015). El margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. El margen de utilidad neta se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Unidad de Medida: %

El margen de utilidad neta es una medida comúnmente referida que indica el éxito de la empresa en cuanto a las ganancias obtenidas de las ventas. Los márgenes de utilidad neta “adecuados” difieren considerablemente entre las industrias. Un margen de utilidad neta del 1% o menos no sería raro para una tienda de comestibles, en tanto que un margen de utilidad neta de 10% sería bajo para una joyería.

### 3.7. Diagnóstico Financiero.

Según Palacios, J. (2008). El diagnóstico financiero o análisis financiero consiste en aplicar un conjunto de técnicas y métodos en las que sobresalen las razones financieras, el análisis vertical y horizontal, a los principales estados financieros de la empresa; tomando en cuenta, que la información que estos mismo contienen, sea la más acertada posible, ya que si trabajamos con datos irreales los resultados serán igual de irreales.

Palacios, J. (2008) afirma: el objetivo del diagnóstico financiero es el de analizar puntos básicos en la compañía, como su liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad, que es de vital importancia conocer, tanto para los funcionarios internos a la empresa como para entes externos, ya sean proveedores, acreedores e incluso financieras o bancos, que serían una fuente de financiamiento para la compañía.

### **3.7.1 Definición**

Palacios, J. (2008) define el Diagnóstico financiero como un conjunto de técnicas utilizadas para realizar un examen a la situación y perspectiva de la empresa, con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. La información que extraigamos de ella, nos permitirá identificar la posición económica-financiera en la que se encontraba la empresa, siempre y cuando dispongamos de información histórica, así como conocer la posición en la posición en la que nos encontramos actualmente y en la que nos encontraremos.

Por otro lado, Gitman, J. L. (2011) refiere que los estados financieros se basa en el uso de razones o valores relativos. El análisis de razones financieras implica métodos de cálculo e interpretación de razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las fuentes básicas de datos para el análisis de razones son: el estado de resultado y el balance general de la empresa.

Según Santillán, G. (1867) el análisis financiero constituye una técnica de medición que utiliza el administrador financiero para evaluar la información contable, económica y financiera en un momento determinado. Normalmente tiene que haber sucedido, es por ello que se refiere a información económica pasada. De igual forma, esta técnica conlleva a la toma de decisiones que permitan alcanzar las metas y objetivos fijados.

Narváez, S. A. (2002) expresa que el análisis financiero es una disciplina dirigida a desarrollar metodología de investigación y de diagnóstico de la situación financiera de una organización, basada en la información económica-financiera (pág. 8)

Narváez, S. A. (2002,) hoy en día el entorno se ha vuelto cada vez más cambiante y turbulento, por lo que se hace imprescindible el análisis financiero de la organización, dado que este análisis proporciona información relevante al proceso de toma de decisiones al interior de la empresa, como también, en las decisiones de los inversionistas externos que desean invertir en una organización determinada, con una visión a largo plazo (pág.13).

El análisis financiero tiene diferentes puntos de vista, depende de lo que el analista quiera evaluar, en este caso nos enfocaremos en los cambios internos de la empresa, cómo han tenido variación las cuentas de balance y estados de resultados.

Según Narváez, S. A (2002) El análisis financiero nos “permite el cumplimiento de las metas, planes y desempeño de la empresa en las áreas más importantes de la de la administración. La obtención y uso de los fondos lo encontramos en el balance general: Los ingresos, gastos y utilidades resultantes del manejo de los fondos en las diversas operaciones de la empresa en el estado de resultado nos sirve para examinar las relaciones

entre los dos estados principales, con la finalidad de ver y evaluar la gestión y el grado de éxito alcanzado por la empresa” (pág. 7).

Narváez, S.A (2002) nos dice que para poder analizar la situación financiera de la empresa necesitamos aplicar una serie de herramientas a las cuentas de balance y resultado, permitiéndonos analizar los cambios de un periodo a otro y la tendencia que ha seguido la empresa en los periodos de estudio. (pág. 11)

### **3.7.2. Importancia**

Según Castillo, O. (2012) Es importante ya que es el resultado final en el cual se verá reflejado el estado actual de la empresa financieramente hablando, teniendo en cuenta variables cualitativas y cuantitativas para dicho fin.

Arias, A. (2009) La interpretación de los datos financieros es sumamente importante para cada uno de las actividades que se realizan dentro de la empresa. Por medio de ésta los ejecutivos se valen de información para la toma de decisiones de acuerdo a los síntomas que presente la organización en su ciclo de operaciones, así como también para la solución de problemas en específico que aquejan a la empresa como lo son las cuentas por cobrar, cuentas por pagar; inventarios, gastos administrativos de ventas, rentabilidad, entre otros. Por medio de la interpretación de los datos presentados en los estados financieros los administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos se pueden dar cuenta del desempeño que la empresa muestra en el mercado. (Pág. 205)

### **3.7.3. Alcance**

Para García, S. (2009) Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de

todas las demás informaciones disponible, para poder determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de esta.

Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de ésta.

Según García, S. (2009) la contabilidad muestra cifras históricas cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio.

#### **IV. PREGUNTAS DIRECTRICES**

¿Cuál es el ambiente cualitativo del Hotel Xallí?

¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta el Hotel Xallí?

¿Cuál es el resultado de la evaluación de Porter en relación a los competidores, a la entrada de nuevos productos, a la relación con los proveedores y los clientes?

¿Cuáles son los procesos y métodos financieros utilizados por el Hotel Xallí?

¿Cuál es la importancia de elaborar un diagnóstico financiero en el Hotel Xallí?

¿Para que servirán las estrategias financieras en el Hotel Xallí?

### V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	ITEMS
Identificar el ambiente interno y externo de acuerdo a las cinco fuerzas de Michael Porter, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en el "Hotel Xallí".	Ambiente interno y Externo	Ponce, H. (2007) Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control	Se revisara el ambiente del Hotel Xallí de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA	Poder de Negociación de los proveedores. Poder de Negociación de los consumidores. Amenaza de entrada de nuevos competidores. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Revalidad entre competidores Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Observación Entrevistas Cinco Fuerzas de Porter FODA
Analizar los procesos y métodos financieros utilizados por el "Hotel Xallí" en los años 2015 - 2016.	Procesos y métodos financieros	Nava, A. (2009). El análisis financiero (cuantitativo y cualitativo) proporciona elementos de juicio para detectar deficiencias de la empresa, para posteriormente plantear y evaluar alternativas de solución y tomar las decisiones correspondientes.	Proceso de análisis e identificación de los procesos y métodos financieros aplicados en el Hotel Xallí	Documentación contable. Políticas del Hotel Xallí. Ley 822	Observación Análisis de la documentación contable Guía de revisión documental
Elaborar el diagnostico financiero del "Hotel Xallí", de los periodos 2015 - 2016, como base de la organización para el cumplimiento de su misión y visión.	Diagnostico financiero	Cortes, G. J. (2009) es el resultado de un buen análisis financiero en el cual se ve reflejado el estado actual de la empresa financieramente hablando es la "fotografía financiera" de la empresa.	Realizar el diagnostico financiero aplicando herramientas financieras	Análisis vertical Análisis Horizontal Razones financieras: Liquidez, Razón rápida (prueba acida), periodo promedio de cobro, rotación de los activos totales, razón de endeudamiento, margen de utilidad bruta, operativa y neta, ganancia por acción, rendimiento sobre activos totales, rendimiento sobre patrimonio.	Observación análisis de razones financieras Entrevistas Revisión documental

## VI. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1. Enfoque de Investigación

En la presente investigación se definió el enfoque de investigación como cualitativo con lineamientos cuantitativos, en cuanto a lo primero porque se estudió la realidad en su contexto natural y tal como se suceden los estudios de los análisis financieros integrales, así como el desarrollo de los registros de ingresos, y por tanto, se realizó interpretación del fenómeno en estudio, a través de la vivencia y valoraciones de estos procesos.

En relación a lo segundo, porque se logró describir la realidad cuantificando la información financiera del período 2015-2016, proveyendo de datos objetivos y confiables. Toda la información se obtuvo mediante entrevista a profundidad que se aplicó al Contador General, Administrador y Gerente General, encuesta, análisis documental y observación de campo.

### 6.2. Tipo de Investigación

Según Piura, J. (2012) el tipo de investigación es de carácter descriptivo por que implicó observar y detallar el fenómeno en su contexto natural, en este caso el impacto financiero a partir de la aplicación de normativa emitida en la SIBOIF y de esta manera obtener y evaluar resultados, para que posteriormente proponer estrategias de mejora en el área administrativa y financiera.

### **6.3. Población o Área de Estudio**

De acuerdo a Méndez, C. (203) el área de estudio es empresarial, se enfocó en las finanzas de las finanzas del Hotel Xallí., en donde se analizó cada rubro de los estados financieros por medio de análisis verticales, horizontales y mediante la aplicación de razones o indicadores financieros.

### **6.4. Muestra**

Para Méndez, C. (2013) la Muestra la constituyó el conjunto de Estados Financieros: Estado de Resultados y Balance General, así como reportes de ingresos, egresos, recopilación de comprobantes, balanzas de comprobación y comprobantes de diario, para el período correspondiente al 2015-2016, del Hotel XALLÍ; así como, los involucrados en la situación de estudio como fueron el Contador General, Administrador y Gerente General.

### **6.5. Métodos y Técnicas**

Méndez, C. (2013) el método de investigación que se aplicó fue el inductivo, obteniéndose conclusiones generales a partir de puntos específicos o premisas, cumpliéndose con la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación los que sirvieron para la generalización de conclusiones. De igual manera, se elaboraron preguntas directrices y se determinaron las variables o descriptores, investigación no experimental (se limita a la observación de hechos).

## Técnicas

Piura, J. (2012) el propósito fundamental de la aplicación de las técnicas era obtener datos o información válidas y confiables que permitieran el procesamiento y análisis de la información, en donde se logró concluir el proceso investigativo. Entre ellas están:

- ❖ *Análisis documental*: basada en guía de análisis y cálculos numéricos, revisión de estado e informes financieros;
- ❖ *Observación*: esta técnica tenía como propósito visualizar la realidad en la aplicación del ciclo contable después de los cambios según normativa emitida por la SIBOIF, se seleccionaron y estructuraron datos a partir de ello.
- ❖ *Entrevista a profundidad*: la que tenía como propósito conocer a profundidad el funcionamiento de la empresa, las consecuencias a partir de los nuevos cambios, esta técnica fue dirigida al Contador, Gerente y Administrador.

### 6.6. Instrumentos de Análisis

Piura, J. (2012) para la recolección de información se elaboraron instrumentos como: guía de análisis documental, guía de observación, guía de entrevista a profundidad dirigida al Contador, administrador y Gerente General.

Los datos recolectados fueron procesados según el tipo, en el caso de la información cualitativa se trabajó mediante matrices de procesamiento y análisis de la información que permitieron ordenar, agrupar y clasificar la información en programa Word, y en cuanto a la información cuantitativa por medio de procesador estadístico Excel, en donde se tabularon los datos, presentando tablas y gráficas explicativas de tendencias.



Es importante señalar, que se realizó cruce de variables, relacionando los datos e información de las diferentes fuentes: análisis documental, observación y entrevista a profundidad. Finalmente se procedió al análisis e integración de datos, los que son presentados en el apartado de resultados y conclusiones de la investigación.

## VII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 7.1. Análisis del Ambiente interno y externo de acuerdo a las 5 fuerzas de Michael Porter

#### CUALITATIVO

##### ❖ AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES (ALTA)

Una de las barreras de entrada para la empresa, son las políticas establecidas por el gobierno, entre más flexibles sean las leyes del gobierno mayor será la oportunidad de entrada de nuevas empresas.

La demanda de turistas en la isla de Ometepe es alta, esto permite la entrada de nuevos competidores al mercado.

##### ❖ LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES (BAJA)

El hecho de estar establecidos en una geografía turística, abre las puertas para la entrada de nuevos competidores. Turistas extranjeros que se establecen en la Isla con el fin de generar mercados económicos con fines de lucro con un principal objetivo el cual es ofrecer un mejor servicio.

Ante una demanda tan alta que existe de turista que visita la Isla de Ometepe creciendo rápidamente la competencia cada vez es más dura.

Hotel Xallí ofrece servicios de calidad esto deja fuera a muchos hoteles que deseen competir con este, ya que por el momento no están a su nivel. Existen otros que representan peligro para el hotel pero Xallí siempre está en constante innovaciones.

#### ❖ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (**ALTO**)

Este “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores por las características de los insumos que nos proveen, a causa de la distancia que es interpuesta entre la organización y los proveedores. El impacto de estos insumos en el costo de adquirirlos, etc. La capacidad que tienen los proveedores para fijar precio al hotel Xallí es baja.

Los productos que el hotel Xallí compra son productos de calidad y el 90 % de ellos son proveedores de Managua limitándonos a pedir rebajas por el volumen de empresas que existen, dándole poder a los proveedores para fijar sus precios.

El costo de cambiar de proveedores es alto porque los productos que el hotel necesita son de calidad.

#### ❖ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (**ALTO**)

Si los USUARIOS son muchos, por lo general son difícil de complacer completamente ya que tratamos con una variedad de personas a las cuales tratamos de satisfacer.. Dado que el propósito de la Xallí es ofrecer un servicio de calidad y hacer que el cliente se sienta

satisfecho en su estadía en el hotel, resulta fácil establecer precios mínimos, sin necesidad de negociación.

El nivel de ocupación anual del hotel Xallí es un 85 %, los meses de septiembre y octubre son los más bajos en todo el año, siendo estos dos meses únicamente cuando el comprador tiene poder de negociación sobre Xallí.

#### ❖ AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS (**MEDIO**)

En el mercado existen muchos hoteles capaces de abarcar un sin número de servicios como el hotel Xallí ya que la demanda es alta.

Los sustitutos ofrecen un servicio más barato pero no de calidad, Xallí ofrece servicio de calidad y esto no lo pueden sustituir tan fácilmente, también Xallí ofrece aires acondicionados en sus habitaciones ganando territorio ante estos sustitutos que ofrecen abanicos.

Xallí está frente a la playa más popular de la Isla de Ometepe Playa Santo Domingo haciéndolo más atractivo para los turistas, al mismo tiempo ofrece Bar & Restaurante en el mismo hotel permitiéndole al turista diversificación en el servicio.

Xallí es para los turistas que buscan calidad de servicios.

## CUANTITATIVO

Variable	<b>Obj. 2 Identificar qué grado de planeación financiera existe en el Hotel Xallí Cia. Ltda., en función del tipo de herramientas de planificación financiera que se ponen en práctica.</b>				
	Indicador	Tabla 2- e los indicadores en la aplicación de			Resultados de la Investigación
		Entrevista			
		SI	NO	N/A	
R E N T A B I L I D A D	1. ¿En promedio, cuántos clientes tiene el Hotel Xallí y cuáles de ellos son los más importantes en términos de volúmenes de compras?	X			40 personas aproximadamente por mes sus principales clientes son extranjeros de Estadounidenses, canadienses y europeos.
	2. ¿Cómo se realiza el proceso de venta a los clientes?	X			Los clientes no están organizados. No suelen ponerse de acuerdo con relación a los precios que están dispuestos a pagar por los productos y/o servicios sin embargo suelen ejercer cierta influencia, individualmente, al momento de solicitar rebajas.
	3. ¿Quiénes son los principales proveedores de Hotel Xallí?	X			Xallí tiene varios proveedores, únicamente nacionales como lo son Verdurería Ninoska, pollo tiptop, comercial Hugo Naváz, Compañía Cervecera, etc.
	4. ¿Cómo se realiza el proceso de compra a los proveedores?		X		Xallí no tiene capacidad de negociar los precios con la Compañía cervecera de Nicaragua, pero sí con Verdurería Ninoska y Hugo Naváz.
	5. ¿Los productos de Xallí son diferenciados, existe economía de escala?	X			Los servicios de Xallí son diferenciados: calidad, atención al cliente,
	6. ¿Cuáles son los principales canales de distribución de los servicios?	X			Los canales de distribución son directos.
	¿Existen servicios que pueden sustituir los servicios que Xallí ofrece? Si la respuesta es sí, ¿cuáles son esos servicios, son dichos servicios de mayor o menor calidad o/y de mayor o menor precio que los servicios que Xallí vende?	X			Existen servicios sustitutos, servicios que ofrecen en la Isla de Ometepe. Son de menor calidad y precio con relación a los Servicios que ofrece Xallí no obstante han tenido buena acogida por algunos clientes.
	8. ¿Qué tan propensos son sus clientes a comprar productos sustitutos?	X			Si bien existen clientes fieles a las marcas, hay clientes que son muy propensos a comprar servicios sustitutos.
	9. ¿Quiénes son los principales competidores de Xallí cuáles son sus características más relevantes, si conoce sobre ellas?	X			El Hotel Villa Paraíso es uno de los principales competidores del Xallí, se encuentra en la categoría uno y esta frente a la playa más popular de la Isla de Ometepe playa Santo Domingo.
	10. ¿Los servicios de los competidores son diferenciados?	X			Los Servicios de los proveedores son diferenciados en cuestión de calidad y precio.



**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>			
<b>Fuerte</b>	<b>Nivel</b>	<b>Débil</b>	<b>Nivel</b>
Los productos/servicios del proveedor son escasos (lo que permite que los proveedores lleven la delantera para fijar precios).	3	Hay una oleada en la disponibilidad de suministros. El artículo que se provee es una mercancía disponible con muchos proveedores al precio de mercado.	
Los productos/servicios del proveedor son diferenciados.	3	Los costos de cambiar proveedores son bajos para los miembros de la industria.	
Los productos/servicios del proveedor son cruciales para los procesos de servicios de los miembros del hotel	3	Hay buenos sustitutos o aparecen nuevos productos/servicios como suministros.	
Los miembros del hotel incurren en altos costos al cambiar de proveedor.	3	Los miembros de la industria representan una gran fracción de las ventas totales del proveedor.	
No hay buenos sustitutos de lo que los proveedores aportan.	3	Hay un gran número de proveedores en relación con el número de miembros de la industria, y no hay proveedores que detentan grandes proporciones de mercado.	
Los proveedores no dependen de la industria para obtener una parte significativa de los ingresos.	3	Los miembros de la industria se pueden integrar hacia atrás, al negocio de los proveedores, y manufacturar por sí mismos lo que necesitan.	
La industria de los proveedores está más concentrada que la industria a la que vende, y está dominada por unas cuantas grandes compañías.	3		
<b>Total</b>	<b>3.00</b>		

**Fuente:** Elaboración propia.

### Quien tiene la rentabilidad

Fuerza	Intensidad de la Fuerza	Rentabilidad
Poder de negociación de los proveedores	Alto	Proveedores
Poder de negociación de los compradores	Bajo	Industria

Fuente: Basado en la tabla “Quien tiene la rentabilidad” (Msc. Octavio Alvarado Cervantes, 2016, p.56)

### Nivel de rentabilidad de la industria

Fuerza	Intensidad de la Fuerza	Rentabilidad
Amenaza de nuevos competidores	Alto	Baja
Rivalidad entre competidores existentes	Bajo	Alta
Riesgo de productos sustitutos	Bajo	Alta

Fuente: Basado en la tabla “Quien tiene la rentabilidad” (Msc. Octavio Alvarado Cervantes, 2016, p.56)

Nivel	Intensidad
1	Bajo
2	Moderado
3	Alto

**Fuente:** Elaboración propia.

Amenaza de nuevos competidores			
Fuerte	Nivel	Débil	Nivel
Barreras de entrada son bajas.	3	Barreras de entrada son altas: -Fuertes economías de escala.	0
Los miembros de la industria no quieren o no pueden oponerse vigorosamente al ingreso de recién llegados.	3	-Ventajas significativas en costos basados en la experiencia.	0
Hay un gran grupo de interesados en entrar (capaces de superar las barreras de entrada).	3	-Otras ventajas en costos, de los miembros de la industria. -Fuerte diferenciación del producto y lealtad a su marca. -Importantes requerimientos de capital.	0
Los miembros de la industria buscan ampliar su mercado al entrar en segmentos de producto o áreas geográficas en que no tienen presencia.	3	Los miembros de la industria quieren y pueden oponerse a los nuevos participantes.	0
La demanda del comprador crece con rapidez y los recién llegados anticipan utilidades atractivas sin provocar una fuerte reacción de las empresas existentes.	3	El panorama de la industria es riesgoso e incierto, y desalienta los ingresos.	0
Total	3		

**Fuente:** Elaboración propia.

### Amenaza de productos sustitutos

Fuerte	Nivel	Débil	Nivel
Hay buenos sustitutos fácilmente disponibles o aparecen nuevos.	1	Los buenos sustitutos no están disponibles con facilidad o no existen.	
Los sustitutos tienen precios atractivos.	2	Los sustitutos son más caros respecto del desempeño que ofrecen.	
Los sustitutos tienen un desempeño comparable o mejor.	1	Los usuarios finales incurren en costos altos al cambiar a los sustitutos.	
Los usuarios finales incurren en costos bajos al cambiar por sustitutos.	2		
Total	1.50		

**Fuente:** Elaboración propia.

### Poder de negociación de los compradores

Fuerte	Nivel	Débil	Nivel
Los costos de cambiar a Servicios de los competidores es bajo.	2	Los costos de cambiar de marcas competidoras o sustitutas son altos.	
Los clientes son grandes y pocos en relación con el número de vendedores de la industria.	3	Los compradores son pequeños y numerosos en relación a los vendedores.	
La demanda del comprador es débil en relación con la oferta de la industria.	1	La oferta de la industria es insuficiente para satisfacer la demanda de los compradores.	
Los compradores están bien informados sobre la calidad, precios y costos de los vendedores.	3	La información que los compradores tienen de los vendedores es limitada en calidad y cantidad.	
Los compradores pueden postergar las compras.	3	Los productos de los vendedores son diferenciados.	
Los compradores son sensibles al precio: -Los compradores tienen bajas utilidades o ingresos. -El producto representa una fracción significativa de sus compras.	2	Los compradores no son muy sensibles al precio (altas utilidades o ingresos; fracción pequeña de la estructura de costos o compras totales; el desempeño del producto es realmente importante)	
La calidad del servicios tiene consecuencias limitadas.			
Los servicios de la industria están estandarizados o no están diferenciados.	3		
Total	2.43		

**Fuente:** Elaboración propia.

### Rivalidad entre competidores existentes

Fuerte	Nivel	Débil	Nivel
La demanda de los compradores crece con lentitud.	3	La demanda de los compradores crece con rapidez.	
La demanda del comprador decrece y los vendedores se encuentran con capacidad o inventarios excesivos.	1	Los costos de cambio de marca son altos para el comprador.	
Los costos del cambio de marca son bajos para el comprador.	2	Los productos están muy diferenciados y la lealtad de los clientes es alta.	
<b>Los servicios de los miembros de la industria son mercancías o tienen una débil diferenciación.</b>	2	Los costos fijos y de almacenamiento son bajos.	
Las empresas en la industria tienen altos costos fijos o de almacenamiento.	2	Las ventas se concentran en entre unos cuantos grandes vendedores.	
<b>Los competidores son numerosos</b> o más o menos del mismo tamaño y fuerza competitiva.	2	El tamaño, la fuerza, los objetivos, las estrategias y los países de origen de los miembros de la industria son relativamente homogéneos.	
Los rivales tienen objetivos, estrategias o países de origen distintos.	2	Las barreras de salida son bajas.	
Los rivales tienen intereses emocionales en el negocio o enfrentan altas barreras para su salida.	1		
Total	1.88		

**Fuente:** Elaboración propia.

**Poder de negociación de los proveedores**

<b>Fuerte</b>	<b>Nivel</b>	<b>Débil</b>	<b>Nivel</b>
Los productos/servicios del proveedor son escasos (lo que permite que los proveedores lleven la delantera para fijar precios).		Hay una oleada en la disponibilidad de suministros. El artículo que se provee es una mercancía disponible con muchos proveedores al precio de mercado.	3
Los productos/servicios del proveedor son diferenciados.		Los costos de cambiar proveedores son bajos para los miembros de la industria.	3
Los productos/servicios del proveedor son cruciales para los procesos de producción de los miembros de la industria.		Hay buenos sustitutos o aparecen nuevos productos/servicios como suministros.	3
Los proveedores no dependen de la industria para obtener una parte significativa de los ingresos.		Los miembros de la industria representan una gran fracción de las ventas totales del proveedor.	3
La industria de los proveedores está más concentrada que la industria a la que vende, y está dominada por unas cuantas grandes compañías.		Hay un gran número de proveedores en relación con el número de miembros de la industria, y no hay proveedores que detenten grandes proporciones de mercado.	3
Los miembros de la industria incurren en altos costos al cambiar de proveedor.		Los miembros de la industria se pueden integrar hacia atrás, al negocio de los proveedores, y manufacturar por sí mismos lo que necesitan.	3
No hay buenos sustitutos de lo que los proveedores aportan.			
<b>Total</b>			<b>3.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Consolidado 5 Fuerzas de Porter para Hotel Xallí**

Fuerza	Característica	Intensidad	Efecto en rentabilidad
Amenaza de nuevos competidores	Sin barreras de entrada comerciales.	Alto	Reduce la rentabilidad
Rivalidad entre competidores existentes	Competidores son numerosos con objetivos, estrategias y países de origen distintos.	Bajo	Aumenta la rentabilidad
Riesgo de productos sustitutos	Productos sustitutos disponibles, de menor precio y con desempeño comparable.	Bajo	Aumenta la rentabilidad
Poder de negociación de los proveedores	Productos y servicios diferenciados y de marcas exclusivas.	Alto	Reduce la rentabilidad
Poder de negociación de los compradores	Capacidad de influir en los precios de los productos: creciente tendencia a solicitar descuentos (sensibilidad a precio).	Moderado	Podría reducir la rentabilidad

### Quien tiene la rentabilidad

Fuerza	Intensidad de la Fuerza	Rentabilidad
Poder de negociación de los proveedores	Alto	Proveedores
Poder de negociación de los compradores	Moderado	Compradores

Fuente: Basado en la tabla “Quien tiene la rentabilidad” (Msc. Octavio Alvarado Cervantes, 2016, p.56)

### Nivel de rentabilidad de la industria

Fuerza	Intensidad de la Fuerza	Rentabilidad
Amenaza de nuevos competidores	Alto	Baja
Rivalidad entre competidores existentes	Bajo	Alta
Riesgo de productos sustitutos	Bajo	Alta

Fuente: Basado en la tabla “Nivel de Rentabilidad de la Industria” (Msc. Octavio Alvarado Cervantes, 2016, p.56)

## 7.2. Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Hotel Xallí

### (FODA)

#### CUALITATIVO

#### FORTALEZAS

- ❖ La excelente infraestructura de Hotel Xallí cuenta con 7 habitaciones, además el hotel cuenta con vista y acceso a playa Santo Domingo, haciendo de este un lugar único y acogedor.

- ❖ El personal es altamente capacitado, cuenta con estudios y experiencia en el rubro, con Recursos humanos bien capacitados, motivados e incentivados, para lograr que se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados por el Hotel.
- ❖ Los cinco valores fundamentales es: priorizar la calidad de la atención, buscar la excelencia, promover un ambiente laboral agradable y estable, actuar con integridad y valores éticos brindando calidad de servicio a los clientes para lograr su fidelidad.
- ❖ Hotel Xallí ha recibido distintos reconocimientos que lo colocan en el primer lugar de su categoría.
- ❖ El hotel brinda una red Wi - fi de alta velocidad y de forma ilimitada durante la estadía de los visitantes.

## **OPORTUNIDADES**

- ❖ Cuenta con una ubicación estratégica debido a que está ubicado en un lugar accesible en cuanto al transporte y en una de las playas más conocidas y visitadas por los turistas nacionales y extranjeros.
- ❖ El prestigio es importante y el hotel es uno de los más conocidos en la isla de Ometepe por su comodidad, buena atención y un personal eficiente en cada una de sus áreas.

## **DEBILIDADES**

- ❖ Es un Hotel con apenas 3 años de funcionamiento, por lo tanto aun cuenta con pocas habitaciones para atender a turistas que puedan visitar la isla en grupos grandes.
- ❖ Hotel Xallí, es una empresa en expansión y es por esto que siempre hay proyectos de inversión como construcciones o remodelaciones que afectan en su momento la imagen del hotel.

## **AMENAZAS**

- ❖ Por ser la isla de Ometepe un lugar con alto grado de turismo, existen una gran variedad de hoteles con diferentes tipos de ofertas, por tal razón existe una competencia directa con los demás establecimientos.
- ❖ Existe competencias en cuanto a precios en las cercanías de la ubicación del hotel, debido a que hay hoteles ubicados también en playa Santo Domingo que cuentan con precios más bajos.

## CUANTITATIVO

		Pueden generar PROBLEMAS			Pueden generar VENTAJA COMPETITIVA
INTERNAS	D	DEBILIDADES	F	FORTALEZAS	
	1	Recursos financieros insuficientes.	1	Conocimiento del mercado.	
	2	Inversiones	2	Personal con alta experiencia.	
	3		3	Fidelidad de los clientes Xallí	
	4		4	Productos y servicios diferenciados: Calidad del Servicio	
	5		5	Primer lugar en su categoría.	
	6		6	Ofrece Wifi rápido	
	7		7		
	8		8		
	9		9		
10		10			
Procedentes del ENTORNO	A	AMENAZAS	O	OPORTUNIDADES	
	1	Competencia agresiva.	1	Posibilidad de expandir sus instalaciones	
	2	Entrada de nuevos competidores con costos menores.	2	Mantener su prestigio	
	3		3		
	4		4		
	5		5		
	6		6		
	7		7		
	8		8		
	9		9		
10		10			

**Fuente:** Elaboración propia.

Figura. 1 Matriz Foda para Hotel Xallí

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		Posibilidad de expandir sus instalaciones	Competencia agresiva.	Entrada de nuevos competidores con costos menores.	
		O1	A1	A2	A10
FORTALEZAS					
Conocimiento del mercado.	F1	3	2	2	
Personal con alta experiencia.	F2	3	2	2	
Fidelidad de los clientes Xallí	F3	2	3	1	
Productos y servicios diferenciados: Calidad del Servicio	F4	3	3	2	
Primer lugar en su categoría.	F5	3	3	3	
Ofrece Wifi rápido	F6	2	1	1	
SUMA		16	14	11	0
DEBILIDADES					
Recursos financieros insuficientes.	D1	2	2	3	
Inversiones	D2	3	1	3	
-	D3	0	1	3	
-	D4	0	1	3	
SUMA		5	5	12	0

Fuente: Basado en la Figura 5.3-Caso Mejora Competitividad del Café Orgánico. (Msc. Octavio Alvarado Cervantes, Compendio módulo Administración Estratégica de Empresas, p.86)

**ESTRATEGIA FODA**

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	O1	Posibilidad de expandir sus instalaciones		A1	Competencia agresiva.
	O2	Mantener su prestigio		A2	Entrada de nuevos competidores con costos menores.
	O3	-		A3	-
	O4	-		A4	-
	O5	-		A5	-
	O6	-		A6	-
	O7	-		A7	-
	O8	-		A8	-
	O9	-		A9	-
	O10	-		A10	-
FORTALEZAS		Estrategias OFENSIVAS		Estrategias DEFENSIVAS	
Conocimiento del mercado.	F1	Si el personal sigue en continua capacitaciones , Xallí seguiramanteniendo su prestigio.		Si Xallí continua con su conocimiento en el mercado podrá minimizar la competencia agresiva.	
Personal con alta experiencia.	F2				
Fidelidad de los clientes Xallí	F3				
Productos y servicios diferenciados: Calidad del Servicio	F4	Si Xallí sigue teniendo la fidelidad de los clientes, tiene posibilidad de expandir sus instalaciones		Si Xallí tiene la fidelidad de sus clientes la entrada de nuevos competidores con costos menores no sera un problema.	
Primer lugar en su categoria.	F5				
Ofrece Wifi rápido	F6				
-	F7				
-	F8	Si sigue siendo el primer lugar en su categoría mantendra su prestigio y tendrá posibilidad de expandir sus instalaciones.			
-	F9				
-	F10				
DEBILIDADES		Estrategias de REORIENTACIÓN		Estrategias SUPERVIVENCIA	
Recursos financieros insuficientes.	D1	Si Xallí mantiene su prestigio, sus recursos financieros incrementaran.		Si Xallí esta en constante inversiones, puede elevar su categoría y los nuevos competidores no serían problemas para el Hotel.	
Inversiones	D2				
-	D3				
-	D4	Si Xallí tiene la oportunidad de expadir sus instalaciones para una mejor rentabilidad las inversiones serán un ingresos a largo plazo.		Si Xallí tuviera más recursos financieros suficientes la competencia agresiva no podía con esto.	
-	D5				
-	D6				
-	D7				
-	D8				
-	D9				
-	D10				

**Fuente:** Elaboración propia.

### 7.3. Aplicación de los métodos de Análisis Horizontal y Vertical de los Estados

#### Financieros

**Tabla N° 3. Análisis Vertical y Horizontal aplicado al estado de situación Financiera de Hotel Xallí**

**CASTILLO ROGIEST WINSTANLEY Y COMPANIA LIMITADA  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**



	2015	% Análisis Vertical	2016	% Análisis Vertical	Análisis Horizontal			
					Absoluto (NIO)		Relativo %	
					Disminución	Incremento	Disminución	Incremento
<b>ACTIVO</b>								
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>								
Efectivo en Caja	27,314.86 NIO	0.53	61,040.78 NIO	1.12		NIO 33,725.92		123.47
Fondos en el BANCO	426,557.97 NIO	8.29	515,090.89 NIO	9.48		NIO 88,532.92		20.76
Bitcoin			66,588.18 NIO	1.23		NIO 66,588.18		
Cuentas x cobrar (Préstamos del corto plazo)	28,972.97 NIO	0.56	46,993.47 NIO	0.87		NIO 18,020.50		62.20
Cuentas x cobrar Tour Operadores			0.00 NIO					
Anticipo IR (Acumulativo pagado por el año)	144,377.77 NIO	2.81	84,576.34 NIO	1.56	NIO 59,801.43		41.42	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>627,223.57 NIO</b>	<b>12.19</b>	<b>774,289.67 NIO</b>	<b>14.25</b>		NIO 147,066.10		23.45
<b>ACTIVO FIJO</b>								
Terreno	531,036.50 NIO	10.32	531,036.50 NIO	9.78				
Edificio de bienes e inmuebles	2,506,702.15 NIO	48.70	3,519,602.45 NIO	64.79		NIO 1,012,900.30		40.41
Construcciones en proceso	1,012,900.30 NIO	19.68	256,030.12 NIO	4.71	NIO 756,870.18		74.72	
Mobiliario de hosp. y equipo de oficina	727,863.17 NIO	14.14	771,584.69 NIO	14.20		NIO 43,721.52		6.01
Equipos y Utensilio de cocina, bar y restaurante	304,549.75 NIO	5.92	370,751.37 NIO	6.82		NIO 66,201.62		21.74
Herramientas y equipos menores	199,946.83 NIO	3.88	245,783.77 NIO	4.52		NIO 45,836.94		22.92
<b>Sub-total</b>	<b>5,282,998.70 NIO</b>		<b>5,694,788.90 NIO</b>			NIO 411,790.20		7.79
Depreciación Acumulada	763,437.23 NIO		1,036,586.30 NIO			NIO 273,149.07		35.78
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>4,519,561.47 NIO</b>	<b>87.81</b>	<b>4,658,202.60 NIO</b>	<b>85.75</b>		NIO 138,641.13		3.07
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>5,146,785.04 NIO</b>	<b>100.00</b>	<b>5,432,492.27 NIO</b>	<b>100.00</b>		NIO 285,707.23		5.55



Es posible observar que dentro del rubro **ACTIVOS**, el Hotel Xallí ha aumentado sus activos circulantes en un 23% con respecto al periodo 2015-2016, algunas de las variaciones más representativas se presentan en las cuentas de Caja, Bancos y Cuentas por cobrar que constituyen el 1.12%, 9.48% y el 0.87 % del total de los activos. Los activos fijos representan la mayor parte de los activos totales debido a que estos representan el 87.81% para el periodo 2015 y 85.75% para el periodo 2016, las cuentas más representativas y que sufrieron variaciones dentro del activo fijo son Edificio de bienes e inmuebles, Equipos y utensilios y Herramientas y equipos menores que representan el 64.7%, 6.82% y 4.52% de los Activos Totales, estas variaciones se dan debido a las inversiones del hotel en nuevas infraestructuras, cabañas o habitaciones.

En los rubros de **PASIVO** y **PATRIMONIO** es posible notar que las obligaciones a corto plazo para el periodo 2014-2015 representaban el 17.88% y en el periodo 2015-2016 un 10.92%, por lo cual es fácil percibir que hubo una disminución hasta de un 35.55%, lo que significa que la empresa ha cancelado parte de sus deudas u obligaciones a corto plazo, además el Pasivo fijo también tuvo una disminución que alcanzo un 25.40 % debido a que en el año 2015 el pasivo fijo era del 21.34 % y para el año 2016 fue del 15.08 %, esta disminución, al igual que el pasivo circulante, se debe a que la empresa ha ido disminuyendo sus deudas a largo plazo, por otra parte es posible observar que la empresa se está financiando mayormente con fondos propios, debido a que en el año 2015 el patrimonio representaba un 60.78% y para el año 2016 ascendió a 74% por lo que se percibe una variación del 28.5% que ratifica que las utilidades se están reinvertiendo y por lo cual la empresa se ha financiado con recursos propios.

**Tabla N° 4. Análisis vertical y horizontal aplicados el estado de resultados de Hotel Xalli**

**CASTILLO ROGIEST WINSTANLEY Y COMPANIA LIMITADA  
ESTADO DE RESULTADO**



	2015	% Análisis Vertical	2016	% Análisis Vertical	Análisis Horizontal				
					Absoluto (NIO)		Relativo %		
					Disminución	Incremento	Disminución	Incremento	
<b>INGRESOS</b>									
Hospedaje	3,826,414.39 NIO	68.244%	3,873,937.43 NIO	63%		47,523.04 NIO			1%
Restaurante	1,257,915.23 NIO	22.435%	1,489,035.64 NIO	24%		231,120.41 NIO			18%
Bar licor	401,204.27 NIO	7.155%	612,934.60 NIO	10%		211,730.33 NIO			53%
Productos Vendidos	15,425.60 NIO	0.275%	26,290.77 NIO	0.42998%		10,865.17 NIO			70%
Servicios de Tour	3,264.98 NIO	0.058%			3,264.98 NIO		100%		
Alquiler de Caseta	36,181.71 NIO	0.645%	112,020.62 NIO	2%		75,838.91 NIO			210%
Lavandería	727.87 NIO	0.013%			727.87 NIO		100%		
Alquiler de Bodega	65,734.77 NIO	1.172%			65,734.77 NIO		100%		
Intereses Ganado	104.75 NIO	0.002%	144.95 NIO	0.00237%		40.20 NIO			38%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>5,606,973.57 NIO</b>	<b>100%</b>	<b>6,114,364.01 NIO</b>	<b>100%</b>		<b>507,390.44 NIO</b>			<b>9%</b>
<b>Costo de Ventas</b>									
Comida y bebidas no alcoholicos	890,203.95 NIO	16%	989,128.24 NIO	16.18%		98,924.29 NIO			11%
Bebidas Alcoholicos	203,048.24 NIO	4%	234,191.41 NIO	3.83%		31,143.17 NIO			15%
Productos Varios	49,852.86 NIO	1%	30,586.89 NIO	0.50%	19,265.97 NIO		39%		
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>1,143,105.05 NIO</b>	<b>20%</b>	<b>1,253,906.54 NIO</b>	<b>20.51%</b>		<b>110,801.49 NIO</b>			<b>10%</b>
<b>Utilidad o (Perdida) Bruta</b>	<b>4,463,868.52 NIO</b>	<b>80%</b>	<b>4,860,457.47 NIO</b>	<b>79.49%</b>		<b>396,588.95 NIO</b>			<b>9%</b>

**GASTOS OPERATIVOS**

Salario Gerente	423,335.06 NIO	7.55%	500,567.24 NIO	8.19%		77,232.18 NIO		18%
Salario Administracion	105,884.00 NIO	1.89%	157,267.54 NIO	2.57%		51,383.54 NIO		49%
Salario Recepcion	180,529.00 NIO	3.22%	216,610.00 NIO	3.54%		36,081.00 NIO		20%
Salario Limpieza	66,050.00 NIO	1.18%	73,732.61 NIO	1.21%		7,682.61 NIO		12%
Salario Restaurante	344,870.00 NIO	6.15%	417,061.00 NIO	6.82%		72,191.00 NIO		21%
Salario Bar		0.00%	145,619.62 NIO	2.38%		145,619.62 NIO		
Salario CPF	111,115.00 NIO	1.98%	133,232.90 NIO	2.18%		22,117.90 NIO		20%
Salario Mantenimiento		0.00%	171,627.88 NIO	2.81%		171,627.88 NIO		
Vacaciones	51,964.00 NIO	0.93%	103,613.90 NIO	1.69%		51,649.90 NIO		99%
Subsidios		0.00%	0.00 NIO	0.00%		0.00 NIO		
Alguinaldo	68,490.20 NIO	1.22%	97,156.12 NIO	1.59%		28,665.92 NIO		42%
Antiguedad	35,329.00 NIO	0.63%	11,213.46 NIO	0.18%	24,115.54 NIO		68%	0%
Transporte		0.00%	8,122.62 NIO	0.13%		8,122.62 NIO		
Bono Navideño	480.00 NIO	0.01%	7,065.88 NIO	0.12%		6,585.88 NIO		1372%
Uniformes	500.00 NIO	0.01%	4,050.04 NIO	0.07%		3,550.04 NIO		710%
Capacitacion		0.00%	4,421.90 NIO	0.07%		4,421.90 NIO		
Viaje de Trabajadores	4,780.00 NIO	0.09%	9,488.50 NIO	0.16%		4,708.50 NIO		99%
Gastos en Reuniones	6,827.71 NIO	0.12%	39,796.71 NIO	0.65%		32,969.00 NIO		483%
INSS Patronal	63,497.80 NIO	1.13%	81,007.93 NIO	1.32%		17,510.13 NIO		28%
INATEC	7,435.30 NIO	0.13%	25,777.27 NIO	0.42%		18,341.97 NIO		247%
Utensilos del Bar & Cocina	34,536.27 NIO	0.62%	22,162.00 NIO	0.36%	12,374.27 NIO		36%	0%
Mascota		0.00%	12,922.18 NIO	0.21%		12,922.18 NIO		
Agua Potable	22,715.00 NIO	0.41%	15,200.00 NIO	0.25%	7,515.00 NIO		33%	0%
Basura	7,200.00 NIO	0.13%	12,421.00 NIO	0.20%		5,221.00 NIO		73%
Gas	25,637.00 NIO	0.46%	130,347.62 NIO	2.13%		104,710.62 NIO		408%
Electricidad	179,595.74 NIO	3.20%	159,473.49 NIO	2.61%	20,122.25 NIO		11%	0%
Productos de Limpieza	89,856.74 NIO	1.60%	81,002.79 NIO	1.32%	8,853.95 NIO		10%	0%
Lavanderia	69,456.50 NIO	1.24%	50,748.42 NIO	0.83%	18,708.08 NIO		27%	0%
Ropa de Cama	30,773.73 NIO	0.55%	20,667.71 NIO	0.34%	10,106.02 NIO		33%	0%
Hamaca	11,814.00 NIO	0.21%	0.00 NIO	0.00%	11,814.00 NIO		100%	0%



## Diagnóstico Financiero aplicado a Hotel Xallí

Arte	250.00 NIO	0.00%	8,671.21 NIO	0.14%		8,421.21 NIO		3368%
Administración		0.00%	69,081.20 NIO	1.13%		69,081.20 NIO		
Bancaria		0.00%	9,942.96 NIO	0.16%		9,942.96 NIO		
Seguros		0.00%	41,654.54 NIO	0.68%		41,654.54 NIO		
Mercadeo	75,693.78 NIO	1.35%	63,330.77 NIO	1.04%	12,363.01 NIO		16%	
Telco		0.00%	44,410.62 NIO	0.73%		44,410.62 NIO		
Internet y fotocopia	31.31 NIO	0.00%			31.31 NIO		100%	
Fotocopia	140.00 NIO	0.00%			140.00 NIO		100%	
Satelite TV		0.00%	20,254.18 NIO	0.33%		20,254.18 NIO		
Internet, Recarga, satelite TV	79,990.89 NIO	1.43%			79,990.89 NIO		100%	
Legal	4,676.19 NIO	0.08%	95,284.42 NIO	1.56%		90,608.23 NIO		1938%
Servicios Contables	1,078.00 NIO	0.02%			1,078.00 NIO		100%	
Servicio Profesional	44,955.76 NIO	0.80%	167,394.81 NIO	2.74%		122,439.05 NIO	0%	272%
Otros servicios	1,465.00 NIO	0.03%			1,465.00 NIO		100%	
Permisos		0.00%	13,633.92 NIO	0.22%		13,633.92 NIO		
Jardin		0.00%	79,907.19 NIO	1.31%		79,907.19 NIO		
Mantenimiento de Jardineria	2,118.95 NIO	0.04%			2,118.95 NIO		100%	
Mantenimiento y jardineria	163,903.50 NIO	2.92%			163,903.50 NIO		100%	
Mantenimiento	270,477.46 NIO	4.82%	171,636.92 NIO	2.81%	98,840.54 NIO		37%	
Botoquin		0.00%	2,880.40 NIO	0.05%		2,880.40 NIO		
Viajes		0.00%	8,761.70 NIO	0.14%		8,761.70 NIO		
Dietas	138,118.41 NIO	2.46%	18,706.15 NIO	0.31%	119,412.26 NIO		86%	
Combustible	46,910.07 NIO	0.84%			46,910.07 NIO		100%	
Vehiculo		0.00%	27,136.35 NIO	0.44%		27,136.35 NIO		
Donacion	8,785.68 NIO	0.16%	24,059.18 NIO	0.39%		15,273.50 NIO		174%
Asistencia y Medicina al personal	928.00 NIO	0.02%						
Gastos en personal de xalli	9,109.19 NIO	0.16%			9,109.19 NIO		100%	
Viajes parqueo imp. De salida	733.00 NIO	0.01%			733.00 NIO		100%	
Viaticos de Alimentación	754.59 NIO	0.01%			754.59 NIO		100%	
papeleria y utiles de oficina	10,575.28 NIO	0.19%			10,575.28 NIO		100%	
Interes – Prestamo 1	41,139.77 NIO	0.73%	41,728.08 NIO	0.68%		588.31 NIO		1%
Interes – Prestamo 2	30,548.78 NIO	0.54%	31,932.53 NIO	0.52%		1,383.75 NIO		5%
Interes – Prestamo 3	7,460.87 NIO	0.13%	8,693.37 NIO	0.14%		1,232.50 NIO		17%
Comision a taxistas		0.00%	51,188.27 NIO	0.84%		51,188.27 NIO		
Cuotas y suscripciones	1,233.91 NIO	0.02%			1,233.91 NIO		100%	
Comisiones de tarjeta de crédito	174,053.66 NIO	3.10%			174,053.66 NIO		100%	
POS Comision		0.00%	141,856.25 NIO	2.32%		141,856.25 NIO		

Impuestos de Intur, alcaldía Bomberos	66,417.37 NIO	1.18%			66,417.37 NIO		100%	
Alcaldía – pago de IMI		0.00%	50,885.89 NIO	0.83%		50,885.89 NIO		
Alcaldía – pago de IBI		0.00%	46,307.00 NIO	0.76%		46,307.00 NIO		
Retenciones Asumidas	5,583.72 NIO	0.10%			5,583.72 NIO		100%	
Retenciones pagado por otros		0.00%	3,246.24 NIO	0.05%		3,246.24 NIO		
Multas Administrativos	2,081.00 NIO	0.04%	15,205.03 NIO	0.25%		13,124.03 NIO		631%
Perdida Cambiaria	65,167.63 NIO	1.16%			65,167.63 NIO		100%	
Perdida Cambiaria (Prestamo)		0.00%	38,466.18 NIO	0.63%		38,466.18 NIO		
Perdida Cambiaria (Gerente Sal)		0.00%	17,934.90 NIO	0.29%		17,934.90 NIO		
Perdida por IR Anticipo		0.00%	375,814.25 NIO	6.15%		375,814.25 NIO		
Depreciacion acumulada		0.00%	0.00 NIO	0.00%				
Edificio e Infraestructura	135,125.40 NIO	2.41%			135,125.40 NIO		100%	
Mob de hospedaje y equipo de oficina	48,066.32 NIO	0.86%			48,066.32 NIO		100%	
Mob y Equipo de bar y resaturante	28,676.37 NIO	0.51%			28,676.37 NIO		100%	
Equipos de cocina	12,956.12 NIO	0.23%			12,956.12 NIO		100%	
Herramientas y equipos menores	47,841.83 NIO	0.85%			47,841.83 NIO		100%	
Ajuste al depreciacion			-97,291.21 NIO	-1.59%	97,291.21 NIO			
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>3,469,719.86 NIO</b>	<b>61.88%</b>	<b>4,305,091.63 NIO</b>	<b>70%</b>		835,371.77 NIO		19%
<b>Utilidad o (Perdida) del Ejercicio</b>	<b>994,148.66 NIO</b>	<b>17.73%</b>	<b>555,365.84 NIO</b>	<b>9.08%</b>		<b>-438,782.82 NIO</b>		<b>-79%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos tuvieron un incremento del 9% para el año 2016, esto debido al incremento significativo de los ingresos en el área de bar, que presentó un aumento del 53% y en el área de restaurante que se alcanzó un crecimiento del 18%, así como otras cuentas de ingresos que sufrieron cambios de menor relevancia y dieron lugar a un incremento por C\$ 507,390.44 en los ingresos totales en comparación con el periodo anterior.

Es notorio observar que para el periodo 2016 existe una disminución significativa en la utilidad obtenida por un monto de C\$ 438,782.82 que representa un 79% en comparación al año 2015, Esto se debe a que a pesar de que los ingresos tuvieron un aumento, asimismo los costos y gastos incrementaron de forma desmedida hasta por un 10% y 19% respectivamente.

#### 7.4. Cálculo e interpretación de Razones Financieras

##### ❖ Índice de Liquidez

##### Liquidez Corriente

**Fórmula:**

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

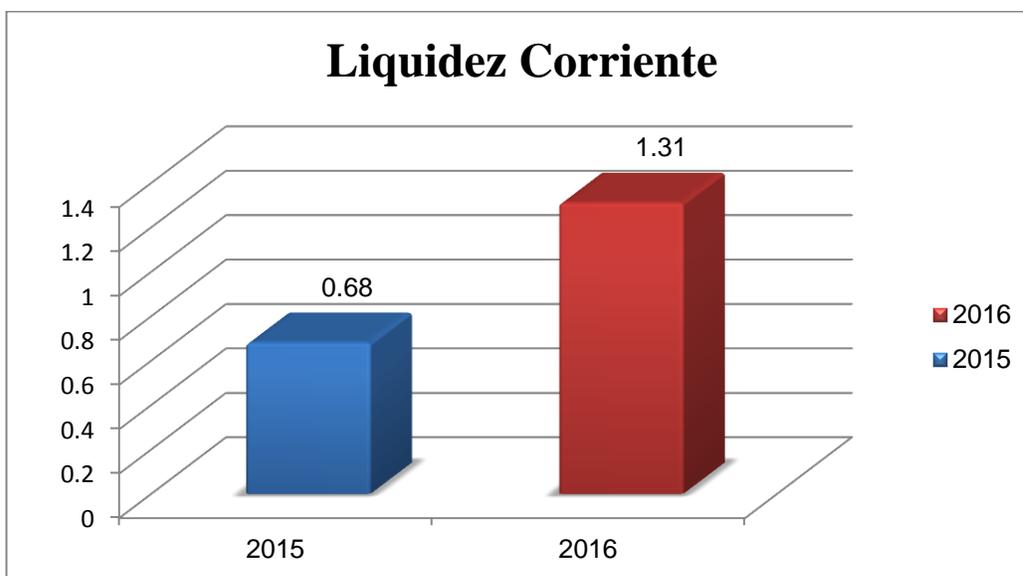
**Aplicación:**

$$\text{Liquidez Corriente 2015} = \frac{\text{C\$ } 627,223.57}{\text{C\$ } 920,037.83} = 0.68 \text{ Veces}$$

$$\text{Liquidez Corriente 2016} = \frac{\text{C\$ } 774,289.66}{\text{C\$ } 592,983.79} = 1.31 \text{ Veces}$$

Ratio Financiero	2015	2016	Medida
<b>Liquidez Corriente</b>	0.68	1.31	Veces

**Gráfico N° 3. Liquidez Corriente**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:**

Las cifras obtenidas en la aplicación de este ratio nos indica que Hotel Xallí ha mejorado con respecto al año 2015, debido a que tuvo un incremento de 0.62 para el año 2016 indicando así la facilidad que tiene para cubrir sus deudas del corto plazo a medida

que estas se vayan venciendo. Cabe destacar que para el periodo 2014-2015 la empresa tenía una liquidez corriente por 0.68, es decir que no contaba con los recursos suficientes para cubrir sus deudas, para el periodo 2015-2016 se refleja claramente un aumento considerable a 1.31 o sea que por cada córdoba que debe, cuenta con suficientes recursos para pagar y aún le quedan 0.31 córdobas disponibles para futuros planes de inversión y/o diferentes operaciones o estrategias que la gerencia desee llevar a cabo. El resultado de este ratio brinda de esta manera una situación favorable a Hotel Xallí en cuanto a la disponibilidad y facilidad con la que puede cumplir sus obligaciones.

### Capital de Trabajo

#### Fórmula:

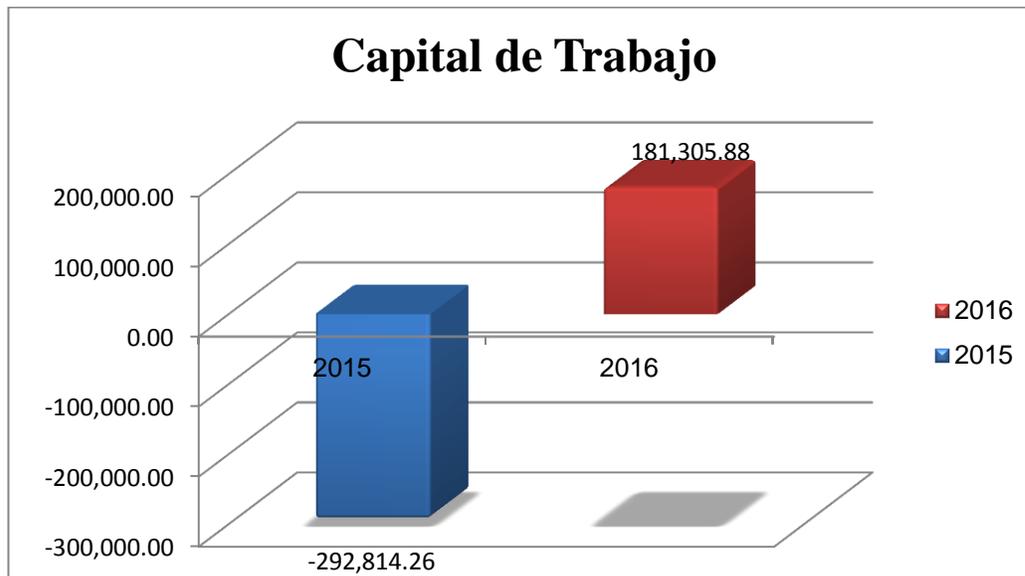
$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivo Corriente}$$

#### Aplicación:

$$\text{Capital de Trabajo 2015} = \text{C\$ } 627,223.57 - \text{C\$ } 920,037.83 = \text{C\$ } - 292,814.26$$

$$\text{Capital de Trabajo 2016} = \text{C\$ } 774,289.66 - \text{C\$ } 592,983.79 = \text{C\$ } 181,305.88$$

Ratio Financiero	2015	2016	Medida
Capital de Trabajo	-292,814.26	181,305.88	C\$

**Gráfico N° 4. Capital de Trabajo**

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:**

Los resultados de este ratio nos muestran que el capital de trabajo ha aumentado de forma significativa, puesto que para el periodo 2014-2015 Hotel Xallí tenía una cifra negativa de -C\$ 292,814.26 y para el periodo 2015-2016 logro llevar sus cifras a un valor positivo de C\$ 181,305.88, esto nos indica que Hotel Xallí se encuentra en una posición favorable con respecto al año 2016, debido a que si en un determinado momento la empresa deseara cancelar todas sus obligaciones a corto plazo, aun así tiene la capacidad de continuar el desarrollo de sus actividades cortoplacistas.

### Liquidez Inmediata

**Fórmula:**

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Efectivo en Caja y Banco}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

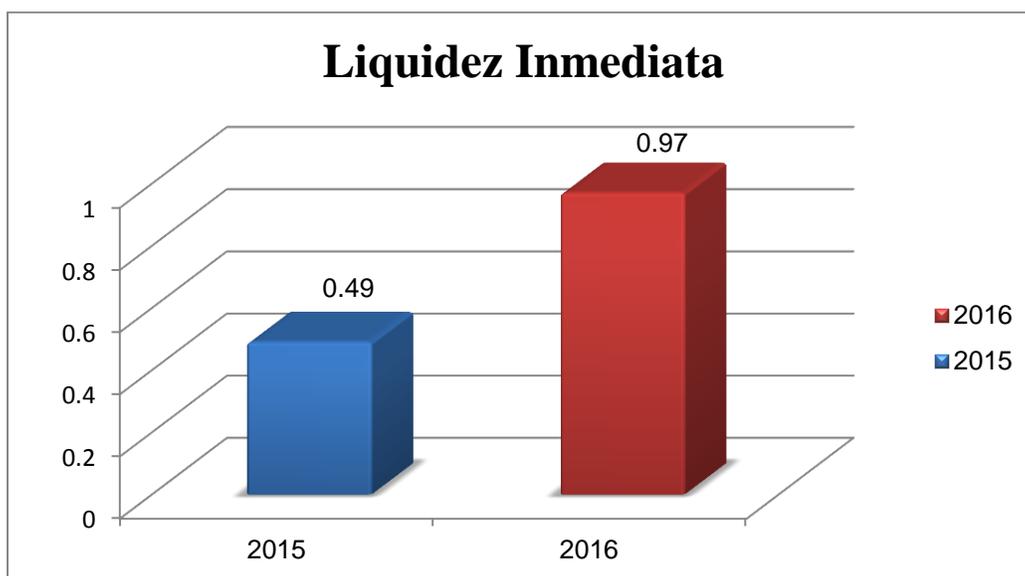
**Aplicación:**

$$\text{Liquidez Inmediata 2015} = \frac{\text{C\$ } 453,872.83}{\text{C\$ } 920,037.83} = 0.49 \text{ Veces}$$

$$\text{Liquidez Inmediata 2016} = \frac{\text{C\$ } 576,131.67}{\text{C\$ } 592,983.79} = 0.97 \text{ Veces}$$

Ratio Financiero	2015	2016	Medida
<b>Liquidez Inmediata</b>	0.49	0.97	Veces

**Gráfico N° 5. Liquidez Inmediata**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:**

En este caso las cifras resultantes de la aplicación de este ratio, muestran una variación considerable puesto que en el periodo 2014-2015 el resultado de este ratio fue de 0.49 y para el periodo 2015-2016 incremento a 0.97, lo cual nos indica que Hotel Xallí cuenta con la suficiente capacidad y disponibilidad inmediata para hacerle frente a sus deudas solo con el dinero procedente de caja y de sus cuentas de Banco, según este ratio el resultado debería de oscilar entre 0.1 y 0.4 lo que nos demuestra que la empresa pueda que tenga dinero en caja y banco que puede ser utilizado en diversas inversiones o en algo más productivo que tenerlo en el banco.

**➤ Interpretación Índice de Liquidez:**

De acuerdo a los cocientes resultantes tras el cálculo de las razones financieras correspondientes al índice de liquidez, podría decirse que Hotel Xallí ha mejorado considerablemente en este aspecto en comparación de un periodo con otro, para el año terminado a 2016 la capacidad de Hotel Xallí para hacer frente a sus obligaciones por cualquier causa es mayor a la del año terminado a 2015 y aunque efectivamente ha habido progresos, tales como aumentos en las cuentas de efectivo y bancos, disminuciones de los saldos de las cuentas préstamos, incremento en activos fijos, entre otros, los mismos no son generados en su totalidad por la operatividad del Hotel, ya que se refleja claramente que gran parte de las obligaciones de la empresa que han disminuido y los bienes que han incrementado, se deben a un aporte adicional de capital por parte de los socios.

Todas las empresas en algún momento determinado necesitan de suministro adicional de capital, ya sea para emprender nuevos proyectos, realizar nuevas actividades o ampliar su línea de productos o servicios. Sin embargo, casi siempre la razón más común para incrementar el capital social de una empresa es afrontar los nuevos retos de expansión exigidos por el mercado como es el caso de Hotel Xallí debido a que esta operación fue puesta en marcha en espera de nuevos proyectos para el año 2017, en el que se llevó a cabo una ampliación en el número de habitaciones que aumentó de 7 a 9 para este periodo.

Es en base a dichos factores que se fundamenta el que Hotel Xallí se sitúe con mayor fortaleza empresarial al igual que mayor margen de seriedad ante inversores o entidades crediticias, sin obviar el hecho de que es una estrategia financiera y no una mejora generada por las actividades propias del negocio.

#### ❖ Índice de Actividad

##### Rotación de activos totales

**Fórmula:**

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}}$$

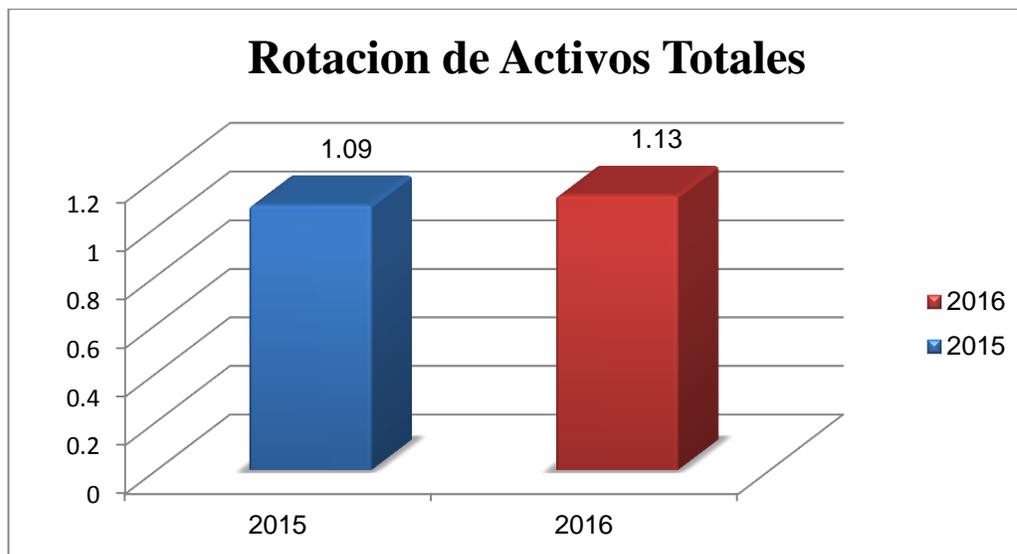
**Aplicación:**

$$\text{Rotación de Activos Totales 2015} = \frac{\text{C\$ } 5,606,973.57}{\text{C\$ } 5,146,785.04} = 1.09 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales 2016} = \frac{\text{C\$ } 6,114,364,01}{\text{C\$ } 5,432,492.27} = 1.13 \text{ veces}$$

Ratio Financiero	2015	2016	Medida
<b>Rotación de Activos Totales</b>	1.09	1.13	Veces

**Gráfico N° 6. Rotación de Activos Totales**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:**

Podemos observar a través de este ratio que las operaciones de la empresa han sido eficientes debido a que la capacidad de generar ingresos con sus activos totales ha

aumentado en 0.04, con respecto al periodo 2014-2015 que fue de 1.09 y el periodo 2015-2016 que es de 1.13, lo cual señala que la administración de los activos ha sido productiva.

### **Rotación de activos Fijos**

**Fórmula:**

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos Fijos}}$$

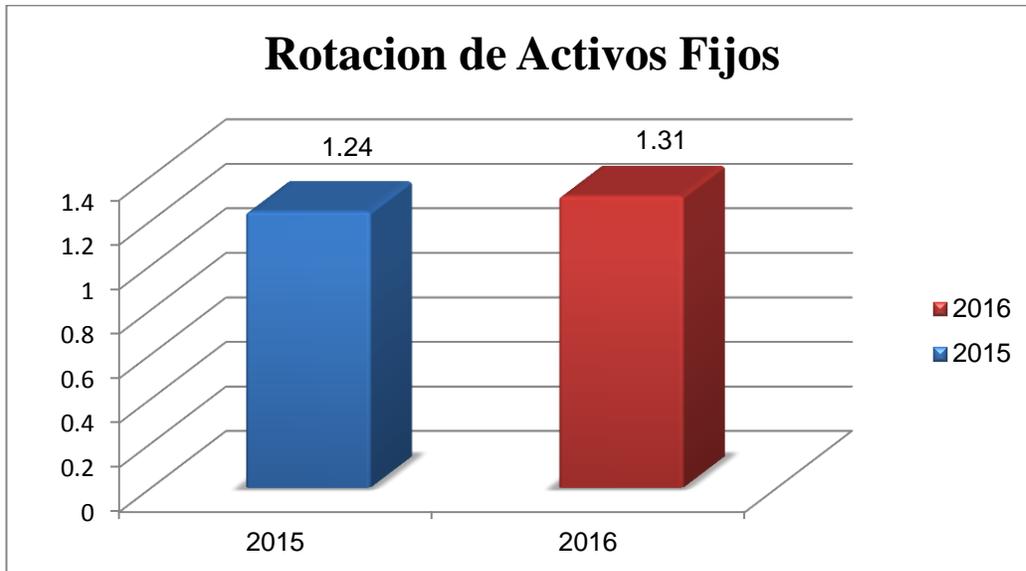
**Aplicación:**

$$\text{Rotación de Activos Totales 2015} = \frac{\text{C\$ } 5,606,973.57}{\text{C\$ } 4,519,561.47} = 1.24 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales 2016} = \frac{\text{C\$ } 6,114,364.01}{\text{C\$ } 4,519,561.47} = 1.31 \text{ veces}$$

Ratio Financiero	2015	2016	Medida
<b>Rotación de Activos Totales</b>	1.24	1.31	Veces

### Gráfico N° 7. Rotacion de Activos Fijos



Fuente: Elaboración Propia

#### Interpretación:

En la aplicación de este ratio podemos observar que Hotel Xalli está utilizando sus activos fijos razonablemente para que estos sean productivos, debido a que en los periodos 2014-2015 y 2015-2016 su rotación de activos fijos era de 1.24 y 1.31 veces respectivamente, representando así un aumento de 0.07 que puede traducirse a una mayor rentabilidad del negocio.

#### ➤ Interpretación Índice de Actividad:

Los resultados anteriores deberían traducirse en una mejora en cuanto a la rentabilidad del Hotel Xallí porque ambos ratios presentan un incremento en sus cálculos de un periodo a otro, lo que significaría una buena administración de activos en la Operacionalidad del negocio, sin embargo, de acuerdo al Estado de Resultados presentado para el periodo 2016

por la entidad, observamos que a pesar del incremento en los ingresos, las utilidades disminuyeron, hecho que se explica por el incremento significativo en los gastos operativos.

Las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo. De lo contrario como en este caso, las utilidades se reducirán pues se verían afectadas por factores tales como la compra de equipo innecesarios o demasiado caros; los intereses de préstamos contraídos y los gastos de mantenimiento, mismos para los cuales se justifica que hayan incrementado en Hotel Xallí porque al expandirse, se incluyó un nuevo servicio, lo que conllevó a nuevos gastos y un aumento en las compras, de las cuales no se lleva un control adecuado.

### ❖ Índice de Endeudamiento

#### Endeudamiento del activo

**Fórmula:**

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

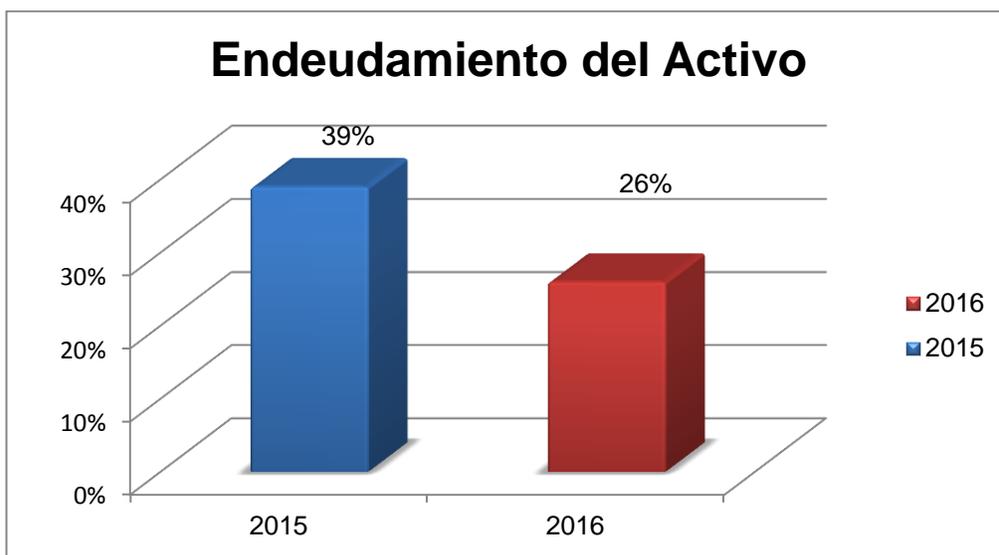
**Aplicación:**

$$\text{Endeudamiento del Activo 2015} = \frac{\text{C\$ } 2,018,352.22}{5,146,785.04} = 39 \%$$

$$\text{Endeudamiento del Activo 2016} = \frac{\text{C\$ } 1,412,350.63}{\text{C\$ } 5,432,492.27} = 26\%$$

Ratio Financiero	2015	2016	Medida
<b>Endeudamiento del activo</b>	39	26	%

**Gráfico N° 8. Endeudamiento del Activo**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:**

Según los resultados obtenidos mediante la razón de endeudamiento del activo aplicada al Hotel Xalli, demuestra que esta se ha desarrollado eficientemente debido a que para el periodo 2014-.2015 el hotel contaba con un grado de dependencia financiera con acreedores externos del 39%, mientras que para el periodo 2015-2016 logro reducir esta

cifra hasta un 26%, lo que significa que la deuda con terceros es menor que el patrimonio de la empresa y por lo tanto se reduce su dependencia económica con los acreedores.

### **Endeudamiento patrimonial**

**Fórmula:**

$$\text{Endeudamiento del Patrimonio} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

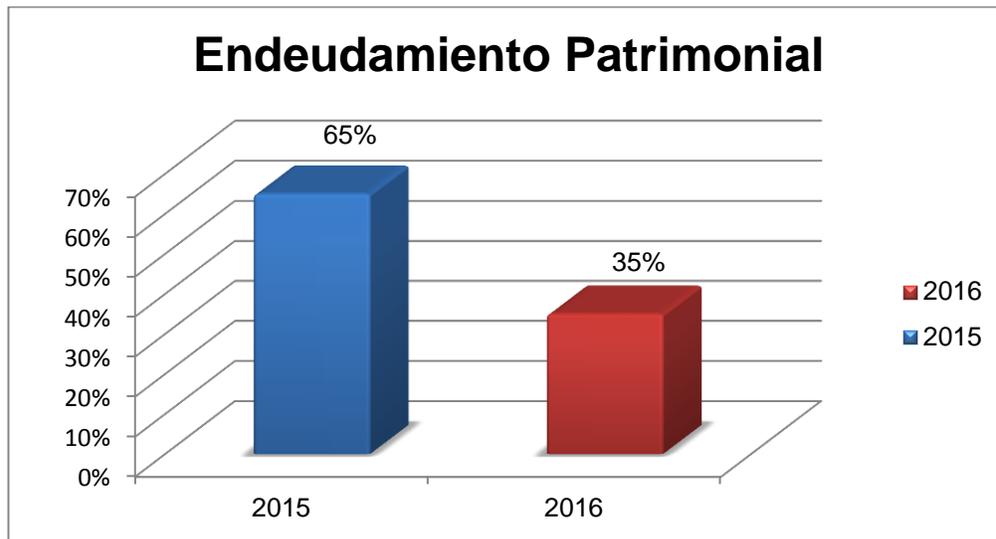
**Aplicación:**

$$\text{Endeudamiento del Patrimonio 2015} = \frac{\text{C\$ } 2,018,352.22}{\text{C\$ } 3,128,432.82} = 65\%$$

$$\text{Endeudamiento del Patrimonio 2016} = \frac{\text{C\$ } 1,412,350.63}{\text{C\$ } 4,020,141.64} = 35\%$$

Ratio Financiero	2015	2016	Medida
Endeudamiento Patrimonial	65	35	%

**Gráfico N° 9. Endeudamiento Patrimonial**



Fuente: Elaboración Propia

#### **Interpretación:**

El resultado de este ratio, indica que el Hotel Xallí ha tenido resultados positivos en cuanto al grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. El hotel ha disminuido su compromiso patrimonial en un 29%, lo que significa que el resultado obtenido en el periodo 2015-2016 que fue del 35% muestra que la empresa opera mayormente con fondos propios, caso contrario al periodo 2014-2015 cuyo resultado de la aplicación de este ratio fue del 65% demostrando que la empresa en ese momento dependía mayormente de acreedores o fondos ajenos.

#### **Apalancamiento**

**Formula:**

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio}}$$

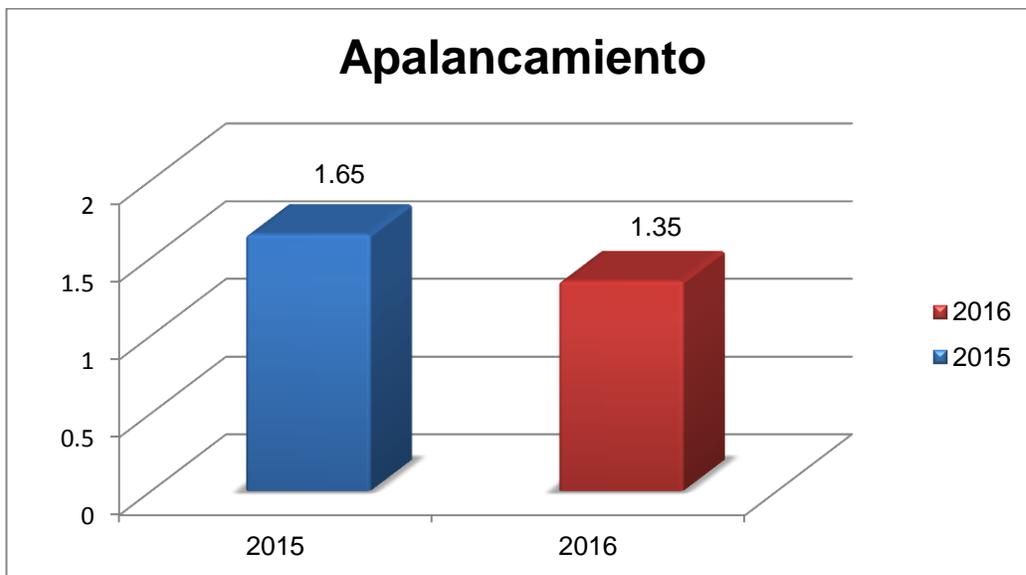
**Aplicación:**

$$\text{Apalancamiento 2015} = \frac{\text{C\$ } 5,146,785.04}{\text{C\$ } 3,128,432.82} = 1.65 \text{ veces}$$

$$\text{Apalancamiento 2016} = \frac{\text{C\$ } 5,432,492.27}{\text{C\$ } 4,020,141.64} = 1.35 \text{ veces}$$

Ratio Financiero	2015	2016	Medida
Apalancamiento	1.65	1.35	Veces

**Gráfico N° 10. Apalancamiento**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:**

La aplicación de este ratio demuestra que el nivel de apalancamiento con respecto al patrimonio ha disminuido durante el periodo 2015-2016 en un 0.9, dando como resultado 1.35, en comparación con el periodo 2014-2015 que tuvo un resultado de 1.65, esto significa que para el año 2016 la empresa logro financiar el 0.35 por cada córdoba de activos con el capital aportado por los socios.

**➤ Interpretación Índice de Endeudamiento:**

Brindando una explicación general del índice antes descrito, es posible detallar que el Hotel Xallí ha disminuido su compromiso con sus acreedores externos, tratando de generar ingresos con fondos propios, por lo tanto los pasivos han disminuido puesto que las deudas se han ido abonando o cancelando a medida de que estas se van venciendo, no obstante el patrimonio de la empresa ha ido en aumento por la acumulación de resultados positivos obtenidos en periodos anteriores, como fueron los periodos 2014, 2015 y así mismo el periodo 2016. Dentro de este rubro del patrimonio una de las cuentas con mayor significatividad es el aporte adicional de los socios, dicho aporte se hace con la finalidad de agregar más activo fijo a la empresa y tratar de generar mayores utilidades a la misma, por lo que esta logra apalancarse mayormente de sus fondos propios, y mermar tanto sus pasivos a corto plazo, como los de mediano y largo plazo.

### ❖ Índice de Rentabilidad

#### Rentabilidad neta del Activo (Dupont)

**Formula:**

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

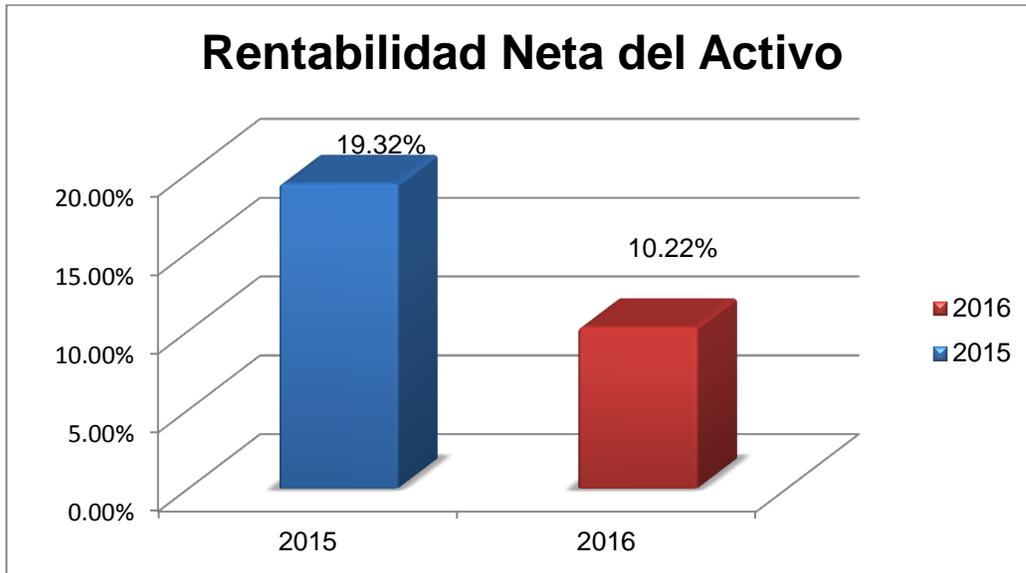
**Aplicación:**

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo 2015} = \frac{\text{C\$ } 994,148.66}{\text{C\$ } 5,606,973.57} \times \frac{\text{C\$ } 5,606,973.57}{\text{C\$ } 5,146,785.04} = 19.32 \%$$

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo 2016} = \frac{\text{C\$ } 555,365.84}{\text{C\$ } 6,114,364.01} \times \frac{\text{C\$ } 6,114,364.01}{\text{C\$ } 5,432,492.27} = 10.22\%$$

Ratio Financiero	2015	2016	Medida
<b>Rentabilidad neta del activo</b>	19.32	10.22	%

#### **Gráfico N° 11. Rentabilidad Neta del Activo**



Fuente: Elaboración Propia

#### **Interpretación:**

La razón de rentabilidad neta del activo dio como resultado en el periodo 2014-2015 un 19.32% y en el periodo 2015-2016 un 10.22%, lo que significa que ha tenido una disminución del 9% por lo tanto la empresa no está siendo eficiente en cuanto a la capacidad de sus activos para producir utilidades en el periodo.

#### **Retorno sobre el Patrimonio**

#### **Formula:**

$$ROE = ROA * \text{Múltiplo de endeudamiento}$$

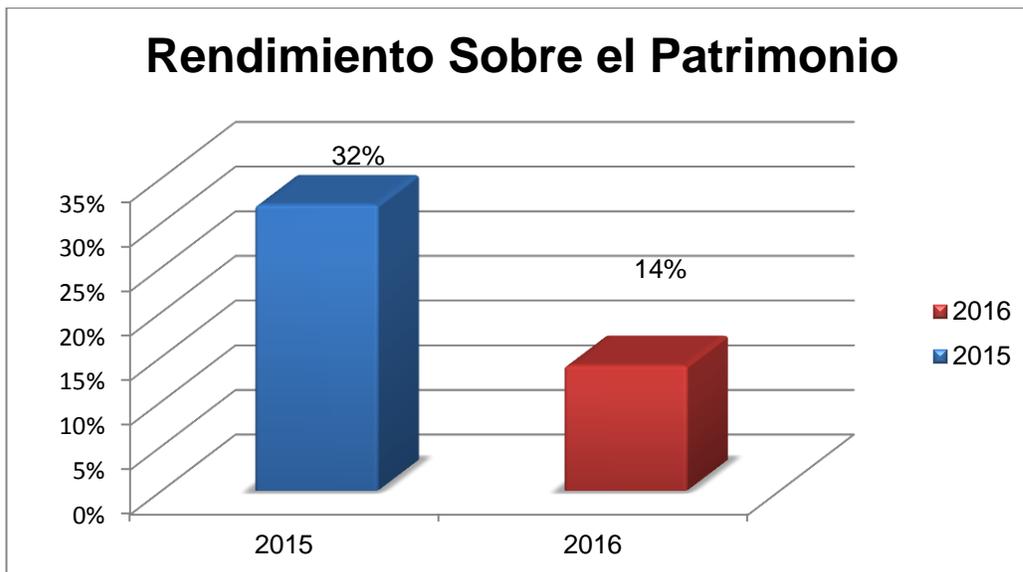
#### **Aplicación:**

$$\text{ROE 2015} = 0.19 * 1.65 = 32\%$$

$$\text{ROE 2016} = 0.10 * 1.35 = 14\%$$

Ratio Financiero	2015	2016	Medida
<b>ROE</b>	32	14	%

**Gráfico N° 12. ROE**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:**

Podemos observar que en la aplicación de este ratio el Hotel Xallí ha disminuido su eficiencia en cuanto al rendimiento del patrimonio, puesto que al cierre del año 2015 el resultado de este fue del 32% y al cierre del 2016 el resultado disminuyó hasta un 14% lo que significa que se ha visto afectado el rendimiento que obtienen los accionistas sobre los fondos invertidos en la sociedad.

**Margen de Utilidad Bruta****Fórmula:**

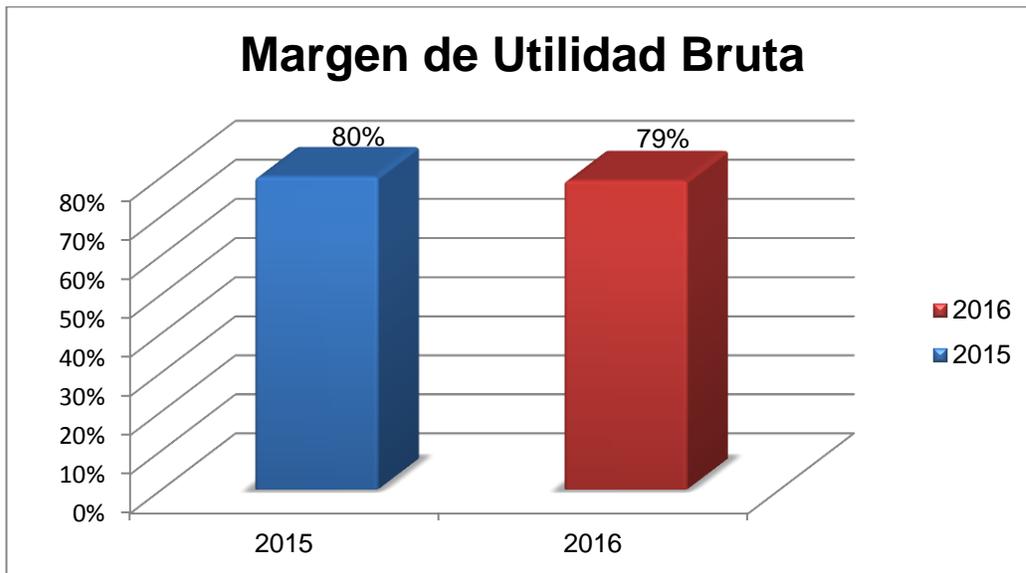
$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

**Aplicación:**

$$\text{Margen de Utilidad Bruta 2015} = \frac{\text{C\$ } 4,463,868.52}{\text{C\$ } 5,606,973.57} = 80\%$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta 2016} = \frac{\text{C\$ } 4,869,457.47}{\text{C\$ } 6,114,364.01} = 79\%$$

Ratio Financiero	2015	2016	Medida
Rentabilidad neta del activo	80	79	%

**Gráfico N° 13. Margen de utilidad Bruta**

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:**

Durante el periodo 2014-2015 hotel Xalli obtuvo un margen de utilidad bruta del 80% y para el periodo 2015-2016 el margen de utilidad bruta dio como resultado un 79% lo que significa que la empresa ha disminuido su utilidad con respecto al año 2015 debido a que por cada córdoba de ventas la empresa se queda con un 79 % de ganancias en cambio en el periodo anterior se quedaba con el 80%, todo esto debido al aumento considerable en los costos de las ventas de productos o servicios.

### Margen de Utilidad Neta

**Fórmula:**

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

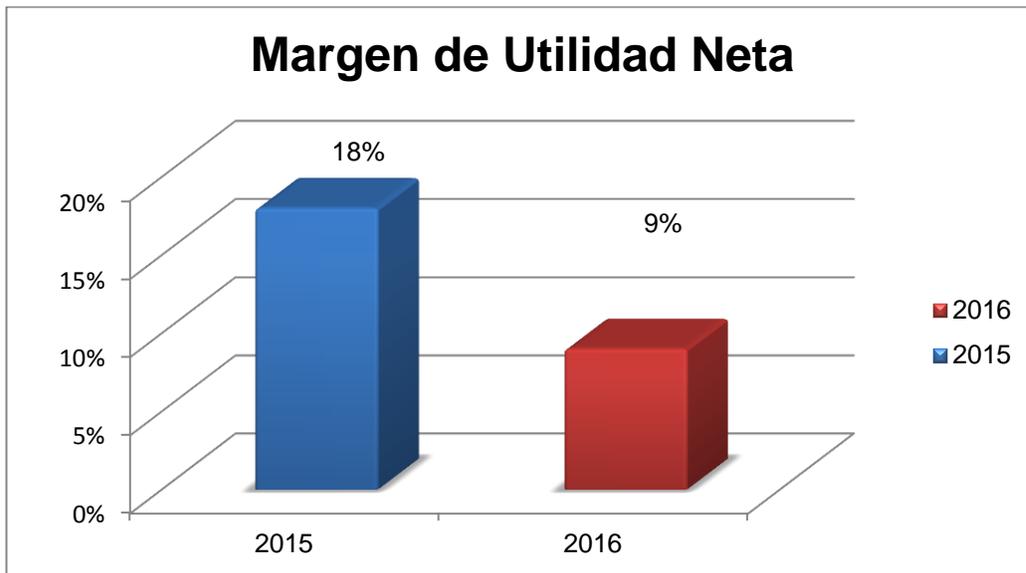
**Aplicación:**

$$\text{Margen de Utilidad Neta 2015} = \frac{\text{C\$ } 994,148.66}{\text{C\$ } 5,606,973.57} = 18\%$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta 2016} = \frac{\text{C\$ } 555,365.84}{\text{C\$ } 6,114,364.01} = 9\%$$

Ratio Financiero	2015	2016	Medida
Rentabilidad neta del activo	18	9	%

**Gráfico N° 14. Margen de Utilidad Neta**



Fuente: Elaboración Propia

#### **Interpretación:**

Al aplicar la razón de Margen de utilidad neta podemos observar que existe una disminución significativa del 9%, debido a que para el periodo 2014-2015 el resultado era del 18% y en el periodo 2015-2016 fue del 9%, es decir que por cada córdoba vendido se generó un 9% de utilidad al año, esta disminución es causada por el aumento costos y gastos de la empresa durante el periodo 2015-2016.

#### ➤ **Interpretación Índice de Rentabilidad:**

El índice de rentabilidad es posible asociarlo parcialmente con el índice anterior de endeudamiento debido a que en este se demuestra que la empresa ha invertido en sus activos fijos y estos no están siendo aprovechados eficientemente, como observamos anteriormente la empresa ha decidido apalancarse por fondos propios y para esto se da una



aportación al capital, al analizar la incidencia de este aumento en activos con el fin de generar utilidades y la forma de apalancamiento de la empresa se obtiene una disminución en cuanto al rendimiento obtenido del patrimonio con respecto al periodo anterior (2015), es decir que el rendimiento que están teniendo los accionistas sobre los fondos que se han invertido ha mermado, por otra parte aunque la empresa haya aumentado sus ingresos, así mismo aumentaron tanto sus costos como sus gastos, estos últimos sufrieron cambios significativos debido a que el hotel ha aumentado su capacidad de alojamiento y aumentado sus actividades o atracciones, por lo tanto aún existen áreas en esta que no llevan un control debidamente establecido o adecuado, por lo cual esto repercute de forma directa en las utilidades obtenidas por la empresa.

❖ **Tabla N° 5. Resumen de las razones financieras aplicadas**

Índice de Liquidez					
INDICADOR	FORMULA	Medida	2015	2016	VARIACION
LIQUIDEZ CORRIENTE	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Veces	0.68	1.31	0.62
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	C\$	292814.26	181305.88	474120.14
LIQUIDEZ INMEDIATA	Efectivo en caja y Banco/Pasivo Circulante	Veces	0.49	0.97	0.48
Índice de Actividad					
INDICADOR	FORMULA	Medida	2015	2016	VARIACION
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	Ventas / Total Activos	Veces	1.09	1.13	0.04
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	Ventas / Activos Fijos	Veces	1.24	1.31	0.07
Índice de Endeudamiento					
INDICADOR	FORMULA	Medida	2015	2016	VARIACION
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	Total Pasivo/ Total Activo	%	0.39	0.26	-0.13
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	Pasivo Total / Patrimonio	%	0.65	0.35	-0.29
APALANCAMIENTO	Activos Totales / Patrimonio	Veces	1.65	1.35	-0.29
Índice de Rentabilidad					
INDICADOR	FORMULA	Medida	2015	2016	VARIACION
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO ROA (DUPONT)	Utilidad Neta / Ventas * Ventas / Activo Total	%	0.19	0.10	-0.09
RETORNO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)	ROA * Múltiplo de endeudamiento(apalancamiento)	%	0.32	0.14	-0.18
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	Utilidad Bruta / Ventas	%	0.80	0.79	0.01
MARGEN DE UTILIDAD NETA	Utilidad Neta / Ventas	%	\$ 0.18	\$ 0.09	-0.09

Fuente: Elaboración Propia

## 7.5. Diagnóstico Financiero

La sociedad CASTILLO ROGIEST WINSTANLEY Y COMPANIA LIMITADA, “Hotel Xallí”, presento sus estados financieros siendo estos el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultado correspondientes a los periodos 2014-2015, 2015-2016 por medio de los cuales se llegó a conocer la situación económica de la empresa la que detallamos a continuación:

Hotel Xallí sufrió diversas afectaciones tanto en sus cuentas de balance como en sus cuentas de resultado, demostrando así que los activos tuvieron un aumento principalmente debido a la inversión en activos fijos. Los pasivos por su parte disminuyeron para el periodo 2016 puesto que la empresa no está adquiriendo nuevas obligaciones, y está cancelando las deudas que posee a medida de que estas se van venciendo. El patrimonio sufre un aumento por una aportación en el capital para futuras inversiones, además de las utilidades acumuladas al periodo 2016.

Dentro de las cuentas de resultado es notorio observar que los ingresos hayan aumentado para el periodo 2016, sus utilidades disminuyeron, esto por el aumento desmedido en costo y gastos.

Hotel Xallí hasta la fecha se considera una empresa liquida pero esto no significa que es rentable, puesto que para el último periodo analizado, la empresa a aumentado su liquidez y disminuye su rentabilidad.

Todo esto se debe a que no existe una planificación financiera oportuna y tampoco hay una persona a cargo esta; cabe mencionar que la gerente es quien toma las decisiones y no cuenta con los conocimientos necesarios para realizar las proyecciones financieras requeridas para una toma de decisiones adecuada

Además no se analizan bajo la relación costo-beneficio las inversiones realizadas y tampoco se toman en cuenta el plazo en que se recupera la inversión.

Todo esto repercute de forma directa las utilidades de la empresa y por ende su rentabilidad, puesto que para el periodo 2016 los activos no se están utilizando eficientemente y su rendimiento está disminuyendo.

En síntesis Hotel Xallí es una empresa que puede considerarse rentable, pero de seguir así puede tener problemas a largo plazo.

## VIII. CONCLUSIONES

- ❖ Se procedió a aplicar las 5 fuerzas de Michael Porter y así mismo a determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Hotel Xallí para identificar tanto su ambiente interno como su ambiente externo, luego del cual, se logró determinar que de la misma manera en que existen diversas amenazas por la localidad donde se sitúa el hotel este cuenta con los argumentos necesarios para hacer frente a la competencia y alcanzar una mayor tasa ocupacional siempre y cuando la administración dé a conocer las ventajas de hospedarse en Hotel Xallí.
  
- ❖ Se analizaron los procesos y métodos financieros utilizados por el Hotel Xallí durante los periodos 2015-2016, además de la aplicación de las herramientas y técnicas financieras pertinentes. Una vez aplicadas dichas técnicas y procedimientos se concluye en que Hotel Xallí es una empresa que actualmente puede considerarse como rentable, pero de no establecerse un control para la realización de gastos y no implementar una correcta administración de los recursos, podría presentar diversos problemas a largo plazo.
  
- ❖ Se procedió a elaborar el diagnóstico financiero con los resultados obtenidos de las herramientas y métodos financieros aplicados, con el fin de que sirva como base a la organización para lograr el cumplimiento de su misión y visión, diagnóstico en el

que se hace hincapié en el aspecto de que aunque el hotel se considere rentable a la fecha, en un futuro o a largo plazo pudiese presentar problemas tanto de rentabilidad como de liquidez por lo que es imprescindible que la administración del negocio aproveche eficientemente sus recursos.

- ❖ Se presentaron diversas recomendaciones para que sean tomadas como propuestas o estrategias financieras que permitan una adecuada toma de decisiones con el fin de que la empresa llegue a ser óptima y eficiente en cuanto a la generación de utilidades bajo el aprovechamiento correcto de sus instalaciones, así como la disminución de costos y gastos, sin descuidar la atención al cliente que distingue al hotel y de igual manera agregar valor a la empresa.

## IX. RECOMENDACIONES

**Una vez realizado el análisis de las diferentes incidencias observadas en el estudio realizado, procedemos a dar las siguientes recomendaciones:**

- ❖ Que se realice un análisis financiero de este tipo ya sea semestral o anualmente para que esto le permita a la empresa conocer su posición económica y además agregue valor a las decisiones tomadas por la dirección financiera de esta. También es posible por medio de estos análisis crear estrategias de inversión de una forma eficiente puesto que el Hotel Xallí es una empresa en constante crecimiento tanto económico como estructural.
- ❖ Designar a una persona que se dedique específicamente a la administración financiera de la empresa, debido a que para que lleve a cabo los análisis de una forma pertinente y adecuada.
- ❖ Que se establezcan políticas en cuanto a la realización de los gastos para que se lleve un control específico de estos, puesto que están presentando aumentos significativos y están mermando severamente las utilidades de la empresa.
- ❖ Segregar la parte tributaria de los gastos operativos, debido a que al separar los impuestos de los gastos podremos obtener una mayor comprensión de los estados financieros y lograr análisis más acertados y eficientes para una correcta toma de decisiones.

## X. BIBLIOGRAFÍA

Ponce, H. (2007) *Análisis Cualitativo de empresa*. Recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>.

Nava, A. (2009) *Análisis Financiero herramientas clave para la gestión financiera eficiente*. Recuperado en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009).

Cortes, G. J. (2009) *Diagnostico Financiero*. Recuperado de <http://cotesmejia.blogspot.com/2009/11/diagnostico-financiero-el-diagnostico.html>.

Magretta, J. (2016) *Para Entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Primera reimpresión México. Grupo editorial patria.

Gitman, J. L. (2012) *Principios de Administración Financiera*. Décimo segunda edición. Pearson educación.

Blinder, F. (2013) *Gestión de Empresa*. Recuperado en <http://maestrofinanciero.com/importancia-de-la-contabilidad/>.



Narváez, S, A. (2006) *Principios de Administración financiera*. Segunda edición Nicaragua.

Palacios, J. (2008) *La importancia del diagnóstico financiero para conocer su posición económica financiera de la empresa*. Altair Consultores. Mayo. Recuperado de <http://www.altair-consultores.com/images/stories/articulos/fi/fi63.pdf>.

Brealey, A. R. , Myers, S. C. y Allen, F. (2010), *Principios de Finanzas Corporativa*. Novena edición. McGraw.Hill Interamericana Editores, S.A DE C.V México.

Ochoa, S. G. (2001) *Administración Financiera*. McGraw. Hill Interamericana Editores, S.A DE C.V México.

Duque, N, J (2016) Análisis Horizontal o Dinámico. Recuperado de <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/analisis-horizontal>.

Horngrén, T. C.; Harrison, Jr. W. & Oliver, M. (2010) *Contabilidad*. Octava Edición, Pearson Educación.



Guajardo, C. G. y Andrade, N. (2008) *Contabilidad Financiera*. Quinta Edición. Mc. Graw – Hill interamericana.

Arias, A, R, M, C. ( 2009) *Análisis e Interpretación de los Estados Financieros*. Trillas México.

Miranda, M, C. (2013) *El entorno de Marketing*. Recuperado de [https://prezi.com/ey2kyhl\\_7bli/el-entorno-de-marketing/](https://prezi.com/ey2kyhl_7bli/el-entorno-de-marketing/)

A, Navarro ( 2015 ) *Blog del Inversor* . Recuperado de <http://www.blogdelinversor.com/entendiendo-roa-y-roe-con-ejemplos/>

G, A, M, Reino (2012 ). *Economía y Finanzas*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Solfin/tablas-formulas-y-conceptos-financieros>.

## XI. ANEXOS

### ANEXO 1: Recepción del Hotel Xallí



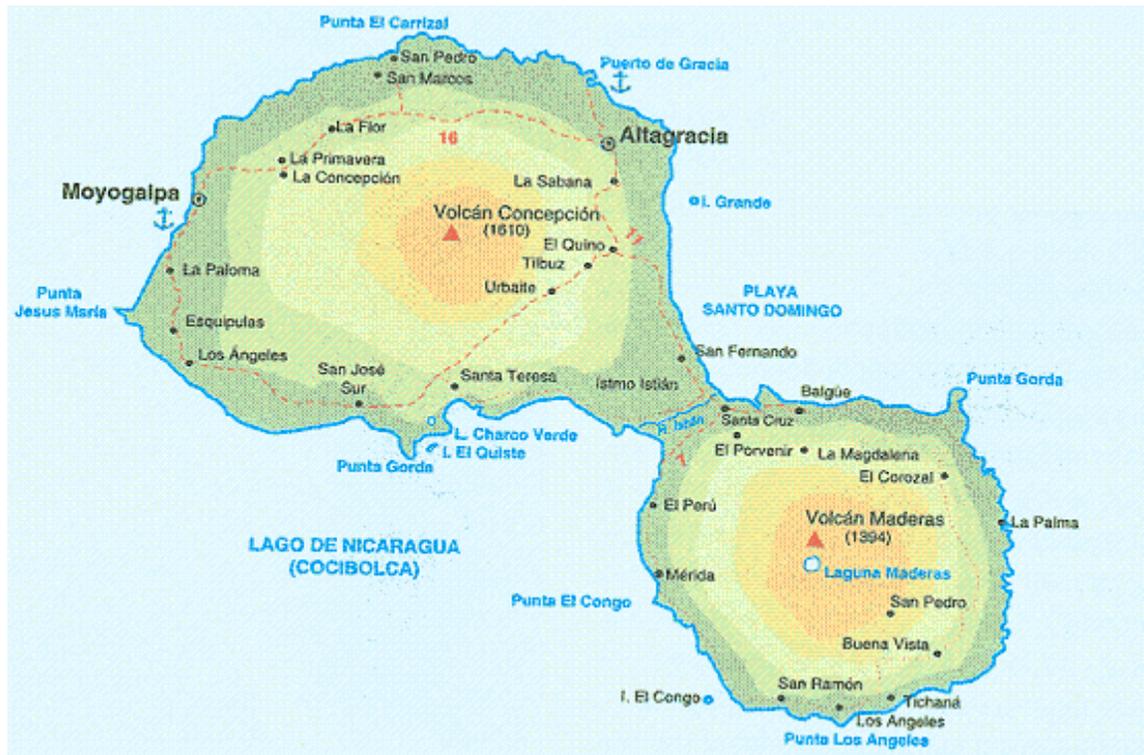
### ANEXO 2: Bar & Restaurante del Hotel Xallí



**ANEXO 3:** Cabañas del Hotel Xallí



## ANEXO 4: Ubicación



**ANEXO 5: Entrevista****ENTREVISTA**

Entrevista por parte de los Estudiantes del V Año de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Toda la información brindada será únicamente para uso educativo.

**EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO: Determinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Hotel Xallí.**

1. ¿Qué actividades puede “Hotel Xallí” desarrollar de una manera más eficaz y eficiente en comparación con otros hoteles de la zona?
2. ¿”Hotel Xallí” es fuerte en el Mercado en general o al menos en el Segmento del mismo al que se dirige? ¿Por qué?
3. ¿El personal de “Hotel Xallí” está comprometido con la empresa y con su visión a futuro?
4. ¿En qué actividades “Hotel Xallí” es tan deficiente al punto de ser superado por otros hoteles en la realización de las mismas? O ¿En qué actividades es más eficiente la competencia?
5. ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
6. ¿Si hubiese un mal desempeño en el funcionamiento de “Hotel Xallí” sería a causa de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

Otros \_\_\_\_\_

7. ¿Consideran que el mercado en el que opera “Hotel Xallí” está en crecimiento? ¿Por qué?
8. ¿Los servicios brindados satisfacen a los clientes? De no ser así, ¿Podría “Hotel Xallí” mejorar para alcanzar dicho objetivo?
9. ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que “Hotel Xallí” pueda aprovechar?
10. ¿Qué obstáculos legales impositivos o normativos enfrenta “Hotel Xallí”?
11. ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro del servicio brindado por “Hotel Xallí”?

**OBJETIVO: Determinar el poder de convencimiento que tiene el Hotel Xallí**

*Amenaza de Nuevos competidores*

1. ¿A qué porcentaje asciende la posibilidad de tener nuevos competidores en este sector?
2. ¿Qué tan difícil es iniciar un negocio en esta categoría?

*Amenaza de servicios sustitutos*

3. ¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para los servicios que ofrece “Hotel Xallí”?

### ***Rivalidad entre los competidores***

4. ¿Existe un líder absoluto en el mercado en este sector?
5. ¿Cuántos competidores existen y cuál ha sido el comportamiento de su crecimiento recientemente?
6. ¿Qué tan sensible es “Hotel Xallí” ante la publicidad y promociones presentada por otras empresas competidoras?

### ***Poder de Negociación con los proveedores***

7. ¿Existe una persona designada al momento de hacer las compras?
8. ¿Existen proveedores fijos en “Hotel Xallí” o estos varían acorde a las necesidades y demanda de servicios en el mismo?
9. Aproximadamente, ¿Cuántos proveedores necesita “Hotel Xallí”?
10. ¿Ha tenido problemas con algún proveedor debido a que le hayan entregado productos en mal estado? ¿Cómo resuelve dichas situaciones, “Hotel Xallí”?

### ***Poder Negociación con los Clientes***

11. ¿Cuál es el porcentaje de demanda por parte de los clientes durante todo el año en “Hotel Xallí”?
12. ¿Por qué consideran ustedes que los turistas prefieren hospedarse en “Hotel Xallí” y no en otros hoteles que ofrece la Isla de Ometepe?
13. ¿Alguna vez han disminuido los precios de sus servicios para atraer a más clientes?  
¿Qué otros métodos utiliza?

**Las preguntas siguientes están basados en los porcentajes más significativos de los Estados financieros brindados por la empresa.**

***Estado de Situación Financiero (Balance General)***

1. Se presenta un aumento del 40.41 % en Activos Fijos, equivalentes a 1,012,900.30 Córdobas (Específicamente en la cuenta de Edificios de Bienes e Inmuebles), ¿Cuál es la razón de este alto porcentaje de incremento para el año 2016?
2. Si en las referencias obtenidas en la primera entrevista al “Hotel Xallí” se nos dio a conocer que la empresa es una entidad en constante crecimiento. ¿Por qué la cuenta de Construcciones en proceso presenta un déficit del 74.72 % de un año a otro?
3. Tomando en cuenta que esta empresa ha aumentado el volumen de los clientes año con año, ¿A qué se debe la disminución de la cuenta Impuestos IVA Acumulado por pagar en un 56.74% de un año a otro?
4. Sabiendo que del año 2015 al 2016 disminuyó la cuenta construcciones en Proceso. ¿Cuál es la razón del aporte adicional de capital por parte de los socios del Hotel Xallí para el año 2016?

***Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultado)***

5. ¿Qué acciones se tomaron para tener incrementos tan significativos en los ingresos?
6. ¿Qué representa el ingreso por Alquiler de Bodega en el año 2015 y por qué razón no tuvo movimientos en el año 2016?

7. ¿Qué representa la cuenta de Costos Productos Varios en el año 2015 y por qué razón hubo una disminución en el año 2016?
8. ¿Cuál es la razón de que los gastos por antigüedad disminuyeran sabiendo que los salarios del personal aumentaron?
9. Sabiendo que cada año estamos en constante evolución y las necesidades tecnológicas son cada vez más fuertes. ¿A qué se debe la disminución de electricidad en un 11 % de un año a otro?
10. ¿Por qué el gasto de lavandería ha disminuido en un 27 % de un año a otro si se sabe que “Hotel Xallí” es una empresa que invierte más en la calidad de sus servicios?
11. ¿Qué gastos se contemplan en la Cuenta Gastos Administrativos y cuál es el motivo de que esta cuenta no existiera en el año 2015?
12. ¿Por qué la cuenta Internet, Recarga, Satélite TV ha disminuido en un 100% de un año a otro?
13. ¿Qué abarca la cuenta de Gastos Legales y a qué se debe el incremento de 1938 % de un año a otro?
14. ¿Por qué ha aumentado la cuenta de Gastos por Servicios Profesionales en un 272% de un año a otro?
15. ¿Qué contempla la cuenta de Gastos de Jardín y por qué esta cuenta existe únicamente en el año 2016?

16. ¿Por qué la cuenta de Mantenimiento y Jardinería únicamente existe en el año 2015?
17. Anteriormente mencionábamos la cuenta llamada Mantenimiento Y Jardinería, ¿A qué se debe la existencia de la cuenta de Gastos de Mantenimiento y la disminución de la misma en un 37 % de un año a otro? ¿Qué abarca la cuenta de Gastos de Mantenimiento y cuál es la diferencia entre la cuenta Mantenimiento y Jardinería?
18. ¿Qué contempla la cuenta de Gastos por Dieta y por qué disminuyó de un año a otro en un 86%?
19. ¿Qué abarca la cuenta de Gastos por Combustible y por qué esta cuenta no tiene movimientos en el año 2016?
20. ¿Qué es la cuenta de Gastos por Comisiones a taxistas y por qué existe solo en el año 2016?
21. ¿Qué abarca la cuenta de Gastos de POS Comisión y a qué se debe el incremento del 100 % de un año a otro?
22. ¿Por qué la cuenta de Gastos por Pérdida por IR Anticipado no tuvo movimiento en el año 2015?
23. ¿Por qué las cuentas de Gastos por Edificio e infraestructura, Mob de Hospedaje y Equipos de Oficina, Mob y Equipo de Bar y Restaurante, Equipos de oficina, Herramientas y Equipos menores disminuyeron un 100% de un año a otro?

---

**ENTREVISTADOR**

---

**ANEXO 6:** Fichas de Cargos según la Estructura Organizativa de la empresa “Hotel Xallí

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código:</b> FT.01		
		<b>Edición:</b> 1		
		<b>Fecha:</b>		
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>  <p style="text-align: center; color: green;">1. Gerente General</p>				
<b>FUNCIONES:</b> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Compras  <input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente  <input type="checkbox"/> Calidad  <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa  <input type="checkbox"/> Bar y Restaurante  <input type="checkbox"/> Limpieza de Habitaciones                 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas  <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración  <input type="checkbox"/> Mantenimiento &amp; Seguridad  <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna  <input type="checkbox"/> Cocina                 </td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente <input type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Bar y Restaurante <input type="checkbox"/> Limpieza de Habitaciones	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento & Seguridad <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Cocina
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente <input type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Bar y Restaurante <input type="checkbox"/> Limpieza de Habitaciones	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento & Seguridad <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Cocina			
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.</li> <li>➤ Designar todas las posiciones gerenciales.</li> <li>➤ Planear y desarrollar metas a corto y a largo plazo.</li> <li>➤ Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y los análisis se estén ejecutando correctamente.</li> </ul>				
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>				
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>				

<p>➤ <b>Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:</b> Los requerimientos o capacidades son planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir (fueron explicados anteriormente). Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía, etc.</p>	
<p><b>EXPERIENCIA</b></p>	
<p>➤ Que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p>	
<p><b>OBSERVACIONES:</b></p>	<p><b>Firma:</b></p>
	<p><b>Fecha:</b> _/ _/ _</p>

	<p><b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b></p>	<p><b>Código:</b> FT.01</p>																								
		<p><b>Edición:</b> 1</p>																								
		<p><b>Fecha:</b></p>																								
<p><b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p style="text-align: center; color: green;"><b>2. Contador General</b></p>																										
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <table style="border: none;"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Compras</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Recepción / Atención al cliente</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Calidad</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Logística externa</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bar y Restaurante</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Limpieza de Habitaciones</td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <table style="border: none;"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Contabilidad / Finanzas</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>RR.HH. / Administración</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Mantenimiento &amp; Seguridad</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Logística interna</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Cocina</td></tr> </table> </td> </tr> </table>			<table style="border: none;"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Compras</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Recepción / Atención al cliente</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Calidad</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Logística externa</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bar y Restaurante</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Limpieza de Habitaciones</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Compras	<input type="checkbox"/>	Recepción / Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	Logística externa	<input type="checkbox"/>	Bar y Restaurante	<input type="checkbox"/>	Limpieza de Habitaciones	<table style="border: none;"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Contabilidad / Finanzas</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>RR.HH. / Administración</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Mantenimiento &amp; Seguridad</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Logística interna</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Cocina</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Contabilidad / Finanzas	<input type="checkbox"/>	RR.HH. / Administración	<input type="checkbox"/>	Mantenimiento & Seguridad	<input type="checkbox"/>	Logística interna	<input type="checkbox"/>	Cocina
<table style="border: none;"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Compras</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Recepción / Atención al cliente</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Calidad</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Logística externa</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bar y Restaurante</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Limpieza de Habitaciones</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Compras	<input type="checkbox"/>	Recepción / Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	Logística externa	<input type="checkbox"/>	Bar y Restaurante	<input type="checkbox"/>	Limpieza de Habitaciones	<table style="border: none;"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Contabilidad / Finanzas</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>RR.HH. / Administración</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Mantenimiento &amp; Seguridad</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Logística interna</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Cocina</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Contabilidad / Finanzas	<input type="checkbox"/>	RR.HH. / Administración	<input type="checkbox"/>	Mantenimiento & Seguridad	<input type="checkbox"/>	Logística interna	<input type="checkbox"/>	Cocina			
<input checked="" type="checkbox"/>	Compras																									
<input type="checkbox"/>	Recepción / Atención al cliente																									
<input type="checkbox"/>	Calidad																									
<input type="checkbox"/>	Logística externa																									
<input type="checkbox"/>	Bar y Restaurante																									
<input type="checkbox"/>	Limpieza de Habitaciones																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Contabilidad / Finanzas																									
<input type="checkbox"/>	RR.HH. / Administración																									
<input type="checkbox"/>	Mantenimiento & Seguridad																									
<input type="checkbox"/>	Logística interna																									
<input type="checkbox"/>	Cocina																									
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <p>➤ Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables</p>																										



- Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la Dirección general, tales como estados financieros y auxiliares de ciertas cuentas.
- Cumplir con las obligaciones fiscales.
- Administrar de forma adecuada los recursos financieros de la empresa por medio de conocimientos técnicos profesionales como la inversión, el análisis de riesgo y el financiamiento.

**COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO**

**CAPACIDADES Y HABILIDADES**

- Usar el poder que tiene, con responsabilidad y respeto en su relación con los miembros de la organización.
- Actuar como un servidor de la organización y no como el dueño de ella.
- Ser capaz de planificar acciones futuras y transmitir esa visión a los demás.
- Mantener una visión clara sobre el futuro de la organización.

**EXPERIENCIA**

Tres años

**OBSERVACIONES:**

**Firma:**

**Fecha:** \_\_/\_\_/\_\_

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código:</b> FT.01												
		<b>Edición:</b> 1												
		<b>Fecha:</b>												
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>  <p style="text-align: center;"><b>3. Administrador General</b></p>														
<b>FUNCIONES:</b> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"><input type="checkbox"/> Compras</td> <td style="width: 50%; border: none;"><input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente</td> <td style="border: none;"><input checked="" type="checkbox"/> RR.HH. / Administración</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Calidad</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Mantenimiento &amp; Seguridad</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Logística externa</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Logística interna</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Bar y Restaurante</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Cocina</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Limpieza de las habitaciones</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas	<input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> RR.HH. / Administración	<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Seguridad	<input type="checkbox"/> Logística externa	<input type="checkbox"/> Logística interna	<input type="checkbox"/> Bar y Restaurante	<input type="checkbox"/> Cocina	<input type="checkbox"/> Limpieza de las habitaciones	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas													
<input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> RR.HH. / Administración													
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Seguridad													
<input type="checkbox"/> Logística externa	<input type="checkbox"/> Logística interna													
<input type="checkbox"/> Bar y Restaurante	<input type="checkbox"/> Cocina													
<input type="checkbox"/> Limpieza de las habitaciones	<input type="checkbox"/>													
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar que se cumplan con los principios de Administrativos y contables de aceptación general.</li> <li>➤ Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>➤ Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización.</li> <li>➤ Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.</li> <li>➤ Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa.</li> <li>➤ Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.</li> </ul>														
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>														
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Conocimiento en:</b> El manejo y métodos de oficina, redacción, ortografía y sintaxis, retención de impuesto sobre la Renta, leyes y reglamentos del impuesto sobre la renta, principios y prácticas de contabilidad, la elaboración de documentos mercantiles en el área de su competencia, los procesos administrativos del área de su competencia, computación.</li> </ul>														
<b>EXPERIENCIA</b>														



Diagnóstico Financiero aplicado a Hotel Xallí



Un año de experiencia progresiva de carácter operativo en funciones de ejecución y tramitación en procesos administrativos.

**OBSERVACIONES:**

**Firma:**

**Fecha:** \_/ \_/ \_

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código:</b>	<b>FT.01</b>												
		<b>Edición:</b>	<b>1</b>												
		<b>Fecha:</b>													
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>  <p style="text-align: center;"><b>4. Jefe de cocina</b></p>															
<b>FUNCIONES:</b> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"><input type="checkbox"/> Compras</td> <td style="width: 50%; border: none;"><input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input checked="" type="checkbox"/> Calidad</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Mantenimiento &amp; Seguridad</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Logística externa</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Logística interna</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Bar y Restaurante</td> <td style="border: none;"></td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Limpieza de las habitaciones</td> <td style="border: none;"></td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas	<input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración	<input checked="" type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Seguridad	<input type="checkbox"/> Logística externa	<input type="checkbox"/> Logística interna	<input type="checkbox"/> Bar y Restaurante		<input type="checkbox"/> Limpieza de las habitaciones	
<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas														
<input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración														
<input checked="" type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Seguridad														
<input type="checkbox"/> Logística externa	<input type="checkbox"/> Logística interna														
<input type="checkbox"/> Bar y Restaurante															
<input type="checkbox"/> Limpieza de las habitaciones															
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La organización general de la cocina.</li> <li>➤ Hacer los pedidos de materia prima.</li> <li>➤ Ser responsable del buen uso de los alimentos .</li> <li>➤ Organizar al personal l.</li> <li>➤ Supervisar la cocina a la hora del servicio</li> <li>➤ Supervisa la limpieza de la cocina.</li> </ul>															
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>															
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>															
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento del equipo, útiles y materiales utilizados en la preparación de alimentos.</li> <li>➤ Habilidades para preparar alimentos variados y para seguir instrucciones orales y escritas.</li> <li>➤ Destrezas manuales para el manejo de equipo e instrumentos de uso en la preparación de alimentos.</li> </ul>															
<b>EXPERIENCIA</b>															



Diagnóstico Financiero aplicado a Hotel Xallí



Un año en labores del arte culinario.

**OBSERVACIONES:**

**Firma:**

**Fecha:** \_ / \_ / \_

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código:</b>	<b>FT.01</b>
		<b>Edición:</b>	<b>1</b>
		<b>Fecha:</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>			
<b>5. Vigilante</b>			
<b>FUNCIONES:</b>			
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Bar y Restaurante <input type="checkbox"/> Limpieza de las habitaciones	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento & Seguridad <input type="checkbox"/> Logística interna		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Velar por la seguridad del local</li> <li>➤ Reportar cualquier anomalía a la persona indicada.</li> <li>➤ Actuar con prudencia siempre y cuando esto sea posible.</li> <li>➤ Mantener el área que se le asigne limpia.</li> <li>➤ Dar reporte completo al gerente de la noche anterior.</li> <li>➤ Llevar siempre una linterna y una arma con él.</li> <li>➤ Dar orientación a los turista del peligro que pueden tener cuando salen fuera de las instalaciones del hotel.</li> </ul>			
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>			
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Debe demostrar liderazgo al conducir a su equipo.</li> <li>➤ Debe tener iniciativa y responsabilidad en sus funciones.</li> <li>➤ Debe tener capacidad de adaptación en sus trabajos.</li> <li>➤ Debe ser leal.</li> <li>➤ Debe demostrar autocontrol y disciplina en sus actuaciones</li> </ul>			

<b>EXPERIENCIA</b>															
Cinco años de experiencia.															
<b>OBSERVACIONES:</b>		<b>Firma:</b>													
		<b>Fecha:</b> _/ _/ _													
	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>Código:</b></td> <td style="padding: 2px;"><b>FT.01</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>Edición:</b></td> <td style="padding: 2px;"><b>1</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>Fecha:</b></td> <td style="padding: 2px;"></td> </tr> </table>	<b>Código:</b>	<b>FT.01</b>	<b>Edición:</b>	<b>1</b>	<b>Fecha:</b>							
<b>Código:</b>	<b>FT.01</b>														
<b>Edición:</b>	<b>1</b>														
<b>Fecha:</b>															
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>															
<b>6. Cajera</b>															
<b>FUNCIONES:</b>															
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Compras</td><td style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente</td><td><input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> Calidad</td><td><input type="checkbox"/> Mantenimiento &amp; Seguridad</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> Logística externa</td><td><input type="checkbox"/> Logística interna</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> Bar y Restaurante</td><td><input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> Limpieza de las habitaciones</td><td><input checked="" type="checkbox"/> Caja</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas	<input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración	<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Seguridad	<input type="checkbox"/> Logística externa	<input type="checkbox"/> Logística interna	<input type="checkbox"/> Bar y Restaurante	<input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente	<input type="checkbox"/> Limpieza de las habitaciones	<input checked="" type="checkbox"/> Caja			
<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas														
<input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración														
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Seguridad														
<input type="checkbox"/> Logística externa	<input type="checkbox"/> Logística interna														
<input type="checkbox"/> Bar y Restaurante	<input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente														
<input type="checkbox"/> Limpieza de las habitaciones	<input checked="" type="checkbox"/> Caja														
<b>RESPONSABILIDADES:</b>															
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibir los pagos de los clientes</li> <li>➤ Mantener un registro de estos pagos</li> <li>➤ Preparar el reporte de caja diariamente.</li> <li>➤ Saludará siempre a los clientes con una sonrisa amistosa.</li> </ul>															
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>															
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>															
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Saluda a los clientes cálida y sinceramente</li> <li>➤ Permanece organizado/a y calmado/a incluso en las horas más ocupadas</li> <li>➤ Sigue las guías y políticas descritas por la administración</li> <li>➤ Los reportes de caja son precisos y exactos.</li> </ul>															

<b>EXPERIENCIA</b>	
Dos años de experiencia.	
<b>OBSERVACIONES:</b>	<b>Firma:</b>
	<b>Fecha:</b> _/ _/ _

	<h2 style="margin: 0;">FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</h2>	<b>Código:</b> FT.01
		<b>Edición:</b> 1
		<b>Fecha:</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		
<p style="color: green; font-weight: bold;">7. Jefe de limpieza de habitaciones</p>		
<b>FUNCIONES:</b>		
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística externa <input type="checkbox"/> Bar y Restaurante <input checked="" type="checkbox"/> Limpieza de las habitaciones	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento & Seguridad <input type="checkbox"/> Logística interna	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener un ambiente limpio y agradable.</li> <li>➤ Asignar el trabajo diario según el turno a los empleados bajo su cargo.</li> <li>➤ Supervisar el arreglo y limpieza de las habitaciones así como también pasillo, áreas de servicios.</li> <li>➤ Supervisar las condiciones y aspectos generales de las habitaciones, que todo esté en perfecto estado y en buen funcionamiento.</li> <li>➤ Supervisar la dotación de equipos, materiales de limpieza, lencería, artículos complementarios, artículos</li> </ul>		

<p>suplementarios y amenidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informar y atender los requerimientos del huésped tales como horas a las que desea el servicio de camarera, camas extras, toallas extras o cualquier otro requerimiento por más diminuto que sea.</li> </ul>													
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>													
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ser amable y respetuoso con el personal y los clientes.</li> <li>➤ Puntual</li> <li>➤ Ser exigente.</li> <li>➤ Buena presentación</li> </ul>													
<b>EXPERIENCIA</b>													
Cinco años de experiencia													
<b>OBSERVACIONES:</b>	<p><b>Firma:</b></p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <p><b>Fecha:</b> _/ _/ _</p>												
	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="padding: 10px;"><b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><b>Código:</b></td> <td style="padding: 5px;"><b>FT.01</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><b>Edición:</b></td> <td style="padding: 5px;"><b>1</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><b>Fecha:</b></td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> </table>	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>Código:</b>	<b>FT.01</b>	<b>Edición:</b>	<b>1</b>	<b>Fecha:</b>					
<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>													
<b>Código:</b>	<b>FT.01</b>												
<b>Edición:</b>	<b>1</b>												
<b>Fecha:</b>													
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>													
<b>8. Bodega</b>													
<b>FUNCIONES:</b>													
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"><input type="checkbox"/> Compras</td> <td style="width: 50%; border: none;"><input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Calidad</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Mantenimiento &amp; Seguridad</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Logística externa</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Logística interna</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Bar y Restaurante</td> <td style="border: none;"><input checked="" type="checkbox"/> Bodega</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Limpieza de las habitaciones</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas	<input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración	<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Seguridad	<input type="checkbox"/> Logística externa	<input type="checkbox"/> Logística interna	<input type="checkbox"/> Bar y Restaurante	<input checked="" type="checkbox"/> Bodega	<input type="checkbox"/> Limpieza de las habitaciones	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas												
<input type="checkbox"/> Recepción / Atención al cliente	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración												
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Seguridad												
<input type="checkbox"/> Logística externa	<input type="checkbox"/> Logística interna												
<input type="checkbox"/> Bar y Restaurante	<input checked="" type="checkbox"/> Bodega												
<input type="checkbox"/> Limpieza de las habitaciones	<input type="checkbox"/>												
<b>RESPONSABILIDADES:</b>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registro de entradas y salidas.</li> <li>➤ Almacenamiento.</li> </ul>													



<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mantenimiento.</li><li>➤ Coordinación con los Departamentos de Inventario y Contabilidad.</li></ul>	
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La custodia fiel y eficiente de la materia prima.</li><li>➤ Llevar un registro al día y control interno de entradas y salidas.</li><li>➤ Un buen uso de utilización del espacio.</li></ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	
Un año de experiencia	
<b>OBSERVACIONES:</b>	<b>Firma:</b>
	<b>Fecha:</b> _/ _/ _

**ANEXO 7: Estados Financieros del Hotel Xallí****CASTILLO ROGIEST WINSTANLEY Y COMPANIA LIMITADA**

# RUC: J0920000090346  
Estado de Resultados – FINANCIERA  
**Enero – Diciembre 2016**  
Expresado en Cordobas

**INGRESOS**

Hospedaje	3,873,937.43 NIO
Restaurante	1,489,035.64 NIO
Bar licor	612,934.60 NIO
Productos Vendidos	26,290.77 NIO
Alquiler de Caseta	112,020.62 NIO
Intereses Ganado	144.95 NIO

**Total INGRESOS 6,114,364.01 NIO**

**Costo de Ventas**

Comida y bebidas no alcoholicos	989,128.24 NIO
Bebidas Alcoholicos	234,191.41 NIO
Productos Varios	30,586.89 NIO

**Total Costo de Venta 1,253,906.54 NIO**

**Utilidad o (Perdida) Bruta 4,860,457.47 NIO**

**Gastos Operativos**

Salario Gerente	500,567.24 NIO
Salario Administracion	157,267.54 NIO
Salario Recepcion	216,610.00 NIO
Salario Limpieza	73,732.61 NIO
Salario Restaurante	417,061.00 NIO
Salario Bar	145,619.62 NIO
Salario CPF	133,232.90 NIO
Salario Mantenimiento	171,627.88 NIO
Vacaciones	103,613.90 NIO
Subsidios	0.00 NIO
Alguinaldo	97,156.12 NIO
Antiguedad	11,213.46 NIO
Transporte	8,122.62 NIO
Bono Navideño	7,065.88 NIO
Uniformes	4,050.04 NIO
Capacitacion	4,421.90 NIO
Viaje de Trabajadores	9,488.50 NIO
Gastos en Reuniones	39,796.71 NIO
INSS Patronal	81,007.93 NIO
INATEC	25,777.27 NIO
Utensilos del Bar & Cocina	22,162.00 NIO



Mascota	12,922.18 NIO
Agua Potable	15,200.00 NIO
Basura	12,421.00 NIO
Gas	130,347.62 NIO
Electricidad	159,473.49 NIO
Productos de Limpieza	81,002.79 NIO
Lavanderia	50,748.42 NIO
Ropa de Cama	20,667.71 NIO
Hamaca	0.00 NIO
Arte	8,671.21 NIO
Administracion	69,081.20 NIO
Bancaria	9,942.96 NIO
Seguros	41,654.54 NIO
Mercadeo	63,330.77 NIO
Telco	44,410.62 NIO
Satelite TV	20,254.18 NIO
Legal	95,284.42 NIO
Servicio Profesional	167,394.81 NIO
Permisos	13,633.92 NIO
Jardin	79,907.19 NIO
Mantenimiento	171,636.92 NIO
Botoquin	2,880.40 NIO
Viajes	8,761.70 NIO
Dietas	18,706.15 NIO
Vehiculo	27,136.35 NIO
Donacion	24,059.18 NIO
Interes – Prestamo 1	41,728.08 NIO
Interes – Prestamo 2	31,932.53 NIO
Interes – Prestamo 3	8,693.37 NIO
Comision a taxistas	51,188.27 NIO
POS Comision	141,856.25 NIO
Alcaldia – pago de IMI	50,885.89 NIO
Alcaldia – pago de IBI	46,307.00 NIO
Retenciones pagado por otros	3,246.24 NIO
Multas Administrativos	15,205.03 NIO
Perdida Cambiaria (Prestamo)	38,466.18 NIO
Perdida Cambiaria (Gerente Sal)	17,934.90 NIO
Perdida por IR Anticipo	375,814.25 NIO
Depreciacion ac	0.00 NIO
Ajuste al depreciacion	-97,291.21 NIO
<b>Total GASTOS</b>	<b>4,305,091.63 NIO</b>
<b>Utilidad o (Perdida) del Ejercicio</b>	<b>555,365.84 NIO</b>

Elaborado por:  
Roslyn P. Winstanley  
Gerente Genral  
11/03/2017

Certificado por:  
Fernando Rojas G.  
Contador Público Autorizado  
No. 3938  
Poliza vigente al 20 Diciembre 2020



**BALANCE GENERAL**  
**CASTILLO ROGIEST WINSTANLEY Y CIA LTDA**  
 ISLA DE OMETEPE  
 RUC. JO920000090346  
**DICIEMBRE 2016**

<b>ACTIVO</b>	Córdoba	Supporte	<b>PASIVO</b>	Córdoba	Supporte
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>			<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		
Efectivo en Caja	61,040.78 NIO	ANEXO 1	Cuentas por pagar (Gerente)	437,400.80 NIO	ANEXO 6
Fondos en el BANCO	515,090.89 NIO		Impuesto I.V.A. acumulado x pagar	74,989.93 NIO	ANEXO 10
Bitcoin	66,588.18 NIO	ANEXO 2	Impuesto x pagar INTUR	7,354.99 NIO	ANEXO 11
Cuentas x cobrar (Prestamos del corto plazo)	46,993.47 NIO	ANEXO 3	Retenciones por pagar	874.90 NIO	ANEXO 9
Cuentas x cobrar Tour Operadores	0.00 NIO	ANEXO 4	Impuesto al Alcaldia	5,870.84 NIO	ANEXO 7
Anticipo IR (cumulativo pagado por el año)	84,576.34 NIO	ANEXO 5	Impuesto por pagar al INSS y INATEC	12,900.42 NIO	ANEXO 8a
			Intereses acumulado x pagar (US\$367.54)	10,778.00 NIO	ANEXO 6
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>774,289.67 NIO</b>		Propina para pagar trabajadores	42,813.91 NIO	ANEXO 12
			<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>592,983.79 NIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>			<b>PASIVO FIJO</b>		
			Préstamo privado por Pagar (Préstamo 1: \$30,000)	419,681.32 NIO	ANEXO 6
Terreno	531,036.50 NIO	ANEXO 6	Préstamo privado por Pagar (Préstamo 1: \$20,000)	326,299.66 NIO	ANEXO 6
Edificio de bienes e inmuebles	3,519,602.45 NIO	ANEXO 6			



Diagnóstico Financiero aplicado a Hotel Xallí



Construcciones en proceso	256,030.12 NIO	ANEXO 6	Préstamo privado por Pagar (Prestamo 1: \$5,000)	73,385.86 NIO	ANEXO 6
Mobiliario de hosp. y equipo de oficina	771,584.69 NIO	ANEXO 6_			
Equipos y Utensilio de cocina, bar y restaurante	370,751.37 NIO	ANEXO 6	<b>TOTAL PASIVO FIJO</b>	<b>819,366.84 NIO</b>	
Herramientas y equipos menores	245,783.77 NIO	ANEXO 6	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>Sub-total</b>	<b>5,694,788.90 NIO</b>		CAPITAL SOCIAL	100,000.00 NIO	
			Aporte adicional de Capital de socios	2,634,469.69 NIO	
Depreciación Acumulada	1,036,586.30 NIO	ANEXO 13	Resultado del ejercicio 2013	-384,635.04 NIO	Resultado Financiera 2013
			Resultado del ejercicio 2014	143,803.26 NIO	Resultado Financiera 2014
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>4,658,202.60 NIO</b>		Resultado del ejercicio 2015	971,137.89 NIO	Resultado Financiera 2015
			Resultado del ejercicio hasta fin de Dic 2016	555,365.84 NIO	Resultado Financiera 2016 _pestaña Diciembre
			<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4,020,141.64 NIO</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>5,432,492.27 NIO</b>		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>5,432,492.27 NIO</b>	
<i>Tipo de Cambio Oficial (31 Diciembre 2016)</i>	29.3247 NIO				

Elaborado por:  
Roslyn P. Winstanley  
Gerente Genral  
11/03/2017

Certificado por:  
Fernando Rojas G.  
Contador Publico Autorizado  
No. 3938  
Piliza viegente al 20 Diciembre 2020



## Diagnóstico Financiero aplicado a Hotel Xallí



### HOTEL XALLI

*Estado de Resultados  
For the Twelve Months Ending 31 December 2015  
Expresado en Cordobas*

	<u>Acumulado</u>
<b>Ingresos</b>	
Ingresos de Hospedaje	3,826,414.39
Ingresos de Restaurante	1,257,915.23
Ingresos de Bar licor	401,204.27
Ingresos de Productos	15,425.60
Ingresos por servicios de Tour	3,264.98
Ingreso por Alquiler de Caseta	36,181.71
Lavandería	727.87
Alquiler de Bodega	65,734.77
Intereses Ganados	104.75
<b>Total Ingresos</b>	<u>5606973.57</u>
<b>Costo de Ventas</b>	
Verduras y Frutas	287738.7
Otro Tipo de Comida	545054.46
Bebidas Alcoholicas	203,048.24
Bebidas no Alcoholicas	57,410.79
Productos Varios	49,852.86
<b>Total Costo de Ventas</b>	<u>1143105.05</u>
<b>Utilidad o (Perdida) Bruta</b>	<u>4,463,868.52</u>
<b>Gastos Administrativos y Generales</b>	
Asistencia y Medicina al Perso	928
Viajes Parqueo Imp de salida	733
Viaticos de Alimentacion	754.59
Internet y Fotocopia	31.31
Fotocopias	140.00
Cuota y Suscripciones	1,233.91
Papeleria y Utiles de Oficina	10,575.28
Salario del Contador	105,884.00
Dietas	138,118.41
Gastos por Reuniones de Socios	6,827.71
Salario de Limpieza	66,050.00
Salario del Bar Rest	344,870.00
Salario del CPF	111,115.00
Transporte de trabajadores	4,780.00
Uniforme de trabajadores	500.00
Salario de Recepcion	180,529.00
Vacaciones	51,964.00
Antiguedad	35,329.58
Maintenance/gardening staff co	163,903.50
INSS Patronal	63,497.80
INATEC	7,435.30
Decimo Tercer Mes	68,490.20
Bono Navideño/Canasta Navideña	4,800.00
Agua	22,715.00

**HOTEL XALLI***Estado de Resultados**For the Twelve Months Ending 31 December 2015**Expresado en Cordobas*

Energia	179,595.74
Internet, Recarga, Satelite TV	79,990.89
Viajes Parqueo Imp de salida	18,690.25
Lavanderia	69,456.50
Ropa de Cama	30,773.73
Utencilios de cocina	34,536.21
Tramites Legales	4,676.19
Gastos de Mercadeo	75,693.78
Combustible	46,910.07
Artes	250.00
Mato De jardineria	2,118.95
Productos de Limpieza	89,856.74
Hamacas	11,814.00
Imptos de basura	7,200.00
Gas	25,637.00
Servicios Contables	1,078.00
Donaciones	8,785.68
Servicios Profesionales	44,955.76
Servicios Profecionales Gerent	423,335.06
Otros Servicios	1,465.00
Imptos de INTUR, Alcaldia Bomb	66,417.37
Comisiones de tarjetas de cred	174,053.66
Mantenimiento y Reparaciones	270,477.46
Edificio e Infraestructura	135,125.40
Mob de hospe y eqpo de oficina	48,066.32
Mob y equipo de bar y Rest	28,676.37
Equipos de Cocina	12,956.12
Herramientas y Equipos Menores	47,841.83
Intereses P # 1	41,139.77
Intereses P # 2	30,548.78
Intereses P # 3	7,460.87
Pérdida Cambiaria	65,167.63
Multas admitivas DGI, INSS	2,081.00
Retenciones Asumidas	5,583.72
Gastos Personales	9,109.19
<b>Total Gastos</b>	<b>3,492,730.63</b>

**Utilidad o (Perdida ) del Ejercicio** **971,137.89**

Elaborado por:

Autorizado por:



Diagnóstico Financiero aplicado a Hotel Xallí



BALANCE GENERAL

CASTILLOS ROGIEST WINSTANLEY Y CIA LTDA  
 COMPANIA LIMITADA - ISLA DE OMETEPE  
 RUC. JO920000090346

CIERRE FISCAL A DICIEMBRE DEL 2015.

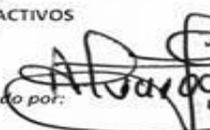
Hecho por: Alvaro Larios.

Córdoba

Córdoba

ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
Efectivo en Caja	27,314.86	Cuentas por pagar	675,306.29
Fondos en Bancos	426,557.97	Impuesto I.V.A. acumulado x pagar	173,348.91
Cuentas x cobrar Empleados	28,972.97	Impuesto x pagar INTUR	9,059.74
Anticipo IR	144,377.77	Impuesto x paga Inss	7,598.92
		Retenciones por pagar	11,034.36
		Prestamos x pagar corto plazo	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>627,223.57</b>	Intereses acumulado x pagar	36,887.47
		Pago Minimo Definitivo por Pagar	
		Alcaldía por Pagar	6,802.14
		<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>920,037.83</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PASIVO FIJO</b>	
terreno	531,036.50	Préstamo privado por Pagar (Préstamo 1: \$30,000)	561,225.63
Edificio de bienes e inmuebles	2,506,702.15	Préstamo privado por Pagar (Préstamo 1: \$20,000)	432,807.69
Construcciones en proceso	1,012,900.30	Préstamo privado por Pagar (Préstamo 1: \$5,000)	104,281.07
Mobiliario de hosp. y equipo de oficina	727,863.17		
Equipos y Utensilio de cocina	229,162.64	<b>TOTAL PASIVO FIJO</b>	<b>1,098,314.39</b>
Equipos de bar y Restaurante	75,387.11		
Herramientas y equipos menores	199,946.83	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>Sub-total</b>	<b>5,282,998.70</b>	CAPITAL SOCIAL	100,000.00
		Aporte adicional de Capital de socios	2,324,469.69
Depreciación Acumulada	763,437.23	utilidad Acumulada	117,460.28
		Perdida del acumulada	384,635.04
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>4,519,561.47</b>	Utilidad del Ejercicio	971,137.89
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3,128,432.82</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>5,146,785.04</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>5,146,785.04</b>

Elaborado por:


Autorizado por:

